

Voor H₂O. Auteurs: Hans Hufen (QA⁺), Bouke Ottow (Deltares), Liesbeth Halbertsma.

Een leergeschiedenis dus? En hoe beviel dat?

Toepassing van het hulpmiddel leergeschiedenis ter optimalisering van de proceskwaliteit bij het project Waalweelde

Samenvatting

Bij het project Waalweelde is gebruik gemaakt van het hulpmiddel leergeschiedenis om de proceskwaliteit te ondersteunen. Dit leverde voor het management bij Waalweelde toegankelijke en bruikbare informatie op. De leergeschiedenis was behulpzaam voor de overgang naar de tweede levensfase van Waalweelde. Het oorspronkelijke projectplan is hierin ingrijpend aangepast onder meer doordat de provincie Gelderland als regisseur optreedt. Voor complexe ontwikkelingsplanologische opgaven zoals Waalweelde is de leergeschiedenis een aantrekkelijk, laagdrempelig en gebruiksvriendelijk hulpmiddel. Verbeterpunten liggen in: 1) het invlechten van de leergeschiedenis in het procesontwerp, 2) een scherpere analyse van de uitkomsten en 3) een gebruik van bestaande leertheorieën uit de organisatiewetenschappen.

Het startpunt: alternatieven voor verlaging kribben in de Waal

In het PKB Ruimte voor de Rivier is voor de korte termijn voor de Waal met name gekozen voor kribverlaging terwijl voor de lange termijn aanvullende opties zijn voorzien zoals rivierverbreding, combinaties van binnendijkse en buitendijkse maatregelen (PKB, deel 3, 2005). Het project Waalweelde heette bij start Waalfront en had als inzet om voor eind 2008 alternatieve maatregelen te bedenken voor het PKB ruimte voor de Rivier. Zodoende werd voortgeborduurd op het regio advies van de stuurgroep boven/benedenrivieren (Regioadvies, 2005). De basisgedachte steunde op enthousiasme bij de gemeenten in het Rivierengebied en de provincie Gelderland (Radboud Universiteit, 2005). Het initiatief werd financieel mogelijk gemaakt door Leven met Water, Habiforum, Innovatienetwerk en de provincie. Naast de kribverlaging beoogde het project om ervaring op te doen om met een interactief beleidsproces met een actieve betrokkenheid van bestuurders, beampten, belangengroepen en burgers.

Waalweelde: de tweede levensfase van het project (2009 en verder)

Gaandeweg bleek het onhaalbaar om voor eind 2008 alternatieven voor kribverlaging te ontwikkelen. De oude doelstelling werd in de tweede levensfase veranderd in de volgende doelen: 1) de totstandkoming van een samenhangende integrale gebiedsvisie (gebaseerd op de uitkomsten uit de clusters), 2) het ontwikkelen van ruimtelijk investeringsprogramma voor de komende jaren. Voor de realisatie van de nieuwe doelen wordt een langere tijdsperiode genomen. Een enthousiaste Gedeputeerde jaagde de stap naar een nieuwe levensfase aan. In de tweede levensfase (vanaf begin 2009) neemt de provincie Gelderland nadrukkelijk een regierol. De verwachting is dat door het concreter maken van maatregelen bedrijven, burgers, maatschappelijke organisaties en belangengroepen in de komende periode directer betrokken kunnen raken.

Wat is een leergeschiedenis?

Vanuit het Waterinnovatieprogramma (WINN) werd aangeboden om de proceskwaliteit bij het Waalweelde vanaf de start te ondersteunen door een leergeschiedenis. In een leergeschiedenis worden de ervaringen van de praktijkbetrokkenen bij Waalweelde opgetekend in een ruwe en onbewerkte vorm van citaten, verhalen, anekdotes en

belevissen van praktijkbetrokkenen. De leergeschiedenis is in dit geval aangeboden aan partijen die in de projectleiding of het projectmanagement besluiten nemen over de uitvoering. Een leergeschiedenis verschaft een terugkoppeling van de uitvoeringspraktijk maar kan ook worden ingezet op de bestaande uitvoeringspraktijk aan te passen. Dat kan bijvoorbeeld door de geraadpleegde praktijkbetrokkenen of anderen uit te nodigen om hun ervaringen toe te lichten, de projectuitvoering aan te passen en de bestaande leergeschiedenis als het ware te herschrijven.

Praktijk leergeschiedenis Waalweelde

De leergeschiedenis voor Waalweelde is geschreven door een samenwerking van een onderzoeksbureau, een procesdeskundige van Rijkswaterstaat en een ervaringsdeskundige op het terrein van leergeschiedenissen (Halbertsma, 2006). Er zijn in 2007 en 2008 in totaal drie rondes van tien gesprekken gevoerd met praktijkbetrokkenen. De interviewrondes zijn gehouden in het voorjaar 2007, het najaar van 2007 en het voorjaar van 2008. Voor elke ronde werd in overleg met het projectmanagement een lijst van tien respondenten samengesteld. Bij de eerste en twee interviewronde werd een accent gelegd op bedrijven, belangengroepen en maatschappelijke organisaties. Bij de derde ronde werd een zwaar accent gelegd op organisaties en personen die namens Waalweelde werkzaamheden verrichtten en die in de tweede levensfase van het project vermoedelijk andermaal betrokken zouden zijn (Deltares, 2008).

De interviews werden gehouden aan de hand van een gespreksprotocol, waarbij na afloop de verslagen aan de respondenten ter autorisatie zijn voorgelegd. De uitkomsten zijn na afloop van elke ronde doorgenomen met het projectmanagement van Waalweelde waarbij de inzet was om leerprocessen rond de uitvoering te organiseren. Een leergeschiedenis ziet er qua vorm uit als een tabel die is opgebouwd uit citaten van geïnterviewden die zijn geordend aan de hand van de belangrijkste thema's uit het Waalweelde-projectplan. Op basis van dit soort tabel over doelen en andere thema's wordt als sluitstuk een samenvatting gemaakt. De samenvatting gaat niet alleen in op de nagestreefde doelen maar ook op andere hoofdthema's van het projectplan van Waalweelde (denk aan: ingezette hulpmiddelen, organisatie, betrokkenheid doelgroepen, proceskwaliteit etc). Om een idee te geven is hieronder een tabel opgenomen met uitkomsten uit de drie interview rondes over het thema projectdoelstellingen.

Tabel) Voorbeeld uitkomsten met betrekking tot Waalweelde-projectdoelen uit drie interviewrondes

1) Officiële doelen van Waalweelde	
Citaten <ul style="list-style-type: none"> • “De doelstelling voor dit project is onverkort het ontwikkelen van alternatieven voor de kribverlaging en het realiseren van meer ruimtelijke kwaliteit langs de Waal.” (Bestuurder) 	Aandachtspunten/adviezen <ul style="list-style-type: none"> • Alternatief voor kribverlaging is de aanleiding en het hoofddoel van het project • Er is enthousiasme over de start van een proces dat gericht is op ruimtelijke kwaliteit voor het gebied
2) Twijfels over doelen	
Citaten <ul style="list-style-type: none"> • “Ik proef veel scepsis bij marktpartijen over Waalweelde. Waalweelde dient zich niet te zeer te afficheren als alternatief voor het PKB-Ruimte voor de Rivier. (Belangengroep) • “Ik kan wel leven met het idee van later te zijn met 	Aandachtspunten/adviezen <ul style="list-style-type: none"> • De noodzaak van het loslaten van een alternatief voor kribverlaging wordt herkend door de stakeholders.

plannen dan eind 2008” (Ambtenaar) <ul style="list-style-type: none"> • Het binnenhalen van die 116 miljoen als basis voor deelname aan Waalweelde, vind ik een veel te beperkte focus. “(Belangengroep) 	
3) Het benoemen van nieuwe doelen	
Citaten <ul style="list-style-type: none"> • “Gaandeweg bleek de ambitie veel groter was dan het realiseren van kribverlaging eind 2008.” (provincie) • “Er liggen nu door Waalweelde ook kansen om wat ik heel belangrijk vind plassen te hermodelleren en beter landschappelijk in te passen.” (Bedrijf) • “Als wij in staat zijn om een goed plan te maken, daar kan toch niemand meer omheen.” (bestuurder) • “Waalweelde zien we als een kans om gestagneerde projecten weer op gang te krijgen. We zoeken daarbij naar een andere regie waarbij ruimtelijke kwaliteit meer het uitgangspunt is.” (Ambtenaar) 	Aandachtspunten/adviezen: <ul style="list-style-type: none"> • Ruimtelijke kwaliteit is belangrijker dan alternatieven voor kribverlaging
4) Enthousiast verder	
Citaten <ul style="list-style-type: none"> • “Het niet doorgaan van het inwisselbesluit is wel een teleurstelling. Er valt goed mee te leven want de lange termijn vergt oplossingen die de gedachten uit Waalweelde dichterbij realisatie brengt.” (provincie) • “Het is geen teleurstelling als het plan niet voor eind 2008 klaar is. Er is nu zoveel positieve energie, dat moet benut worden.” (Bestuurder) • “Eind 2008 is nog maar het begin van Waalweelde”. (bestuurder) 	Aandachtspunten/adviezen: <ul style="list-style-type: none"> • Het was al vrij snel duidelijk dat het alternatief voor kribverlaging beter los gelaten kon worden. • De echte ambities zijn veel groter dan alternatieven voor kribverlaging: een andere manier van kijken, weten wat je wilt, een goed plan maken, realisme, en een goed proces.

Beoordeling bijdrage leergeschiedenis aan Waalweelde

De leergeschiedenis is door het projectmanagement van Waalweelde ervaren als herkenbare en bruikbare terugkoppeling vanuit de uitvoeringspraktijk. Niet onbelangrijk is hierbij dat directbetrokkenen letterlijk aan het woord worden gelaten. Door het gebruik van citaten van de geïnterviewden is de terugkoppeling uit de uitvoeringspraktijk prettig en toegankelijk. De citaten bevatten levendige verhalen, meningen en standpunten van de betrokkenen en appelleren en hebben daardoor ook gevoelswaarde (zie linker kolom in de tabel). Hierdoor is de leergeschiedenis toegankelijk en “licht verteerbaar”. De uitspraken zijn niet perse waar of kloppend maar vertellen het verhaal zoals de betrokkenen het ervaren. De uitkomsten verwijzen wel naar de hoofdthema’s van het Waalweelde projectplan (zoals projectdoelen). Deze verwijzing vergemakkelijkt het trekken van lessen.

De leergeschiedenissen zijn aan het eind van elke interviewronde besproken met het projectmanagement van Waalweelde (provincie Gelderland, Radboud Universiteit

Nijmegen). Dit leverde meestal een gevoel van herkenning op over de uitkomsten van het proces, de proceskwaliteit, de rol van verschillende betrokkenen en de waarde van diverse hulpmiddelen. “De leergeschiedenis is een thermometer over de projectuitvoering.” De uitkomsten konden in het reguliere uitvoeringsproces gewoon worden meegenomen. De overstap naar de tweede Waalweelde levensfase is door de leergeschiedenis vergemakkelijkt. De opmerkingen over de nieuwe doelen konden zodoende in de tweede levensfase worden verwerkt. Hetzelfde geldt voor opmerkingen over de organisatie, het werkproces, het leiderschap en betrokkenheid van derden.

De leergeschiedenis levert voorts een terugkoppeling op over hulpmiddelen (een website over het project), een visiedocument over denkbare verbeteringen (inspiratieatlas) en hulpmiddelen voor de organisatie van contacten met burgers, bedrijven en belanghebbenden (een digitale ontwerptafel). Het betreft hier handzame tips waarmee het projectmanagement snel iets kan (bijvoorbeeld: het hulpmiddel ontwerptafel schiet zoals het gebruikt is zijn doel voorbij volgens betrokkenen omdat de methode meer aandacht vereist dan het gebruiksdoel). De informatie over de tevredenheid en ontevredenheid van deelnemers aan Waalweelde kan moeiteloos in het proces worden meegenomen. Kanttekening is hierbij wel dat het aantal geïnterviewden klein is zodat soms niet kan worden volstaan met de terugkoppeling van enkelen.

Een laatste bijdrage van de Waalweelde leergeschiedenis is de terugkoppeling aan de geïnterviewde personen en organisaties. Door het interviewverslag en uitgeschreven leergeschiedenis zijn de geïnterviewden op de hoogte van de ervaringen en meningen van andere direct betrokkenen. De leergeschiedenis kan hierdoor ook aanleiding zijn voor hen om nieuwe contacten te leggen, nieuwe acties te ondernemen, contact te zoeken met het projectmanagement etc. De leergeschiedenis draagt zodoende bij aan het ontwikkelen van een collectief geheugen over het verloop van het project.

Analyse/conclusie

De leergeschiedenis voor Waalweelde heeft de proceskwaliteit ondersteund. Hierdoor is bij Waalweelde de stap naar een nieuwe levensfase van het project vergemakkelijkt. In deze nieuwe levensfase zijn nieuwe keuzes gemaakt over nieuwe doelen maar ook over de organisatie, het werkproces, de projectleiding en hulpmiddelen. De toepassing van de leergeschiedenis bij het project Waalweelde roept de volgende punten voor verdere overdenking op:

Sterkere benutting uitkomsten wenselijk/mogelijk?

Bij het schrijven van een leergeschiedenis ligt de verantwoordelijkheid voor de benutting van uitkomsten bij het projectmanagement. Hun mate van herkenning, hun voorkeuren en absorptievermogen bepalen de mate van gebruik van de uitkomsten. Wordt hiermee afbreuk gedaan aan het hulpmiddel? Aangezien de leergeschiedenis een ondersteuning van het management is, beschouwen we dit niet per se als een nadeel. Bij de start van een leergeschiedenis kan ervoor worden gekozen of een leergeschiedenis een thermometer is of zelfs een kompas. Er zijn toepassingen van een leergeschiedenis denkbaar waarin de benutting, op welke wijze dan ook, sterker is dan bij Waalweelde. Overigens kan de benutting betrekking hebben op het overnemen van adviezen maar net zo goed als het organiseren van bijeenkomsten om de praktijkverhalen in de projectuitvoering in samspraak te verwerken.

Zijn citaten en verhalen wel genoeg als sturingsinformatie?

In vergelijking met een beleidsevaluatie levert een leergeschiedenis een vlot toegankelijke terugkoppeling vanuit de uitvoeringspraktijk. Een beleidsevaluatie levert een meer valide en betrouwbaar beeld op omdat hierbij verschillende methoden van dataverzameling en – verwerking worden gebruikt. Een leergeschiedenis die meer richting beleidsevaluatie neigt, is wel denkbaar maar lijkt juist niet eigen te zijn aan dit hulpmiddel. Mede daardoor kan een leergeschiedenis relatief makkelijk het aanpassen van bestaand beleid bespreekbaar maken. Een evaluatie kan in voorkomende gevallen wel een logisch vervolg zijn op een leergeschiedenis.

Koppelen van leergeschiedenis aan organisatietheorie?

Het hulpmiddel leergeschiedenis is gebaseerd op theorieën over leerprocessen in organisaties maar de methodologie benut deze in zeer beperkte mate. Op het terrein van leren door organisaties bestaan bruikbare ideeën over: conceptuele modellen, diverse vormen van organisatorisch leren, storende en stimulerende factoren voor leren in organisaties. Het is heel goed denkbaar om de uitkomsten van de leergeschiedenis te combineren met bestaand theorieën. Het risico bestaat hierbij dat dit ten koste gaat van de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid voor het projectmanagement.

Integratie leergeschiedenis in het procesontwerp wenselijk?

Een leergeschiedenis is geen hulpmiddel om de proceskwaliteit bij start te realiseren want een leergeschiedenis start pas bij de uitvoering. De totstandkoming van het procesontwerp gaat dus in principe vooraf aan de leergeschiedenis. De functie van een leergeschiedenis kan des te vruchtbaarder zijn naarmate de procesarchitectuur beter is. De leergeschiedenis is in dat geval een hulpmiddel voor het bijhouden van de mate waarin intenties vooraf worden gerealiseerd. Voor zover dat niet geval is kan er voor gezorgd kan worden dat dit alsnog gebeurt. Het is dan een steun voor het borgen van de kwaliteit van het al bestaande procesontwerp. Hoe flexibeler het procesontwerp is, hoe meer de leergeschiedenis ook gebruikt kan worden het procesontwerp aan te passen.

Literatuur:

- * PKB Ruimte voor de Rivier, deel 3: Kabinetsstandpunt en Nota van Toelichting, Den Haag, december 2005.
- * Stuurgroep Boven- en Benedenrivieren, Regio Advies Nederlands Rivierengebied: Toekomstbestendig, veilig en aantrekkelijk, Arnhem, 2005.
- * Radboud Universiteit Nijmegen, Raamwerkvoorstel Waalweelde voor Leven met Water, Nijmegen, 31 maart 2005.
- * Deltares, Leergeschiedenis Waalweelde 2007 – 2008, Utrecht, 2008.
- * Halbertsma, L., 2006, Leergeschiedenis als evaluatiemethode voor opleiding, Tijdschrift Opleiding & Ontwikkeling.