
... Op een dag trok de eekhoorn een streep in het zand. Dat had hij altijd al willen doen. “Dan weet ik tenminste waar ik aan toe ben”, dacht hij bij zichzelf. De wereld aan de andere kant van de streep ziet er wel opeens anders uit, maar hij weet niet goed wat het verschil is. Na een tijdje roept de krekkel hem: “Eekhoorn, kom je? Ik heb iets lekkers te eten!” De eekhoorn ziet, aan de andere kant van de streep, alleen de staart van de krekkel achter een bosje, rekt zich uit, reikt over de streep, maar ziet niet wat de krekkel zit te eten. Dan kijkt de eekhoorn om zich heen, veegt haastig de streep uit met z’n staart, en rent naar de krekkel. Helaas, het hapje is op! De eekhoorn neemt zich voor nooit meer een streep te trekken... (Uit: Misschien wisten zij alles, Toon Tellegen)

Verlag bijeenkomst

Vakmanschap en lef van rijksambtenaren



Datum: 4 maart 2013

Locatie: Goed Werk Hub, LEF Future center Rijkswaterstaat

Op een zonovergoten namiddag op 4 maart 2013 vond in het LEF Future center van Rijkswaterstaat te Utrecht de bijeenkomst “Vakmanschap en lef van rijksambtenaren” plaats onder de titel *Van grenzen naar ruimte* in het kader van de serie over de beroepstrots van de rijksambtenaar. Circa vijftig ambtenaren vanuit de verschillende ministeries en rijksdiensten wisselen met elkaar ervaringen uit over de kern van vakmanschap en hoe je hiervoor de ruimte vraagt en neemt. Waar ligt de trots in je vak en hoe lukt het jou om hiervoor publieke erkenning te krijgen die verder reikt dan de strikte grenzen van het eigen vakgebied?

Drie sprekers kwamen aan het woord: Wanda Zevenboom, al ruim een kwart eeuw werkzaam bij de dienst Noordzee, verantwoordelijk voor de kaderrichting Water (KRW) en EU coördinator Noordzee, en Govert Wesseling en Sjoerd Conijn, twee jonge technisch geschoolde vakmannen en meetleiders van Rijkswaterstaat.

Beelden zijn vaak veel sterker dan woorden. Door met elkaar beelden te delen over vakmanschap komt de in onszelf verscholen kennis over de aard van vakmanschap boven drijven. Zo begon, bij wijze van opwarming, de middag dan ook. Of het nu

Door met elkaar beelden te delen over vakmanschap komt de in onszelf verscholen kennis over de aard van vakmanschap boven drijven

bomen zijn, een school vissen, een glijbaan, een snowboard, een streep in het zand of een touw, de beelden laten stuk voor stuk iets zien van de ruimte, de richting, de lef en het perspectief dat met de beoefening van vakmanschap verbonden is.

De daarop volgende verhalen van drie sprekers zaten ook vol met rijke beelden die de aard van vakmanschap verduidelijkten. Uit de verhalen klonk een passie voor water die ieder op eigen wijze appelleerden aan verlangen naar de eindeloze zee.

Verder kijken dan de eigen neus lang is

Wanda Zevenboom kijkt verder dan haar eigen neus lang is, zoekt vanuit haar passie voor de grenzeloze zee samenwerking met anderen. Omdat ze oog heeft voor de belangen, wensen en verlangens van haar gesprekspartners aan de andere kant van de tafel, blijken voorheen ongedachte mogelijkheden opeens mogelijk.

In 1986 is Wanda bij de dienst Noordzee komen werken, een eigenwijze dienst die haar op het lijf geschreven is. Ze zat met oliemaatschappijen om de tafel en het lukte haar om de praktijk van het lozen van oliehoudend boorgruis een halt toe te roepen. Tijdens die vergadering was haar rol aan te tonen hoe schadelijk die lozingen waren voor de zee, maar varend op haar professionele intuïtie, voorvoelde ze dat ze met zo'n aanpak de oliemaatschappijen niet in beweging zou brengen. Ze gaf in plaats daarvan aan dat het tijd werd voor iets anders: "U kunt veel beter uit oliehoudend boorgruis olie terugwinnen in plaats van het in zee te storten". Haar andere, grensoverschrijdende aanpak sloeg in als een bom. Door het erkennen van het belang van de ander en open te zijn over de eigen agenda, ontstond er ruimte voor het verkennen van een win-win oplossing die zowel profijtelijk voor de olieboeren was als ecologisch aantrekkelijk voor de beheerder. Het was 1993 en halverwege dat jaar is men gestopt met het lozen van oliehoudend boorgruis in de Noordzee. Ook de andere Noordzeelanden (Verenigd Koninkrijk, Denemarken Noorwegen, Duitsland, Frankrijk) zijn uiteindelijk over de streep getrokken en meegegaan.

Wanda is ook bezig om in Europees verband voor elkaar te krijgen dat pulsvisserij de nieuwe standaard wordt. Het is haar doelstelling om de praktijk van het vissen met dikke wekkerkettingen zoveel mogelijk aan banden te leggen: "Bij deze manier van vissen gaan dikke kettingen over de bodem van de zee waardoor alles wat op de bodem leeft en groeit kapot wordt geslagen. Door middel van pulsvisserij zijn de zware kettingen niet meer nodig en blijven het bodemleven en de schelpdieren intact.

Ook dit is een mooie win-winsituatie voor zowel de beheerder als de visser: per gevangen kilogram platvis wordt namelijk veel minder brandstof gebruikt".

Deze praktijk van vissen vindt langzaam ingang, maar het duurt nog wel even voor dit ook in Brussel goed geregeld is. Je hebt volgens haar als beheerder vaak een lange adem nodig ook al is dat wel eens moeilijk: "Je moet ook kunnen denken: als het niet dit jaar is, dan is het volgend jaar".

Aan boord zonder helpdesk

Rijkswaterstaat is ook verantwoordelijk voor het veilig en vaarbaar houden van de vaarwegen in het Nederlandse gedeelte van de Noordzee. Govert Wesseling en Sjoerd Conijn zijn meetleiders aan boord van een van de twee schepen van Rijkswaterstaat, de Acra en de Zifra. Zij en de negenkoppige bemanning van de schepen, moeten het naar

Varend op haar professionele intuïtie, voorvoelde ze dat ze met zo'n aanpak de oliemaatschappijen niet in beweging zou brengen

eigen zeggen “zonder helpdesk” stellen, “op wie ze de problemen die ze tegenkomen kunnen afschuiven”. Je moet dus van alle markten thuis zijn, kabels kunnen vervangen, verbindingen kunnen herstellen. En bugs in softwarepakketten kunnen opsporen. Het is al improviserend roeien met de riemen die je hebt. Door zelf aan de slag te moeten als er problemen zijn, groeit er een vertrouwdheid met het materiaal en een expertise die onvervangbaar is. Zij stellen dat de overheid moet uitkijken met de praktijk om expertise uit te besteden aan marktpartijen: “Straks houden we alleen maar procesmanagers over en daar wordt niemand wijzer van”. Deze hartenkreet werd door meerdere aanwezigen in de zaal herkend en ondersteund. Rijkswaterstaat is van voorloper in kennis en expertise een meeloper geworden. Met een inhoudelijk gedreven vakmanschapstraditie is Nederland groot geworden, en deze traditie mag niet verloren gaan!

Uit de verhalen van de meetleiders blijkt dat de dieptemetingen op zee, op basis van geluidsgolven behoorlijk ingewikkeld zijn. Op basis van tijdsberekeningen wordt de afstand bepaald, waarbij ook rekening moet worden gehouden met bewegingen van het schip. De apparatuur hiervoor is in de loop van de tijd steeds geavanceerder geworden. “Het mooie van het vak is dat wij als jonge generatie de opdracht hebben om verder te mogen en moeten gaan in de ontwikkeling van nieuwe technieken. De oudere generatie heeft toch vaak moeite om over te stappen naar de nieuwe technieken. Aan de nieuwe generatie gelukkig de opdracht om deze noodzakelijke stappen wel mogelijk te maken”. Een aantal oudere ambtenaren in de zaal was het hier niet helemaal mee eens. Eén van hen deed de oproep aan de meetleiders om de oudere collega's mee te nemen in de ontwikkeling om zo beter samen te werken en samen bij te dragen aan de kwaliteit die ze samen nastreven.

Dieptemetingen, object-herkenning en het verwijderen van voorwerpen met onderwaterrobots als dat voor de veiligheid van de scheepvaart of ten behoeve van het milieu nodig is, het hoort er allemaal bij. De bemanning is hiervoor vijf dagen lang dag en nacht fulltime op zee. Ook worden in samenwerking met de Engelsen eens in de zes weken golfmeetboeien geplaatst en worden er eens per maand watermonsters genomen en vinden er grondboringen plaats om de grondkwaliteit te kunnen bepalen. Een vakman is, zo laten de verhalen van Govert en Sjoerd zien, geen vakidiot die alleen maar van een beperkt gebiedje verstand heeft en niet over de grenzen van het eigen vakgebied heen kan kijken. De diversiteit en complexiteit van het hedendaagse werk vraagt een houding die veel opener, veelzijdiger en uitdagender is.

Er is meer mogelijk dan je denkt

De middag werd afgesloten door in kleine groepen persoonlijke verhalen te delen, te verdiepen en te concretiseren.

Zo vertelde een ambtenaar over zijn ervaringen met het anders vormgeven van *traineeships* bij VROM (nu: Ministerie van Infrastructuur en Milieu). Voorheen werd de wijze van verdeling van de plekken top down door het management bepaald voor de trainee. Nu is het proces omgekeerd. Trainees zijn, tot eigen volle tevredenheid, zelf verantwoordelijk geworden voor het vinden van traineeplekken.

Ook vertelde een projectleider van Rijkswaterstaat hoe zij erin geslaagd was met reële oplossingen te komen in plaats van met weer een papieren rapport. Veel medewerkers bij Rijkswaterstaat hadden zich al jarenlang over de onderzoeksvraag gebogen hoe



*Van links naar rechts:
Govert Wesseling,
Wanda Zevenboom
en Sjoerd Conijn*

onderhoud en dienstverlening door middel van digitale borden boven de snelwegen beter en goedkoper kon en daar vele rapporten over geschreven. Maar zij besloot de stoute schoenen aan te trekken door bij de markt te rade te gaan voor innovatieve oplossingen. Daarmee streek ze de senioren bij RWS tegen de haren in. Resultaat was echter wel dat de markt met een kwalitatief hoogwaardige oplossing kwam, waarmee vijftig miljoen euro werd bespaard.

Voor het bewerkstelligen van deze omslagen is lef nodig. Je moet nog niet betreden paden durven inslaan en andere mensen voor je idee kunnen winnen. Je moet gevoel hebben voor timing en het aangaan van de juiste coalities, weten wat je zelf wilt en kunt, voordat je hier publieke erkenning voor kunt en durft eisen. Vakmanschap begint bij jezelf, gaat “van binnen naar buiten“ zoals een van de aanwezigen het uitdrukte, vergt een ontwikkeling van functionaris naar persoon en vraagt om gesprekken met anderen over je vak. Het vraagt om het opkomen voor de onafhankelijke rationaliteit van het vak, vertrouwen in de eigen expertise én kennis van je professionele beperkingen. Pas wanneer je ook anderen durft te vragen te doen wat jij niet goed kunt, ontstaat de ruimte elkaars sterke kanten optimaal te benutten.

Aan het eind van de bijeenkomst bleek dat de professionele ruimte groter is dan de zelf getrokken grenzen suggereerden. Zo gaf een aanwezige tot zijn eigen verbazing aan dat hij, tegen de gewoonte in, zelf het initiatief zou nemen tot het aangaan van samenwerking. Anderen gaven aan het allemaal niet te ingewikkeld en te groots te willen maken en de vooruitgang in kleine stappen te zien. Er werd volop samenwerking voorbij de ministeriële grenzen gezocht, en mensen gaven aan te blijven staan voor het kloppende hart van hun organisatie. Iemand wilde dit ook op symbolische wijze gaan vormgeven, al was het maar bij wijze van voortdurende herinnering aan het gegeven dat professionaliteit zonder hart doods en leeg is. Tot slot kregen de deelnemers een ansichtkaart waarop ze een boodschap aan zichzelf konden schrijven om henzelf te herinneren aan hun concrete voornemens. Deze kaarten ontvangen ze een maand later in de bus.

Verslag geschreven door Jan Prij
Redactie en vormgeving: A. Gabrielli