

Paradox van de proef; verbinden van leren met reguliere in- en uitvoering

Jaap Groenendijk

Twynstra Gudde en Erasmus Universiteit Rotterdam ¹

Themanummer CVS 2017

Uitgebreide samenvatting op basis van een CVS-artikel. Het volledige artikel staat op:

<https://www.cvs-congres.nl/paperdatabase>

¹ Twynstra Gudde, E: jgn@tg.nl

Inleiding

'Learning by doing' is populair voor smart mobility. En inderdaad, van deze proeven kunnen we veel leren. Maar dan? 'In mobility at this moment developments are alternating between go slow and fast at one and the same time', schrijft Jeekel (2016: 17) treffend. De technische ontwikkelingen gaan snel; iedereen kent de voorbeelden. Tegelijkertijd gaat de daadwerkelijke in- en uitvoering vaak maar langzaam.

In dit artikel rafel ik uiteen waarom dat wat we leren van proeven nogal eens zo moeizaam verbonden lijkt te raken met en te leiden tot een min of meer reguliere in- en uitvoering. Volgens Jeekel (2016) ligt de oorzaak deels in het beperkte samenwerkend vermogen. Hoewel een vitale triple helix samenwerking niet vanzelfsprekend is, is daarvoor juist in een aantal proeven relatief veel aandacht. Een fraai voorbeeld is Praktijkproef Amsterdam, waar een procesevaluatie die de samenwerking op de voet volgde, bijdroeg aan het vitaal houden van deze samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen (Twynstra Gudde, 2015). Ik laat in dit artikel zien dat het vooral de succesfactoren van proeven als zodanig zijn die, als we niet oppassen, tegelijkertijd de faalfactoren voor het opschalen zijn. Het is de paradox van de proef. In het bijzonder blijkt het vooral de eigen organisatie, met bijbehorende regels en routines, te zijn die belemmerend kan werken. Vervolgens verken ik hoe we kunnen omgaan met de paradox om de blijvende impact van 'learning by doing' te vergroten.

Methode

Het artikel is, uitgenodigd door het thema van het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk – *Lang zullen we leren!* – een reflectie op 'learning by doing'. Voor de reflectie is rijkelijk geput uit de leerervaringen van Praktijkproef Amsterdam, een grootschalige test met de nieuwste innovaties in de auto en op de weg. Niet alleen omdat ik Praktijkproef Amsterdam in een aantal evaluaties zelf terzijde heb mogen staan, maar ook omdat Praktijkproef Amsterdam open is over haar leerervaringen en juist naar de in- en uitvoering een (haalbaarheids)onderzoek heeft uitgevoerd. Deze ervaring in de praktijk zijn gecombineerd met inzichten uit wetenschappelijk onderzoek.

Resultaten

Waarom is leren door in proeven de praktijk op te zoeken zo populair? Onderzoek (o.a. Poppering-Verkerk & Van Buuren, 2017) en ervaring in de praktijk leert dat een aantal kenmerken van proeven niet alleen de populariteit maar ook het succes van proeven verklaart. Een proef krijgt vaak wat meer ruimte en extra middelen. Een proef wordt vaak uitgevoerd door enthousiaste betrokkenen, mensen die het leuk vinden samen aan iets vernieuwends te werken. Een proef krijgt de gelegenheid dit volgens een eigen werkwijze te doen. Maar juist deze factoren maken het opschalen lastig²). De eigen werkwijze staat los van wat gebruikelijk is binnen de eigen organisatie. Andere mensen voelen zich niet verantwoordelijk iets met de resultaten te doen. Het past niet binnen het reguliere budget en er is onvoldoende capaciteit. Er blijkt afstand te zijn tot de reguliere productieomgeving. Het is de paradox van de proef.

² In het volledige artikel laat ik zien dat, ook al is het beeld meer genuanceerd als we iets verder kijken dan de proef, er meer speelt dan alleen te hoge verwachtingen. De blijvende impact van proeven blijft nogal eens achter bij de behaalde resultaten als zodanig.

Tabel 1. Succes of faalfactor?

Kenmerk proeven	Succesfactor proeven	Faalfactor opschalen
Meer ruimte	Wat minder last van hiërarchie, regels en routines	Afstand tot de reguliere productieomgeving
Extra middelen	Net dat stapje extra kunnen doen	Past niet binnen het reguliere budget, geen extra capaciteit beschikbaar
Enthousiasme betrokkenen	Mensen die het leuk vinden samen aan iets vernieuwends te werken	Andere mensen voelen zich niet verantwoordelijk iets met de resultaten te doen
Eigen werkwijze	Gemakkelijker triple helix samenwerking	Staat los van wat gebruikelijk is binnen de eigen organisatie
Explorerend	Naar hun aard vernieuwend, gericht op leren	Draagt het ook effectief en efficiënt bij aan de doelstellingen?

Wat Poppering-Verkerk & Van Buuren (2017: 8) in hun onderzoek naar proeven met maatregelen om ons land tegen hoogwater te beschermen – waar de paradox van de proef evenzeer zichtbaar is – fraai laten zien, is hoe de kenmerken van proeven vooral ingrijpen op de eigen organisatie met bijbehorende regels en routines. Deze organisatorische capaciteit schiet nogal eens tekort, omdat ze het opschalen niet faciliteert, laat staan stimuleert, maar belemmert. ‘Thirdly, we found that the context of pilot projects is less contributive to organizational collaborative capacity. It is especially the distance of a pilot from the various home bases and its focus on experimentation and learning that make it difficult to achieve more organizational (and thus stable) forms of collaborative capacity.’

Dat is ook de leerervaring van Praktijkproef Amsterdam. De eerste organisatorische voorwaarde voor een succesvolle toepassing van de resultaten van Praktijkproef Amsterdam, is dat de resultaten verbonden raken met de productieomgeving (strategisch, tactisch en operationeel mobiliteits- en verkeersmanagement). Misschien wel de belangrijkste uitkomst van het haalbaarheidsonderzoek, is het advies om met een zekere urgentie de bestaande organisatie(s) te versterken (Twynstra Gudde, 2017). Hoewel het in de discussie nogal eens gaat over het veronderstelde gebrek aan daadkracht, wordt in de Amsterdamse regio al vrij intensief samengewerkt. Daar een (hulp)constructie aan toevoegen, vergroot de ambtelijke en bestuurlijke drukte alleen maar. Tegelijkertijd zijn de bestaande organisaties – inclusief bijvoorbeeld een Regieteam Netwerkmanagement en het Regionaal Tactisch Team die verkeersproblemen al over de grenzen van wegbeheerders heen aanpakken – niet altijd daadkrachtig genoeg om de resultaten daadwerkelijk in- en uit te voeren.

Handelingsperspectief

Het probleem van opschalen raakt aan een klassieke spanning voor veel organisaties, namelijk die tussen exploratie en exploitatie. Exploratie gaat over het werken aan iets vernieuwends, ‘learning by doing’. Exploitatie gaat over de reguliere in- en uitvoering (March, 1991). Geïnspireerd door De Caluwé (2015) die schrijft over het omarmen van de paradox door te zoeken naar nieuwe inzichten waarbij ‘en/en-denken’ mogelijk is, ben ik op zoek gegaan naar nieuwe inzichten.

Ik ben dicht bij mijn fascinatie gebleven; het (on)vermogen van bestuurders en professionals om eenmaal bedachte plannen ook daadwerkelijk uit te voeren, waarin ik mij in een promotieonderzoek verdiep. In de zoektocht stuitte ik onder meer op het fraaie boek *Managing the unexpected* van Weick & Sutcliffe (2001), in het Nederlands verschenen onder de titel *Management van het onverwachte; wat je kunt leren van high reliability organizations*. 'High reliability organizations' zijn gevoelig voor de uitvoering. Ze besteden veel aandacht aan de frontlinie, waar het echte werk gedaan wordt; ze reageren op de rommelige werkelijkheid.

Zouden we in de proeven ook al niet een beetje kunnen spelen met de veranderopgave die smart mobility voor de eigen organisatie met zich meebrengt? Door al meer gevoelig te zijn voor de verbinding met de reguliere in- en uitvoering. 'Licht in de samenwerking, hard in de uitvoering', schrijft de Wetenschappelijke Board van Platform31 (Teisman, 2016). Door juist te werken met de eigen organisaties die altijd wat last hebben van hiërarchie, regels en routines. Regels en routines die, zoals Giddens (1984) benadrukt, zowel beperken als mogelijk maken. En door die mensen bij elkaar te brengen, inclusief de critici langs de zijlijn, die je ook nodig hebt om op te kunnen schalen. Want, zo leert de literatuur over innovatie en transitie (o.a. Loorbach, 2014), de innovaties in de auto en op de weg moeten niet naast de reguliere productieomgeving gaan bestaan. De eigen organisatie moet op den duur dingen ook echt anders gaan doen.

Referenties

- Caluwé, L.I.A. de, 2015. *Spannend veranderen; overspanningen bij veranderen en adviseren*. Deventer: Vakmedianet
- Giddens, A., 1984. *The constitution of society; outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press
- Jeekel, J.F., 2016. *Smart mobility and societal challenges; an implementation perspective*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven
- Loorbach, D., 2014. *To transition!; governance panarchy in the new transformation*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam
- March, J.G., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1), 71-87
- Poppering-Verkerk, J. & A. van Buuren, 2017. Developing collaborative capacity in pilot projects: lessons from three Dutch flood risk management experiments. *Journal of Cleaner Production*, 25 (169), 225-233
- Teisman, G.R., 2016. *Licht in de samenwerking, hard in de uitvoering*. Den Haag: Platform31
- Twynstra Gudde, 2017. *Haalbaarheidsonderzoek toepassing Praktijkproef Amsterdam (en 'slim reizen')*
- Twynstra Gudde, 2015. *Procesevaluatie Praktijkproef Amsterdam (eerste fase)*
- Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe, 2001. *Management the unexpected; assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey Bass