



Netwerken met succes naar innovatie begeleiden

Bij systeeminnovatieve vraagstukken is kennis schaars, de toekomst onzeker en zijn de belangen van diverse partijen groot en uiteenlopend. Juist dan is de noodzaak groot dat zij samen duurzame oplossingen zoeken. Voor het samenbrengen en begeleiden van deze partijen is specifieke kennis en vaardigheid nodig. Dat bleek ook in een gebiedsproces in het Zuidelijk Westerkwartier.

De belofte van een netwerk met verschillende partijen is innovatiekracht. Daar waar deelnemers door hun betrokkenheid bij een (complex) probleem hun kennis, ervaring, creativiteit, middelen en talenten optimaal inzetten, kan dit leiden tot innovatieve oplossingen. Die belofte wordt echter niet altijd ingelost. In de diversiteit aan deelnemende partijen schuilt ook het risico op onenigheid, zeker wanneer ze ieder een eigen belang, doel en perspectief hebben. En dat is vaak zo.

>> Waarden en strategische agenda's

Deelnemers stappen in een netwerk met persoonlijke waarden. Bovendien vertegenwoordigen ze veelal een institutionele maat-

schappelijke partij zoals een ondernemers-, milieu- of overheidsorganisatie, waardoor ze ook nog vaak een strategische agenda meenemen. Omdat de deelnemers met elkaar rekening moeten houden, is een netwerk veelal een arena van complexiteit, onderhandeling en onzekerheid. Het proces van kennisontwikkeling en leren speelt zich af in een context van machts- en vertrouwensrelaties.

In het slechtste geval ontstaan er wederzijds uitsluitende zienswijzen en houden deelnemers op met naar elkaar te luisteren. In het beste geval transformeert een netwerk zich tot een hechte community, die gebonden door een nieuw, gedeeld probleem tot creatieve, innovatieve oplossingen komt. Gezamenlijk tot

oplossingen komen vraagt dus flexibiliteit om de wereld ook vanuit andermans perspectief te bezien.

>> Sociaal leren

Bij sociaal leren gaat het volgens ons om de interactie tussen drie aspecten: *reframing*, onderling vertrouwen en *commitment* (Glasser, 2007). Deze kunnen elkaar wederzijds versterken en verzwakken (zie figuur 1).

In een sociaal leerproces wordt van deelnemers gevraagd op hun eigen waarden en ervaringen te reflecteren. Als dit nieuwe gezichtspunten oplevert, waardoor oorspronkelijk inzichten (*frames*) verschuiven en plaatsmaken voor nieuwe zienswijzen, dan spreken wij van *reframing*. Dit is een belangrijk aspect van sociaal leren. Gemeenschappelijk leren wordt gestimuleerd in een veilige omgeving waar de deelnemers elkaar kunnen vertrouwen. Als deelnemers bereid zijn in elkaar te investeren, kennis en informatie te delen en risico's met elkaar te nemen, draagt dat sterk bij aan het onderlinge vertrouwen. Dat vertrouwen is vaak groter als een groep al wat langer goede ervaringen met elkaar heeft; de groepsdynamiek kan dan tegen een stootje. *Commitment*, de derde factor van sociaal leren, gaat over de betrokkenheid, passie en motivatie van de individuele deelnemers en hun achterban. *Commitment* ontspringt aan sterke belangen en waarden met betrekking tot het netwerk, en uit zich in een grote bereidheid om mee te denken en mee te doen. Wanneer sprake is van *commitment* en vertrouwen en leren en

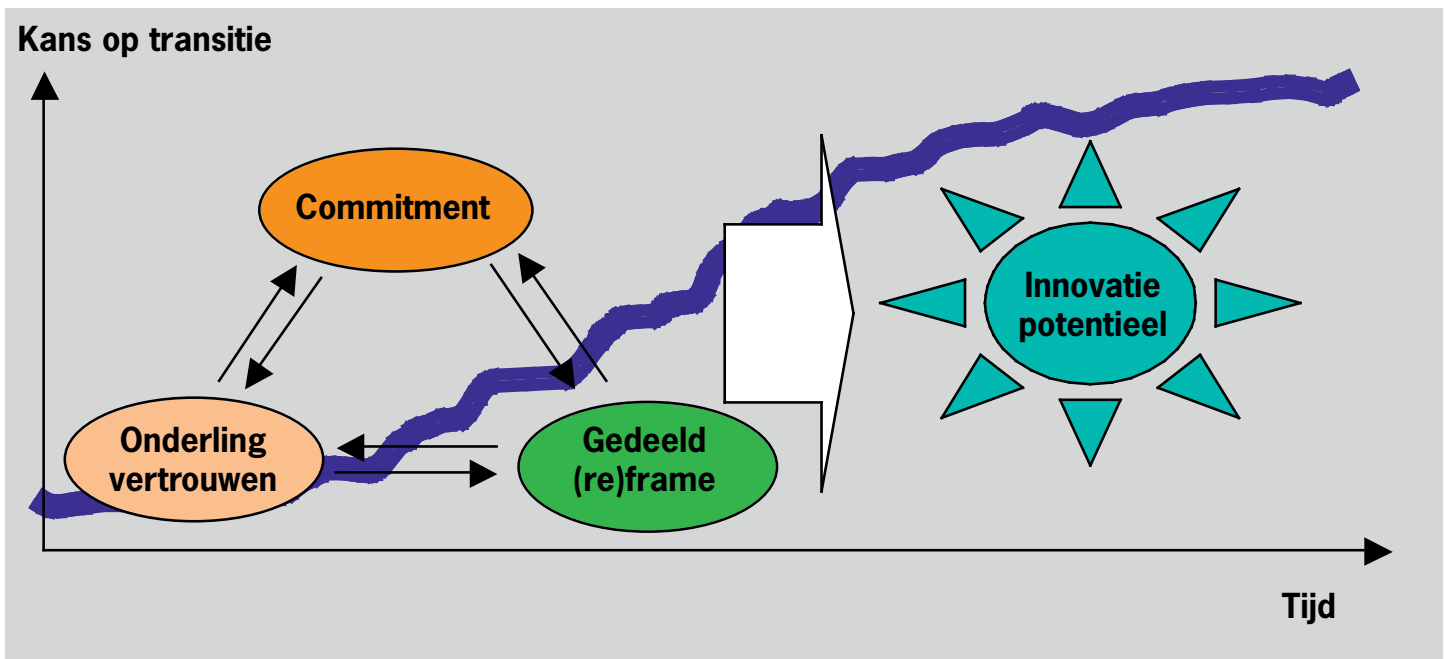
reflecteren op de eigen rol en activiteiten, dan is er een groot potentieel voor vernieuwende activiteiten.

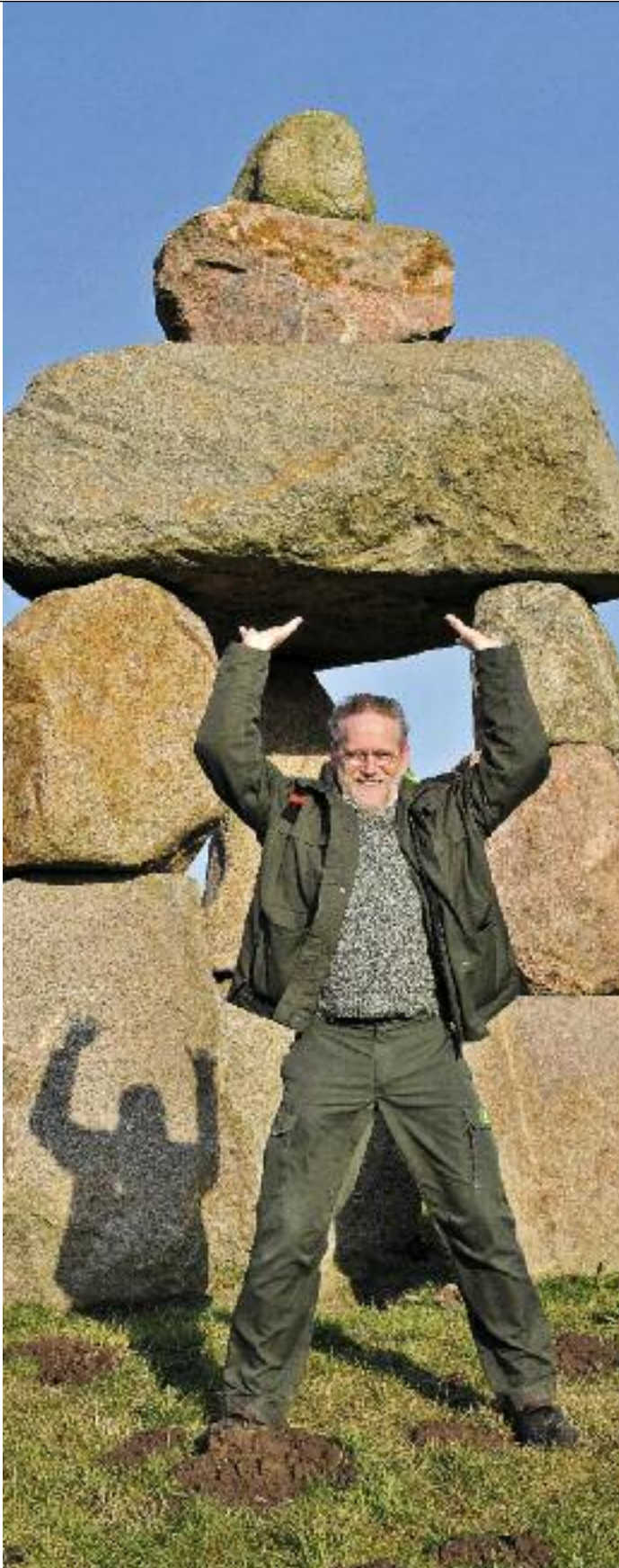
Voor een procesbegeleider is het de kunst de genoemde randvoorwaarden voor sociaal leren te creëren en te borgen. Zo'n begeleider wordt in recente literatuur ook wel *innovation broker* (Klerkx and Leewis, in druk) of vrije actor (Wielinga, 2008) genoemd. In het gebiedsproces Zuidelijk Westerkwartier heeft de projectleider vanuit een dergelijke "vrije actor" rol begeleid. De ervaringen worden hieronder beschreven.

>> Gebiedsproces Zuidelijk Westerkwartier

Het netwerk Zuidelijk Westerkwartier is uiteindelijk ontstaan uit de zoektocht van een projectteam van drie docenten van Van Hall Larenstein, Wageningen UR naar een geschikt gebied voor de onderwijspilot Nieuwe landbouw (Derkzen, in druk, 2009). Een reconstructie: naast de docenten zijn een medewerker van Staatsbosbeheer (SBB), een agrarisch ondernemer van de vereniging Boer en Natuur en een ambtenaar van de provincie Groningen bezig met landbouwontwikkeling, natuurontwikkeling en leefbaarheid in het Zuidelijk Westerkwartier. In december 2003 besluit deze kerngroep samen aan duurzame gebiedsontwikkeling te gaan werken met de inzet van studenten. De direct betrokkenen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, maar hun achterban nog niet. Dat is een eerste probleem, of beter gezegd uitdaging. Het gaat erom *commitment* bij de achterban te

Figuur 1. Sociaal leren voor systeeminnovatie.





Nico Boele, een van de initiatiefnemers van het netwerk Zuidelijk Westerkwartier, voor De Baak, een landschapskunstwerk dat onder meer dient als landschapsbaken om mensen een weg te wijzen op een wandeling of als moment om even bij de waarde van het omringende landschap stil te staan. Het kunstwerk is ook het resultaat van samenwerking in de streek.

verwerven, en daarmee ook toegang te krijgen tot *resources* zoals geld, beleid en menskracht om actie te kunnen nemen. De kerngroep besluit onder aanmoediging van de projectleider daarom een kick-off te organiseren voor de eigen achterban en andere organisaties met mogelijke interesse. Alle aanwezige organisaties zijn enthousiast: ze committeren zich aan de landbouw-, natuur- en leefbaarheidsontwikkeling van het gebied.

Studenten gaan aan de slag met onderzoek naar de natuur, landbouw en leefbaarheid in het gebied en de samenhang daartussen. Door hun bezoeken aan ondernemers, ambtenaren, bestuurders en burgers brengen ze partijen bij elkaar rondom (onderdelen van) het gebiedsvraagstuk. Het resulteert duidelijk in reframing bij de achterban van de kerngroep. De partijen beginnen hun potentiële rol in het gebiedsvraagstuk te herkennen, en zien steeds meer kansen voor innovatie.

>> Netwerk op de proef

Op de eerste regionale studiedag in juni 2004 worden kennis en ervaringen gedeeld. De (semi-)overheidsorganisaties zoals waterschap, provincie en gemeentes krijgen als agendalid van het netwerk alle relevante info, maar dragen geen verplichtingen er iets mee te doen. Ze kunnen op elk moment alsnog besluiten zich in woord en daad te committeren aan het netwerk. Incidenteel schuiven de provincie en de gemeente inderdaad aan bij een stuurgroepbijeenkomst, maar zij zijn ambivalent en daarmee niet intrinsiek gemotiveerd. Nu het bewustzijn over duurzame ontwikkeling in het Zuidelijk Westerkwartier algemeen is gestegen, wil de ondernemer van Boer en Natuur actie om zijn eigen bedrijfsvoering te verduurzamen. Het sociale leerproces loopt risico, want het netwerk biedt nog geen aanknopingspunten voor verduurzaming. Dit legt een (verlamme) spanning bloot tussen de ambities en doelen van individuele actoren en de doelen en middelen van het netwerk: er gebeurt twee maanden niets.

>> Reframing en doorstart

In november wordt op initiatief van de projectleider een go/no go-meeting gehouden, waarbij bijna alle betrokken partijen – docenten, ondernemers, overheid – aanwezig zijn. De projectleider stelt zich als begeleider ten doel om het mogelijk te maken om op basis van intrinsieke motivatie verder te gaan. De ingreep van de begeleider is erop gericht duidelijkheid te krijgen in hoeverre er sprake is van een gemeenschappelijk toekomstbeeld, een *shared frame* dus. Aannemend dat een *shared frame* een voorwaarde is om door te gaan, en als dat er is vertrouwen en commitment vanzelf volgen. Tijdens de go/no go-bijeenkomst blijkt dat er wel degelijk een

gedeeld toekomstbeeld is. Men heeft vertrouwen in zichzelf en elkaar, en een sterk commitment om iets te doen. Als eerste actie om de hervonden gezamenlijkheid tastbaar te maken, wordt de Werkgroep Streekinitiatief Westerkwartier (WSI) opgericht. In deze fase vindt kennelijk reframing plaats: er ontstaat een nieuw én gemeenschappelijk plan. De werkgroep wordt daarmee de belichaming van de doelen van het netwerk, en een ankerpunt waarmee de leden zich kunnen identificeren. Het geheel krijgt karakteristieken van een gemeenschap (Wenger, 1998), met een eigen geschiedenis en een paar gedeelde wapenfeiten. Dit legt een basis om verder te gaan. Er is voldoende commitment van de netwerkleden, en de overheidsinstemming over de oprichting van de werkgroep duidt op een gestegen commitment bij de achterban. Toch leidt de oprichting van de werkgroep nog niet vanzelf tot toezeggingen voor financiële middelen en bemensing. Enkele zoekende jaren volgen, waarbij de werkgroep in toenemende mate zelf de verantwoordelijkheid neemt voor de te volgen koers. Het projectteam speelt, naast haar coachende rol voor studenten, vooral in de eerste twee jaar een faciliterende rol in de opstart en vorming van de werkgroep.

>> Impact project

De werkgroep heeft de ambitie om via integrale ontwikkeling van landbouw, natuur en landschap een vitaal gebied te krijgen.

De formule van verbinden en doorgeven blijkt essentieel in dit streven. Ideeën die in het Westerkwartier leven, worden via de werkgroep aan andere partijen gekoppeld. Een agrarisch-toeristisch ondernemer raakt zo in contact met een stichting die de cultuur-historische waarden van het gebied op de kaart wil zetten. Aldus ontstaat telkens synergie via de werkgroep, die als denktank, platform en kraamkamer fungeert. Dat nodigt steeds meer partijen uit tot participatie in bijeenkomsten en activiteiten. Ook de jaarlijkse streekdag, georganiseerd vanuit de werkgroep en het projectteam, wint aan kracht en omvang.

In zo'n twee jaar groeit in het gebied bewustwording – ondersteund door een flink aantal studentenonderzoeken – over de waarde van het landschap, de eigen cultuur en identiteit. Dit genereert dusdanig veel energie dat tweeënehalf jaar na de oprichting van de werkgroep een lokale actiegroep (LAG) wordt geboren. Hiermee is politiek-bestuurlijk commitment en toegang tot resources (eindelijk) een feit. Nog geen jaar later wordt een Plattelandshuis opgericht en ingezet op ontwikkeling van een Streekwerkplaats Westerkwartier. Het netwerk heeft daarmee – weliswaar na enige tijd – een flinke impact gekregen in het gebied.

Jifke Sol en P.J. Beers

Tips voor begeleiders van netwerken

Ga na met welke waarden en wensen deelnemers in het netwerk participeren. Dit levert informatie over elkaars *frames*. Deze informatie kan helpen om wederzijdse verwachtingen te ijken, en dat kan helpen om onderling vertrouwen te versterken. Soms is het nodig om verschillen expliciet te maken, maar zoek vooral naar waarden, percepties en ervaringen die men deelt.

Het inlassen van “officiële” momenten (oprichting van een werkgroep, startmoment) is een manier om helderheid te krijgen over de waarden en doelen van deelnemers. Het dwingt hen om ten minste in woord hun *commitment* expliciet te maken, het doet kleur bekennen. Dit kan een hoop onzekerheid uit de wereld helpen, en een sociaal leerproces een flinke zet geven.

Maar let op! Enerzijds leidt gebrekkig *commitment*, van een deelnemer die niet kan kiezen, tot een stroever sociaal leerproces. Maar iemand voortijdig uit een netwerk weren, betekent ook je afsluiten voor mogelijk commitment in de toekomst. In onze ervaring werd geduld beloond. Stel deelnemers op hun gemak en geef hun waardering voor de deelname en de inbreng. Vertrouwen gaat soms vooraf aan *reframing*. Een gezamenlijk gevoel van vertrouwen, een sfeer waarin mensen fouten mogen maken en gekke ideeën naar voren mogen brengen, geeft een grotere kans dat mensen hun percepties willen bijstellen. Mensen durven hun eigen frames meer opzij te zetten en hardop te denken over mogelijk gedeelde frames.

De durf tot *reframing* wordt ook versterkt door bijvoorbeeld gezamenlijk terug te kijken op succes of door vooruit te kijken op dingen die je graag wil doen, en/of gewenste toekomstbeelden te creëren.

Let erop dat deelnemers in een kennisnetwerk niet zonder meer *commitment* van de achterban hebben. Achterbannen kijken vaak eerst de kat uit de boom. Ze kunnen het misschien wel eens zijn met het netwerk, maar dat betekent niet dat ze zich committeren, laat staan formeel participeren. Werk aan de relatie met de achterban.



Nico Boele

Staatsbosbeheer

‘Samenwerking tussen boeren en Staatsbosbeheer door respect’

Respect en vertrouwen kweken. Zo omschrijft Nico Boele zijn werk in het Westerkwartier. Officieel is hij natuurbeheerder van Staatsbosbeheer, maar hij voelt zich “beheerder van waarden”. Met die houding is het hem gelukt de boeren én burgers in de streek warm te maken om samen te werken voor behoud van het waardevolle cultuurlandschap.

Boele voelde gelijk al dat het niet ging werken. De overheid was van plan het land in het Westerkwartier in Groningen op te kopen, zodat landbouw plaats kon maken voor natuurbeheer en hij moest dat beheeren. ‘Van oudsher zitten in dit gebied kleine bedrijven, allemaal vrije ondernemers. Hun grootste vijand is de overheid. Wij zijn een verlengde van die overheid en worden gezien als arrogante organisatie die steeds groter wordt.’ Om het waardevolle cultuurlandschap te behouden wilde Boele harmonie met de boeren, en geen strijd. Dat kostte de beheerder flink wat ‘knip-, smeed- en plakwerk’, zoals hij dat noemt.

Want als protest tegen de overheidsplannen hadden de ondernemers een agrarische natuurvereniging opgericht. Ze wilden laten zien dat zij net zo goed aan natuurbeheer konden

doen. ‘Het leek wel een wedstrijd te worden: wie de meeste weidevogels kon produceren.’

>> **Open houding**

Boele toog naar een bijeenkomst, met een open houding en stelde de vraag van wie de weidevogels eigenlijk zijn en wat belangrijk is voor weidevogelbeheer. Het werkte wonderwel. Mede omdat tegelijk een docent van Van Hall Larenstein in Leeuwarden het plan had zijn studenten te laten werken aan vragen over weidevogelbeheer. Boele en de boeren bleken dezelfde doelen te hebben: goed beheer. De boeren zagen in dat strijd zinloos was, dat samenwerking veel beter uitpakt. Ze vormden een begeleidingsgroep voor de studenten en zo kwamen Boele en de boeren elkaar steeds vaker tegen. ‘Ik heb er ongelofelijk aan getrokken en ik zeg dat het gebied boeren nodig heeft. Ik heb bijvoorbeeld altijd de vraag gesteld hoe natuurbeheer een inkomenspoort kan zijn voor een boerenbedrijf. Je moet als Staatsbosbeheer zeker niet uitstralen dat je de beste bent, want dan schep je afstand.’

>> **Stip aan de horizon**

De beheerder werkte vooral buiten de vergaderingen om, aanvullend op de begeleiding

vanuit Wageningen UR. ‘Naar een stip aan de horizon, want je moet wel vooruit kijken waar je naar toe wil en dan leiderschap tonen.’ Daarbij deed hij ook wel eens iets wat tegen de reglementen van zijn eigen organisatie in ging. ‘Je moet soms eigen keuzes maken’, noemt hij dat. Vroeger keken collega’s wel eens vreemd tegen hem aan, vonden ze dat hij zoveel buiten de deur was. Nu vragen ze wel eens: hoe doe je dat toch, die verbindingen maken met de mensen in de streek? Dan geeft Boele zijn ervaringen graag door.

Hij heeft het gevoel dat het nu in orde is met zijn streek. ‘Mijn opzet lijkt gelukt. Mensen zijn weer trots op hun streek en de grote bedreiging van de Ecologische Hoofdstructuur is omgevormd tot een springplank naar allerlei initiatieven.’