

Thinking globally and locally

Kennisontwikkeling voor plattelandsvernieuwing

Dit essay werd opgesteld in opdracht van de Nationale Raad
voor Landbouwkundig Onderzoek door:

Prof.dr. C.J. van Woerkum, LU-Communicatie- en Innovatiestudies, Wageningen

Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 378 56 53

internet: <http://www.agro.nl/nrlo/>

ISBN: 90 - 5059 - 102 - 7

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

NRLO-rapport nr. 99/14, Den Haag, mei 1999

Ten Geleide

In 'Groene ruimte op de kaart!' (NRLO-rapport 98/19) werd voorgesteld om een drietal kennis- en innovatiecentra voor plattelandsonwikkeling in te stellen.

Voor de stelling dat dergelijke centra van grote betekenis kunnen zijn voor het entameren van leerprocessen die voor plattelandsvernieuwing nodig zijn, worden in dit essay goede argumenten aangedragen.

Uitgangspunt van het essay is dat voor plattelandsvernieuwing die het schaalniveau van het enkele bedrijf te boven gaat, substantiële leerprocessen nodig zijn. Bij dergelijke leerprocessen zijn meerdere actoren betrokken, men leert van elkaar en (aanvankelijke) meningen worden bijgesteld. Er komt impliciete kennis aan de orde, zowel van de betrokken actor zelf als van anderen, proceskennis en expliciete kennis. Kennis is niet alleen van instituten afkomstig maar van alle actoren in een besluitvormingsproces. In feite vinden deze leerprocessen plaats in het kader van integratieve planvorming voor een streek. Een verschil met meer gangbare planprocessen is de nadruk op oraliteit en face to face contacten waarbij gaandeweg vertrouwen wordt opgebouwd. Leerprocessen waar het hier om gaat komen niet vanzelf tot stand maar moeten zorgvuldig worden begeleid, zo wordt betoogd.

Vanuit een oogpunt van kennismanagement (het vermogen om de factor kennis in veranderingsprocessen te optimaliseren) is een regionaal kenniscentrum goed te verdedigen, zo stelt de auteur. Hij schetst de contouren van zo'n centrum, zowel de concrete activiteiten als de institutionele setting.

In essentie heeft het essay al zijn weg gevonden in het rapport "Innoveren en leren, Kennismanagement en plattelandsvernieuwing" (NRLO-rapport 99/13).

Voorts meen ik dat dit essay een belangrijke inhoudelijke bijdrage kan leveren aan de discussie over een vitaal platteland en regionale kennisnetwerken die nu in volle gang is.

Dr. ir. A.P. Verkaik

Directeur Bureau NRLO

Inhoudsopgave

Ten Geleide	i
1. Inleiding	1
2. Plattelandsvernieuwing: een wiel met vier spaken	3
3. Typerende processen	9
4. Kennismanagement	15
5. Naar een institutionele ondersteuning van kennisprocessen	17
6. Besluit	21

1. Inleiding¹

Het lijkt erop dat de bestaande infrastructuur op kennisgebied niet goed past bij het proces van platteland vernieuwing, zoals dat in diverse regio's gaande is. De integratie van uiteenlopende soorten kennis is een probleem, de ontsluiting van kennis van buiten de streek loopt niet altijd soepel, er is een gebrek aan continuïteit, etc. Daarom moet gedacht worden aan andere voorzieningen, mogelijk dichterbij de regio zelf, mogelijk ook dichterbij het proces van mening- en besluitvorming, dat daar plaatsvindt.

Dit laatste nemen we als uitgangspunt. Kennis wordt gebruikt in processen van menings- en besluitvorming. Pas als we weten wat de kenmerken zijn van deze processen, kunnen we adequaat aangeven wat dan in facilitaire zin nodig is.

Die processen hangen weer ten nauwste samen met de essentialia van platteland vernieuwing. Platteland vernieuwing is een term die zijn betekenis ontleent aan een aantal verschijnselen die te zelfder tijd optreden. Ze zijn als het ware de spaken in het wiel dat platteland vernieuwing in beweging brengt.

We willen hieronder eerst ingaan op de kern van platteland vernieuwing. Vervolgens praten we over het proces, dat daarvan kan worden afgeleid. Dan gaan we in op het vermogen om deze processen mede te optimaliseren: kennismanagement. Tenslotte behandelen we de infrastructuur op kennisgebied die dit proces moet faciliteren.

¹ Dit essay is geschreven in het kader van de studie "Innoveren en leren, kennismanagement en platteland vernieuwing", die als NRLO-rapport 99/13 is uitgebracht. De auteur is de uitvoerenden van die studie, met name Drs. E. Dammers en Drs. M. Horrevoets, bijzonder erkentelijk voor commentaar en aanvullingen op een eerdere versie van het essay.

2. Plattelandsvernieuwing: een wiel met vier spaken

Plattelandsvernieuwing ontleent zijn momentum aan een viertal verschijnselen, die we successievelijk bespreken.

Integraliteit

Lange tijd was het niet ongebruikelijk dat biologen, economen, hydrologen of landbouwkundigen een streek bezochten om daarvoor een plan te maken voor de natuur, economische bedrijvigheid, waterbeheersing of agrarische ontwikkeling. Veel oude ruilverkavelingen waren op het laatste gericht, met relatief weinig aandacht voor andere aspecten, zoals natuur en recreatie. Recenter zijn voor bepaalde streken natuurplannen bedacht, wederom met relatief weinig aandacht voor het overige.

Natuurlijk moest er afgestemd worden. Dat gebeurde, aan de rand van het dossier, waar landbouwontwikkeling botste op natuur, of natuur op recreatie. Gezocht werd naar oplossingen waar de vervelende consequenties van de ene ontwikkeling voor de andere zoveel mogelijk werden beperkt.

Meer gemeenschappelijke planning geschiedde in de vorm van een dossierplan, een geheel van deelplannen dat vooral door nietjes bijeen werd gehouden. De afstemming verliep via compromissen. De oplossing voor de een was het probleem voor de ander. Trekkend en duwend kwam men tot een eindversie.

Een dergelijke planningscultuur leidt vaak tot suboptimale resultaten, die bovendien inherent instabiel blijven. De natuurorganisatie ziet 100 van de 150 hectaren natuurterrein gerealiseerd, maar blijft dromen van de andere vijftig. Iedere partij beleeft zo'n plan als een noodzakelijke tussenstap naar wat ze (voor zichzelf) als beter zien.

Wezenlijk voor plattelandsvernieuwing is integraliteit. Er wordt geen natuur-, landbouw- of recreatieplan meer gemaakt, noch een plan om de cultuurhistorische betekenis van een streek te bewaren of om de lokale bedrijvigheid te ondersteunen, dan wel de woonfunctie te bevestigen. Er komt één plan, vanuit gemeenschappelijk ontwikkelde visie die de deelplannen aanstuurt.

Deze ontwikkeling is al lang gaande maar is nu pas echt uit de ontdekkingsfase geraakt. De gevolgen voor het proces dat plaats moet vinden zijn -uiteraard- bijzonder groot.

Interactief besturen

Wat nodig is om in een streek tot één plan te komen kunnen we verwoorden met de term interactief besturen. Dit begrip slaat zowel op de afstemming van de overheid op lokale actoren, met hun visies en belangen, als op de afstemmingen van deze actoren onderling, waarbij de overheid minder dirigeert en stuurt (van Woerkum, 1997).

Interactief besturen legt de verantwoordelijkheid voor het beleid zo dicht mogelijk bij diegenen die bij het beleidsprobleem betrokken zijn, zij het als staatsburger of als onderdaan. Het betekent decentraal besturen, van het rijk naar de provincie en van de provincie naar een gebied.

Eenzijds moet zo een beter plan worden gerealiseerd, beter in de zin dat het plan zorgvuldiger is afgestemd op de situatie van betrokkenen en op hun rationaliteit. Anderzijds wordt aldus bereikt dat betrokkenen, ownership ontwikkelen, via participatie komen tot engagement. Draagvlak wordt op deze wijze niet gecreëerd, maar ontstaat. Wezenlijk hierbij is dat al doende geleerd wordt.

Leren is een belangrijk element van interactieve beleidsvorming. De oude instrumentele planning eindigde met een beleidsrapport waarin de oplossingen zijn vastgelegd met de bijbehorende argumenten. Echter, deze argumenten ontlenden hun betekenis aan het perspectief waarbinnen ze gehanteerd worden. Daarbuiten betekenen ze weinig. Actoren, die een ander perspectief delen, voelen zich er niet door aangesproken. Dit verklaart bijvoorbeeld de grote acceptatieproblemen van het *Natuurbeleidsplan* (LNV, 1989) in de landbouwsector.

Daar komt bij dat ook op betrekkningsniveau problemen ontstaan, als externe partijen als de overheid onder druk van maatschappelijke organisaties plannen ontwikkelen, en deze vervolgens van toepassing verklaren op groepen van burgers die in het proces tot dan toe niet zijn betrokken. De vele imagostudies in de sfeer van het openbaar bestuur zijn indicatief voor deze ontwikkeling.

Het feitelijk voorkomen van verschillende perspectieven en het geschetste, relatieprobleem, stellen we verantwoordelijk voor de acceptatieproblematiek, een van de hoofdoorzaken van de crisis van het openbaar bestuur. Het moet dus anders. Plattelandsvernieuwing staat ook voor bestuurlijke vernieuwing: een nieuwe bestuursstijl waarbij het platteland vooral zichzelf vernieuwt.

Bij bestuurlijke vernieuwing moeten we niet denken in termen van consensus gerichte discussies, waarbij ieder, even, zijn belang of visie vergeet en uitsluitend in het belang van de streek praat. Het idee is dat binnen de regio's de verschillen in belang en visie groot zijn. De idylle van het platteland als een convivium van gelijkgestemden moet krachtig worden weersproken. Door allerlei oorzaken, de instroom van buitenstaanders, het ineengeschrompelde agrarische netwerk, de geringere betekenis van het kerkplein als ontmoetingsplaats etc., is het platteland niet per definitie een veel minder heterogene samenleving dan de stad. Het is geen agora maar een arena.

We praten dan ook niet over een goed gesprek, maar over onderhandelingen. Belangrijk is dan de vraag om wat voor onderhandelingen het dan gaat. Hier dienen we een fundamenteel onderscheid te maken tussen distributieve onderhandelingen (strijden om de koek) en integratieve onderhandelingen (bepalen welke koek gebakken moet worden). In onderstaand schema zijn de verschillen indicatief weergegeven (van Woerkum, 1997). We komen later op dit belangrijke verschil nog terug.

Distributieve en integratieve onderhandelingen

Distributieve onderhandeling	Integratieve onderhandeling
- vertrekt vanuit posities	- vertrekt vanuit een belang of visie
- gesloten over achtergronden	- open over achtergronden
- geen gezamenlijk feitenonderzoek	- gezamenlijk feitenonderzoek
- overvragen	- geen overvragen
- bedreigingen	- geen bedreigingen
- minder kans op een verstandhouding	- meer kans op een verstandhouding
- weinig leereffect	- veel leereffect
- geen zorg voor de ander	- wel zorg voor de ander

Een andere visie op kennis

De derde spaak betreft een andere of in iedere geval bredere kennisdefinitie. Werd in de oude planningscultuur vooral gewerkt met technologische kennis, nu wordt veel meer waarde gehecht aan sociale kennis, zowel kennis omtrent de motieven en achtergronden van de verschillende actoren als aan sociale proceskennis: wat het voor een actor betekent om van a naar b te gaan, welke hindernissen dan moeten worden overwonnen, of welke perspectieven daarbij ontstaan.

Een voorbeeld is wederom het *Natuurbeleidsplan*. Dit plan bevat vele gegevens over de zorgwekkende toestand van onze natuur en wat er op dit punt zou moeten gebeuren. Opmerkelijk weinig wordt ingegaan op de vraag hoe de landbouw, een belangrijke partij in deze, van de ene naar de andere situatie moet komen, wat dit voor agrariërs betekent, wat zij dan op hun weg tegenkomen.

Een andere verbreding zit in de erkenning dat niet alleen gedrukte, expliciete kennis van belang is, maar ook impliciete kennis. Dit kan zowel ervaringskennis zijn als kennis in de vorm van veronderstellingen, uitgangspunten, vanzelfsprekende noties. De studie naar impliciete kennis levert zowel een bijdrage aan verklaringen waarom bepaalde expliciete argumenten niet worden geaccepteerd (vanwege een andere natuurvisie bijvoorbeeld) als aan de zoektocht naar nieuwe ideeën voor een ander beleid. Impliciete kennis kan gezien worden als hulp of hinderpaal. In ieder geval is de erkenning dat het hier om een legitieme kennisbron gaat van groot belang voor een andere stijl van werken.

Als gesproken wordt over substantieel leren, dan zijn juist deze impliciete (maar te expliciteren) veronderstellingen etc. in het geding. Alleen door deze op tafel te krijgen ontstaat de creatieve ruimte voor integrale oplossingen.

De culturele dimensie

De vierde spaak tenslotte, de culturele dimensie. Laten we accepteren dat in onze huidige wereld de behoefte aan identiteit een belangrijke verklaringsbron vormt voor vele verschijnselen, zoals het fenomeen merkkleding onder jongeren en de keuze van een bepaalde muziekstijl als label voor hun sociale herkenbaarheid. Er is een hang naar duiding, naar authenticiteit. In onze cultuur vormt dit een belangrijke onderstroom, waarmee veel ontwikkelingen samenhangen.

Ook die van plattelandsvernieuwing. Autochtonen beleven meer aan hun regio. Inwijkelingen kiezen niet zelden heel bewust voor een bepaalde streek, vanwege het karakter ervan en doen er veel aan om de lokale sfeer op te snuiven. Het aantal

publicaties over de geschiedenis van een gebied, fotoboeken, zelfs videobanden, neemt sterk toe.

Plattelandsvernieuwing is (ook) te zien als een poging om de culturele eigenheid van een streek te definiëren en te versterken. Hier en daar zelfs: om die uit te baten. Het aantal streekproducten is niet gering, al moeten we deze ontwikkeling wel enigszins relativeren. Uit een Duitse studie bleek bijvoorbeeld dat wat als typisch (Duits) Fries werd verkocht in hoge mate geleet op het Saksische equivalent, maar desondanks: hier is wat aan de hand.

Interessant is de belangstelling van buiten de streek zelf, zoals van stedelingen, voor het regionale erfgoed. Waarom, zo is de gedachte, zouden we de binnenstad van Amsterdam wél beschermen en de Purmer niet? Beide zeggen iets over ons verleden, ze zijn het symbool voor een bepaalde Hollandse traditie. Dat Nederland bij uitstek een agrarisch land was (en misschien nog deels is) mag zichtbaar blijven en niet alleen in de vorm van de koe van Potter. Het gaat om belangrijke identiteitsbepalers.

We komen hier wel op een interessant thema: hoe de dynamiek in de landelijke gebieden te laten sporen met behoud van oude culturele kenmerken. Amsterdam anno 1998 is ontegenzeggelijk zowel actueel als traditioneel, zowel nieuw als oud. Hoe behoud je ten plattelande de culturele eigenheid in een situatie die vraagt om verandering. Bijvoorbeeld natuurontwikkelingsprojecten in het open gebied van Zuid-Holland of Groningen kampen met dit dilemma.

Het is natuurlijk niet zo dat alleen in het landschap, in uiterlijkheden, de culturele identiteit gestalte krijgt, hoe symptomatisch het landschap ook is. Een cultuur verraadt zich ook in gedragsregels, in taal in gemeenschappelijke waarden en normen. Ook hieruit kan wellicht geput worden, als het gaat om specifieke projecten van plattelandsvernieuwing.

3. Typerende processen

Wat heeft het bovenstaande voor consequenties als we kijken naar het proces? Laten we een drietal gevolgen bezien.

Intensieve ontmoetingen tussen actoren

Substantieel leren, het reframen van de meningsvorming op grond van gewijzigde (eerder impliciete) veronderstellingen vereist een leerproces, dat zich niet in één moment voltrekt. Hier is werkelijk sprake van Lernschritte, waarbij gaandeweg tussen de partijen wordt geleerd: over de vanzelfsprekendheden en veronderstellingen bij jezelf (impliciete kennis), over motieven en achtergronden van de ander (sociale kennis) en hoe daar een ontwikkelingsproces mogelijk is (sociale proceskennis) en uiteraard over de technische en economische implicaties van bepaalde oplossingen (expliciete kennis).

Een dergelijk leerproces kan niet zonder frequent contact en ook niet zonder lateraal contact, dat wil zeggen contact tussen regionale actoren onderling. De overheid kan dit proces niet bilateraal, in een aantal slagen, tot een goed einde brengen. Dit laatste is slecht mogelijk binnen distributieve onderhandelingen. Integratieve onderhandelingen vergen face-to-face contacten, waarbij gaandeweg vertrouwen wordt opgebouwd. Uitgangspunt is de ervaren afhankelijkheden. Eén actor kan niet gerealiseerd krijgen wat hij wil zonder de instemming van anderen. Als dit besef is doorgedrongen, maar alleen dan, is de basis gelegd voor verder contact van het produktieve type. De overheid moet dit proces mediëren.

Qua methodiek moet gedacht worden aan gemengde groepen die gedurende een bepaalde periode bijeenkomen. Het geëigende leerproces moet zorgvuldig worden begeleid. Vele actoren hebben een zeer grote bekwaamheid opgebouwd in distributieve onderhandelingen, waarbij kennis als argument (munitie) wordt ingezet. Niet zelden reageren ze met oude reflexen op nieuwe situaties, met name ook in de contacten met achterbannen. Zo kunnen ze geneigd zijn om het overleg met deze achterbannen (tijdelijk) op te schorten als ze nog niets te bieden hebben. Ze vergeten dat wat ze wel degelijk te bieden hebben, een ander denkproces, zeker van zoveel belang is als het uiteindelijke resultaat daarvan.

Het omgaan met verschillen

Een nogal lastig probleem vormt het verschil tussen actoren, niet alleen hoe ze hun belang definiëren of hun visie op de streek, maar zeker ook hun verschil in macht. We kunnen niet zonder een grondige analyse van de machtsbronnen die iedere partij ter beschikking

staan, omdat ongelijke machtsverhoudingen inwerken op de bereidheid ten volle aanwezig te zijn en te participeren. Elke partij kan zich onttrekken aan het overleg met in het hoofd het idee dat daarbuiten meer te halen valt.

Macht kan gebaseerd zijn op verschillende soorten assets. Zo is er economische macht (werkgelegenheid bieden, financieel iets kunnen bereiken). Er is ook - iets heel anders - mediamacht: de mate waarin via de regionale pers of omroep de publieke opinie kan worden beïnvloed. Er is juridische hindermacht. Er is bureaucratische macht: het kunnen gebruik maken van formele kanalen. Er is - in spannende situaties - contestatiemacht. En er is informatiemacht: het (kunnen) beschikken over schaarse kennis.

Slechts als dit soort machtsbronnen worden voorzien en eventuele negatieve ontwikkelingen, die van daaruit kunnen ontstaan, kunnen worden gepareerd, kan het proces van integratieve onderhandelingen, gepaard gaande met wenselijke leerprocessen, slagen.

Oraliteit

Een van de meest opmerkelijke verschillen tussen een dergelijk planproces en meer gangbare planprocessen is de sterkere nadruk op mondelinge presentatie. Let wel: het gaat hier om een gradueel verschil. Ook bijvoorbeeld in het centrale, Haagse beleid is het mondelinge contact van groot belang. Dit uit zich niet zozeer in de Tweede Kamer, waar veel (pseudo-oraal) wordt voorgelezen, als wel in het achterkamertjes-gebeuren, waar het geven en nemen plaatsvindt, overigens veelal in de distributieve onderhandelingsfeer, vaak aan het einde van de ontwerp-fase van beleidsprocessen.

Het is interessant om te bezien hoe oraliteit in diverse domeinen een rol speelt. Zo is er het formele domein van de bestuurlijke bijeenkomst en het informele domein van wandelgangen en zeker ook van allerlei ontmoetingen tussen actoren in de regio. Gilbert & Mulkey (19..) spreken van een empiricist en een contingent repertoire om aan te geven hoe binnen de wetenschap gecommuniceerd wordt op basis van pure resultaten van onderzoek (empiricist repertoire) en van overtuigingen over wat werkelijk van belang is, wat foutieve gezichtspunten zijn of niet (contingent repertoire). Dit onderscheid is ook voor ons interessant.

De nadruk op ontmoetingen als centraal medium van plattelandsvernieuwing leidt tot een versterking van het informele domein boven het formele en van het contingent repertoire, ten koste van het empiricist repertoire. We kunnen daar het een en ander uit afleiden. Belangrijker wordt bijvoorbeeld hoe mensen in onderlinge gesprekken een bepaald thema framen. Gaat het bij agrarische ontwikkeling om produktiemaximalisering of om het

optimale benutten van de biosfeer in een bepaald gebied? Dit laatste kan door het laten groeien van spruitjes, maar ook door agrarisch natuurbeheer. Gaat het bij natuurontwikkeling om het koloniseren van zoveel hectaren gebied of om het versterken van de condities voor biodiversiteit?

Belangrijk wordt ook te zien hoe mensen in gesprekken informatie labelen. Is informatie afkomstig uit de eigen of verwante kring of van buiten? De gepercipieerde herkomst van informatie (van een in- of van een out-group) bepaalt in hoge mate de mate waarin men deze wil meenemen in het eigen denkproces. Veel informatie op natuurgebied zouden agrariërs zelf nooit bedacht kunnen hebben. Hierin schuilt echter wel een groot probleem met betrekking tot de acceptatie ervan. Niet zonder reden wordt in het schema over typen onderhandelingen gesproken over gezamenlijk feitenonderzoek (uiteraard bij integratieve onderhandelingen). Dit vergroot de basis voor een geaccepteerd gezamenlijk kennisbestand.

Belangrijk tenslotte is ook het vocabulaire. Dit uit zich in specifieke concepten. Zo is het concept parkwachter en agrarisch natuurbeheerder denotatief sterk verwant, maar connotatief liggen er werelden tussen. In de ondersteuning van het kennisproces ten aanzien van platteland vernieuwing moet een grote gevoeligheid worden ingebouwd voor dergelijke kwesties.

In het algemeen moet gesteld worden dat zeer veel concepten en argumentaties hun betekenis ontleen aan schriftelijke representaties en in een orale context veelal onhanteerbaar zijn. In een brochure voor het grote publiek voor een bepaald gebied rond de grote rivieren vonden we termen als landschappelijk raamwerk, zonering van activiteiten, natuurlijk riviersysteem, lijnelementen, ecologische relaties of migrantenroute. Om de sfeer aan te geven: ergens stelt de schrijver dat de uitwisselingen van vissen tussen de rivier en het water in de uiterwaarden sterk toenemen (ze zwemmen gemakkelijker heen en weer).

Het is goed om te benadrukken dat het hier *niet* of maar ten dele gaat om een vertaalprobleem. Een groot deel van geschreven onderzoeksdocumenten is eenvoudigweg onbespreekbaar en kan dus ook in een publiek discours niet meegenomen worden. Het is een bekend gegeven dat door de geschiedenis heen de oraliteit aan betekenis heeft ingeboet. Wij zijn minder dan vroeger in staat om verhalen te vertellen en een betoog te ontwikkelen. We zijn sterker afhankelijk van documentaire informatie. De nadruk op ontmoetingen bij platteland vernieuwing, noodzakelijk voor sociaal en substantieel leren, betekent tegelijk een verscherping van het probleem hoe oraliteit met documentaire informatie te verbinden is. Recente initiatieven met internet

pogen in dit conflict te bemiddelen. Bij internet hoeft men niet zomaar te spreken er kunnen documenten meegezonden worden. Het valt nog te bezien waartoe dit leidt. Kan een virtuele gemeenschap op internet de orale cultuur, met zijn functies voor wat betreft mentale veranderingsprocessen, vervangen?

Ten overvloede wellicht. In deze voorstelling van zaken zijn wetenschappers niet de exclusieve kennisleveranciers. Andere actoren zijn in principe even belangrijk op dit punt, om verschillende redenen. Toch heeft de wetenschapper een specifieke positie, voor wat betreft het aanleveren van geobjectiveerde, expliciete kennis omtrent bepaalde verbanden. Daardoor kan de kans om verkeerde beslissingen te nemen, vanuit onjuiste veronderstellingen, worden verkleind.

De wetenschapper moet wel zijn bijdragen herdefiniëren. In de oude planningscultuur werd veel onderzoek verricht volgens een vastgelegd protocol. De besluitvorming was daarop afgestemd. Nu moet soms in de helft van de tijd, in ieder geval veel flexibeler, gewerkt worden. Dit vergt een andere kijk op methodiek: de bestaande werkwijze voldoet niet langer. We spreken hier over aangepaste methodiek, een onderzoeksbenadering waarbij in elke situatie bezien wordt welke methodiek hier het beste voldoet. Dit geeft aanleiding tot een heel nieuwe academische opdracht: hoe op metaniveau in verschillende situaties tot bevredigende uitkomsten te komen, gegeven de randvoorwaarden, tegen redelijke kosten.

Wetenschappers zullen precies als alle andere actoren, hun concepten kritisch moeten bezien. Ook zij vertrekken doorgaans vanuit relatief slecht overdachte assumpties over wat belangrijk is en wat niet. Veel concepten (biodiversiteit, duurzaamheid), die ook wetenschappers hanteren, zijn multi-interpretabel. Ook wetenschappers moeten, zoals de andere actoren leren, om in het proces een goede rol te kunnen spelen.

Een specifiek vraagstuk betreft de relatie tussen wetenschappers onderling. Als we streven naar een plan uit één stuk, moet transdisciplinariteit uitgangspunt vormen. Betrekkelijk weinig onderzoekers zijn gewend zo te werken. Ook hierbij zal dus vaak gemedieerd moeten worden.

Een ander vraagstuk is de wijze waarop men met de tijdsdimensie omgaat en met de verschillende niveaus. Aan de ene kant ontwerpen deelnemers aan deze processen oplossingen voor wat zij zien als de meest typerende problemen in een bepaald gebied. Doorgaans is men daarbij gericht op de kortere en middellange termijn. Op een hoger aggregatieniveau ontwerpen beleidsfunctionarissen en onderzoekers echter plannen voor een groter geheel en niet zelden op langere termijn, vanuit een centrale visie, waar vanuit

een gebied een bepaalde functie krijgt toegemeten. Ook hier vinden interactieve processen plaats, maar op een abstracter niveau, veelal met de inbreng van overkoepelende maatschappelijke organisaties, gesteund door macro-gerichte onderzoekers.

Het lijkt gewenst deze beide benaderingen met elkaar in verband te brengen. Macro-scenario's die geen rekening houden met feitelijke maatschappelijke processen in de diverse regio's kunnen verworden tot sterk modelmatig gerichte nota's, die de werkelijkheid beperkt beschrijven. Anderzijds is regionale ontwikkeling los van meer algemene planvorming eveneens weinig realistisch in een tijdperk waar moeilijke beslissingen over verkeer, de verdeling van industriële vestingen, recreatieve voorzieningen voor miljoenen stedelingen, etc. genomen moeten worden.

Dit alles vraagt om kenniscentra die tussen processen op verschillende niveau's en met verschillende tijdshorizonnen kunnen schakelen. Maar vooreerst vraagt dit om kennismanagement.

4. Kennismanagement

Onder kennismanagement verstaan we het vermogen om de factor kennis in veranderingsprocessen te optimaliseren. In onze maatschappij wordt kennis meer en meer gezien als een beslissende factor, waar de kwaliteit van de besluitvorming op berust. Kennis moeten we daarbij opvatten in de bovenstaande, ruime betekenis. Het gaat dus niet alleen of zozeer om bestaande informatie een zetje te geven, zodat die eerder benut wordt. Eerder betreft het een doelbewuste poging om kennis beter te funderen. Ook sociale en impliciete kennis, en dan weer zowel ervaringskennis als uitgangspunten en veronderstellingen, spelen daarbij een rol. Kennis komt ook niet alleen van kennisinstituten, maar van alle actoren in een besluitvormingsproces.

Bij kennismanagement staat voorop het vergroten van het rendement. Nu is return on knowledge uiteraard niet eenvoudig te meten. De aanname is dat een bewustere omgang met kennis - in al zijn facetten - lonend is. Maar *hoe* lonend onttrekt zich aan harde criteria. Slechts door bij plattelandsvernieuwing regelmatig bij procesevaluaties het kennismanagement in de analyse te betrekken kunnen we bij benadering een optimum bepalen. Zover is het nu nog niet. Laten we - voorzichtig - stellen dat een regionaal kenniscentrum op goede gronden vanuit rendementsoogpunt te verdedigen is. De oude kennisinfrastructuur is onvoldoende in staat om datgene te leveren waaraan behoefte is.

Bij kennismanagement kunnen we verschillende fases onderscheiden. Zo hebben we een oriëntatiefase, waarin visies ontwikkeld worden. Daarna zien we een besluitvormingsfase, waarin de belangrijkste beslissingen tot stand komen. Vervolgens kennen we een toepassingsfase en tenslotte een evaluatiefase. Deze, grove indeling geeft een indicatie van de verschillende functies van kennismanagement in de tijd gezien.

Aan wat voor activiteiten denken we dan? Dat is nogal een palet. Laten we enkele activiteiten aanstippen:

- het expliciteren van veronderstellingen en uitgangspunten;
- het bevorderen van onderlinge leerprocessen (sharing);
- het monitoren van de benutting van beschikbare kennis;
- kennisontwikkeling;
- de zorg voor de consolidering van kennis (in documenten, in hoofden);
- het toegankelijk maken van externe informatiebronnen;
- het bijeenbrengen en (doen) integreren van deskundigheid uit verschillende disciplines.

De kennismanager moet zich dus wel het een en ander eigen maken wil hij/zij zich als professional kunnen manifesteren. Het is een beroep dat enerzijds als steeds belangrijker wordt gezien maar anderzijds zeker nog niet is uitontwikkeld. De kennismanager moet dus ook zijn eigen rol goed leren managen.

5. Naar een institutionele ondersteuning van kennisprocessen

We hebben de belangrijkste elementen van plattelandsvernieuwing opgesomd (de vier spaken). We hebben de gevolgen hiervan voor het proces behandeld. We hebben het een en ander gezegd over kennismanagement. Nu komen we bij de vraag wat dit betekent voor de infrastructuur op kennisgebied. Laten we ons denken op dit gebied weer puntsgewijze vastleggen.

De regionale basis

Om het bovenstaande proces te kunnen ondersteunen is o.i. een regionale basis vereist. De subtiliteiten van het proces, de vele valkuilen, het vereiste soort leren, het accent op het orale, dit alles is niet van op afstand ondersteunbaar. We pleiten dus voor gedecentraliseerde innovatiesteunpunten: regionale kenniscentra.

Het flexibele karakter

Er moet sprake zijn van flexibiliteit. Het gaat om een verdichting van de attentie, van een projectmatige aanpak, waarbij gedurende een bepaalde periode een plan wordt geïnitieerd en ontwikkeld, totdat een zekere afronding volgt. Het is dan ook niet noodzakelijk dat de ondersteuning altijd aanwezig is. Al is plattelandsvernieuwing een, ongoing process, de bedoelde en noodzakelijke discussies kunnen niet met dezelfde intensiteit jaar in jaar uit plaatsvinden. Ook moet voorkomen worden dat de ondersteuning van middel tot doel in zichzelf verwordt.

Een gebouw?

Samenvallend met het vorige: het lijkt niet nodig dat het kenniscentrum een gebouw is. Natuurlijk moet het ergens een plek krijgen en een duidelijk uithangbord er moet gezorgd worden voor continue bereikbaarheid, per telefoon, fax en via internet. Het gaat ook eerder om een coördinatiepunt, meer dan om een expertisecentrum.

De laagdrempeligheid en bereikbaarheid moet aangevuld worden met een mogelijkheid om ontmoetingen te arrangeren. Dat kan via de faciliteiten van andere instituties (een grotere gemeente, waterschappen, etc.). Op zichzelf zijn ontmoetingen van zeer groot belang, zoals we eerder zagen. Maar dit hoeft niet altijd in één en dezelfde ruimte te gebeuren. Veel ontmoetingen zullen kleinschalig zijn (huiskamerbijeenkomsten bijv.) of plaatsvinden in de vertrouwde omgeving, waarin mensen elkaar plegen te ontmoeten (zaaltjes).

Soms kan het innovatiecentrum goed gecombineerd worden met een andere functie, zoals dit bij SPA is gebeurd (combinatie met DLV).

De relatie met centrale kennisinstellingen

De regionale kenniscentra zullen regelmatig een beroep moeten doen op onderzoekers van buiten. Het ligt niet voor de hand om overal Harderwijkse universiteiten op te richten. Tegelijk moet voorkomen worden dat, zoals eerder vaak het geval was, onderzoekers van verschillende disciplines separaat de streek intrekken om daar hun feiten te verzamelen en aanbevelingen te doen vanuit hun disciplinaire perspectief.

Een beroep op kennisinstellingen als DLO of de LUW (Wageningen Universiteit en Researchcentrum) ligt dan voor de hand, maar moet gepaard gaan met een nieuwe onderzoekscultuur. Daarbij zal projectmatig gewerkt moeten worden met teams van onderzoekers die gezamenlijk, in nauw overleg met de betrokken actoren in de streek, tot een probleemdefinitie en tot geïntegreerde oplossingen komen. We kunnen hier spreken van geïntegreerd ontwerpen, in de zin dat binnen en tussen technologische en sociaal-wetenschappelijke disciplines vanuit één analysekader wordt gewerkt, en in de zin dat interactief wordt gewerkt met regionale deskundigheden en preferenties. Zoals eerder gesteld is zullen de impliciete veronderstellingen van alle actoren, ook van de onderzoekers, aan bod moeten komen en zal ruimte geschapen dienen te worden voor ervaringskennis. Het uiteindelijke plan is de neerslag van dit proces. Het plan codificeert de kennis en argumenten, die in de hoofden van betrokkenen reeds aanwezig zijn. Anders gezegd: als het plan klaar is zou het idealiter voor de betrokkenen geen nieuws meer moeten opleveren.

Voor de centrale kennisinstellingen is deze onderzoekscultuur nog allesbehalve routine. Er moet dus door middel van training en begeleide experimenten naar deze nieuwe aanpak worden toegewerkt.

Mediale uitrusting

Van belang is zeker de telefoon. Deze moet bemensd worden met personeel dat in staat is vragen zeer snel te behandelen. Dit vereist een strategie van information-on-demand: de telefoon moet aangevuld worden met een database, waarin cruciale documenten soms zelfs binnen gesprekken raadpleegbaar zijn en anders ter beschikking kunnen komen (bijvoorbeeld binnen één dag), waarna deze doorgegeven kunnen worden per e-mail, fax of brief. In een aantal kennisinstituten is met information-on-demand al ervaring opgedaan. Verder is een beperkt documentatiecentrum, met raadpleegbare literatuur, wenselijk.

De tweede lijn

Regionale kenniscentra moeten zowel procesmatig als inhoudelijk ondersteund worden. We stellen voor hier een landelijk centrum voor op te richten, vergelijkbaar met wat bijvoorbeeld het NIGZ doet op gezondheidsgebied. Dit centrum zou personen kunnen trainen, begeleiden en (desgewenst) van informatie kunnen voorzien. Op gezette tijden, bijvoorbeeld maandelijks, zou overleg kunnen worden gevoerd met de kennisbemiddelaars die in de regio werkzaam zijn. Op dit moment wordt interregionaal te weinig van elkaar geleerd.

Dit landelijk centrum zou zich ook functioneel adequaat moeten verhouden tot landelijke of provinciale beleidsorganen. Een groot deel van de problemen van het platteland zijn het gevolg van weinig aangepast landelijk beleid. Veel ruimte is te winnen door dit hier en daar te flexibiliseren, echter niet zonder duidelijke criteria. Dit over en weer verlopende onderhandelingsproces vereist een stevig bruggehoofd. Het zelfde geldt voor de contacten met universiteiten. In Groningen berekende een oud-voorlichter voor zijn gebied de nadelige invloed van schaduwwerking, als bossen zouden worden geplant. Deze informatie was in Wageningen beschikbaar geweest. Het centrum zou ook methodieken kunnen ontwikkelen, handboeken kunnen schrijven, etc..

De personele invulling

Het zal duidelijk zijn dat de bemensing van kenniscentra een zaak van zorg is. Het lijkt niet nodig dat deze professionals uit de streek zelf afkomstig zijn, al is een zekere culturele verwantschap zeker geen nadeel. Belangrijker is wellicht empathie: het vermogen om cognitieve en affectieve processen te simuleren. Het gaat dan om a) betrokkenheid, b) het kunnen herkennen en begrijpen van verschillen tussen mensen en groepen en c) een zekere sociale vaardigheid.

Dat deze personen een brede, liefst beta-gamma, achtergrond moeten bezitten spreekt voor zich. Een uitgebreid netwerk is evenzeer een pré.

Een bemensing door minimaal twee personen per regio lijkt wenselijk in verband met de noodzaak tot onderlinge reflectie op processen en besluiten.

Opinieleiderschap

Niet iedereen kan in een bepaalde regio voluit in het proces participeren. Een regionaal kenniscentrum zal een keuze moeten maken met wie een proces van plattelandsvernieuwing ingezet moet worden. Daarbij kan men zich laten leiden door de formele kaders die in een streek aanwezig zijn: alle gevestigde belangen- en interessegroepen die binding hebben met de toekomst van de streek komen dan in aanmerking. Uit deze

groepen kunnen representanten worden aangezocht, die als vertegenwoordigers regelmatig met hun achterban communiceren.

Deze werkwijze is verdedigbaar en tot op zekere hoogte onvermijdelijk. Toch is het goed om het probleem van representatie op een iets hoger niveau te definiëren. Wat in vernieuwingsprocessen nodig is gaat nogal eens voorbij aan de bestaande institutionele structuur. Het belangrijkste criterium is opinieleiderschap, het vermogen om nieuwe opvattingen te formuleren en te beïnvloeden dat deze in eigen kring gehoor vinden. Daarvoor is nodig een sterke betrokkenheid op een bepaald interessegebied en een goed functionerend netwerk van contacten, waarin men als opinieleider een prominente positie heeft.

Opinielieders kunnen we vinden binnen de bestaande, gevestigde organisaties, maar soms ook erbuiten, of aan de rand. Anders gezegd: formeel leiderschap valt lang niet altijd samen met opinieleiderschap. Voor processen, zoals wij die voor ogen hebben, is juist opinieleiderschap belangrijk.

6. Besluit

Uit deze meer praktische aanbevelingen is wel gebleken dat we geen scheiding voorstaan van een procesbegeleiding in communicatieve zin (bijvoorbeeld: het organiseren van constructieve bijeenkomsten) en in de zin van ondersteuning door middel van het beschikbaar stellen van kennis. Bij plattelandsvernieuwing is kennis geen commodity, en is er geen sprake van stock-knowledge, maar van flow-knowledge (Weggeman, 1997). Kennis, in alle hoedanigheden, is intrinsiek onderdeel van het hele proces, wordt daar deels gemaakt, of krijgt daar betekenis, en kan daar niet in pakketjes omheen worden gezet. Anders gezegd: het kennis- en beleidsproces is, meer dan in de oude, gecentraliseerde bestuursculturen, verweven. Dus moet ook de ondersteuning geïntegreerd worden. Dit doet op zichzelf niets af van het nut van extern aanwezige wetenschappelijke resultaten. Die wordt echter niet vanuit een transfer-gedachte ingebracht maar worden benut, voor zover ze passen binnen de gezamenlijk geconstrueerde perspectieven.

Voor een verdere uitwerking van de methodiek kan aangesloten worden bij de diverse initiatieven die, ook buiten de landbouw, op het gebied van interactieve kennis- en beleidsontwikkeling zijn gestart. Zo valt te leren van de ervaringen met projecten van stadsontwikkeling (o.a. Amsterdam: de noord-zuid verbinding) of ruimer, met een geïndustrialiseerde regio (Mainport Rotterdam). In essentie zien we hier vergelijkbare processen, met name op het punt van het ontwerpen van visie, transdisciplinariteit, e.d. Ook blijkt het zinnig de uitgebreide literatuur te bestuderen t.a.v. de planning van deze processen, waarbij een aantal taken kunnen worden onderscheiden, van het uitnodigen van deelnemers tot de implementatie. Het gaat te ver hier deze methodische kwesties uit te werken (zie: Leeuwis & Van Meegeren, 1998). Belangrijk is de fase waarin men van een exploratie van de situatie komt tot het definiëren van hiaten in kennis en tot gezamenlijk feitenonderzoek, waarna een actieplan ontwikkeld dient te worden, met daarin de geconstrueerde nieuwe oplossingen. Zoals gezegd: hier is een goed gedocumenteerde, wetenschappelijk gefundeerde literatuur beschikbaar.

Het is overigens onverstandig om de voorgestane participatieve aanpak heilig te verklaren. In bepaalde condities kan het proces niet succesvol verlopen of is het resultaat discutabel. Te denken valt aan situaties waarin de esthetische dimensie een belangrijke rol vervult. We weten dat een mooi landschap voor veel mensen het vertrouwde landschap is. Interventies van boven af worden niet zelden aanvankelijk zwaar bekritiseerd, maar later juist gewaardeerd. Ook bij zeer complexe en gebiedsoverschrijdende projecten (Schiphol, de Betuwelijn) is regionale participatie beperkt zinvol. Tenslotte bieden ook grote verschillen tussen regionale actoren in macht of belang ongunstige condities voor

plattellandsvernieuwing in de voorgestelde zin. Dit accepterend blijft het in vele situaties zinvol op de manier te werken zoals hier is gepresenteerd.

De vraag is wel wat dan de volgende stap zou moeten zijn. Gezien de (nog) grote onzekerheden die op het vlak van de praktische implementatie bestaan verdient het aanbeveling om te starten met een pilot-project in een bepaalde regio, die redelijk veel overeenkomsten heeft met wat elders speelt. In dit pilot-project zou langs de hierboven geformuleerde lijnen een institutionele structuur dienen te worden opgebouwd ten behoeve van op plattellandsvernieuwing gerichte ontwikkeling en beleid.

(Toegepast) onderzoek zou in dit project drie posities kunnen innemen. Op de eerste plaats zou op grond van de bestaande inzichten een uitgewerkt plan kunnen worden geproduceerd dat als basis kan dienen voor een regionaal kennis- en beleidscentrum. Op de tweede plaats zou ontwikkelingsonderzoek de activiteiten van dit centrum kunnen optimaliseren. Op de derde plaats zou onderzoek de resultaten over een vastgestelde periode kunnen evalueren en kunnen aangeven of een dergelijk centrum kan beantwoorden aan de veronderstelde functies en waar dan (eventueel) bijgestuurd zou moeten worden.