

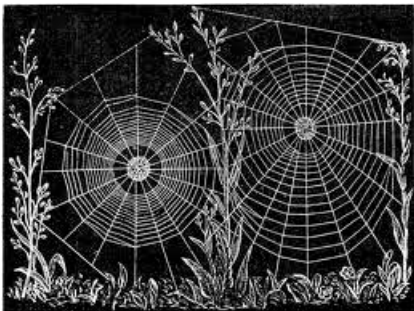
# Eindverslag monitoring Betuwse Bloem

Door: Judith de Bruijn  
December 2010

## Van IJskristal



## naar Spinnenweb



# Opbouw

Inleiding	Pag. 3
1. De monitoring tijdens het project	Pag. 4
2. De leerervaringen van de projectgroep	Pag. 7
3. Advies naar de toekomst: sturing van een netwerkproces	Pag. 9
4. Vervolgstappen	Pag. 11

---

## Inleiding

Dit verslag gaat over de rol van het projectteam binnen het Transforumproject Betuwse Bloem.

Niet over de resultaten van het project, of het functioneren van deelnemers.

Ik probeer hiermee op afstand te kijken naar de org-ware van het project en daar iets over te schrijven, waar een opvolger mee verder kan. In de eerste hoofdstukken kijk ik terug. Dit is gebaseerd op uitspraken van projectdeelnemers en eigen observaties en interpretaties.

Op basis van deze uitkomsten, richt ik me vervolgens op de toekomst, en presenteer een visie hoe je verder zou kunnen. Dit is gebaseerd op expertise, lessen van anderen en verbeeldingskracht.

Even terug in de tijd...

Ik heb me destijds als facilitator bij TransForum gemeld, omdat ik onder de indruk was van de TransForum visie op innovatieprocessen.

Kern van die visie is dat innovatie alleen plaats kan vinden als de vier hoofdpartijen (overheid, kenniswereld, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties) vanaf de start samen aan de slag gaan. Deze vier partijen hebben per definitie andere belangen. In die belangentegenstellingen kunnen processen makkelijk vast lopen. En daarom pleit TransForum voor professionele procesbegeleiding.

Een sterk besef dus, dat werken aan innovatie niet kan zonder innovatief werken.

Het gaat niet alleen om hardware (de spullen), software (de kennis) maar ook om orgware (de manier van samenwerken).

De rol van de facilitator is hier om de groep te helpen deze tegenstellingen te accepteren, en samen te werken aan het zoeken naar oplossingen die voor alle partijen waardevol zijn. Alleen dan wordt de innovatie inhoudelijk goed en acceptabel en daarmee uitvoerbaar. Randvoorwaarde hiervoor is een veilige sfeer, vertrouwen in elkaar, het uitspreken van verwachtingen en openheid.

Die sfeer is er niet zomaar. Daar moet je met elkaar aan werken en in investeren.

Het samenwerken in een veld van diverse belanghebbenden is niet eenvoudig. Het vraagt om competenties van de projectdeelnemers die normaliter niet zo aan bod komen: uitspreken van emoties, geven en ontvangen van feedback, openheid, om kunnen gaan met conflicten, verantwoordelijkheid nemen. Het zijn vaardigheden die (binnen de theorie van de groepsdynamica) nodig zijn om tot vernieuwend, productief en efficiënt teamwork te kunnen komen.

Ik zag mijn rol als monitor binnen het project dan ook als ondersteunend aan de orgware, in het helpen ontwikkelen van de groepscompetenties, en het vinden van gespreksvormen die bevorderend zijn voor het innovatie proces. Ik had de verwachting dat dit zich niet alleen op de projectgroep zou richten, maar ook op werkgroepen binnen een aantal van de deelprojecten.

Ik had de verwachting dat een TransForumproject, op een TransForum-manier zou functioneren.

Maar de praktijk was heel anders, waardoor ik veel minder aan stelselmatige monitoring heb kunnen doen, dan ik had gewild en creatief heb moeten zijn in wat er wél mogelijk was.

Het verschil tussen mijn verwachtingen en de praktijk, beschrijf ik in hoofdstuk 1.

Uiteraard is er wel van alles gedaan en geleerd. Een samenvatting daarvan vind je in hoofdstuk 2.

Wat betreft het leerproces van de projectgroep, speelde constant de volgende vraag een rol:

Is dit een project of een proces?

Al vond men overwegend dat het toch echt een proces was binnen een netwerk, werd het toch voornamelijk op een projectmatige en beheersmatige manier aangestuurd.

In hoofdstuk 3 omschrijf ik hoe zo'n netwerk zou kunnen functioneren, en wat de rol van een kerngroep daarin kan zijn.

In hoofdstuk 4 wordt beschreven welke stappen je kunt zetten om te komen tot een procesmatige netwerkbenadering.

# 1. Monitoring tijdens het project

## **Wat was de opdracht?**

### **Procesmatige begeleiding van Projectgroep en Stuurgroep.**

Reflecteren op communicatie van de leden van deze groepen, samen leren om zó te communiceren dat dit het innovatieproces ondersteunt en verder helpt. Het gaat dan om het toepassen van de juiste groepsprocessen voor de juiste vragen, en de persoonlijke communicatie vaardigheden.

### **Om een projectgroep procesmatig te kunnen begeleiden is een aantal ingrediënten nodig:**

1. Er is een groep
2. Er is een duidelijk gezamenlijk doel
3. Er is een startpunt en een eindpunt
4. Er is bereidheid om te reflecteren en te leren
5. Men accepteert de reflector
6. Men ruimt tijd in voor het leerproces.

### **Welke van deze ingrediënten waren in de Betuwse Bloem aanwezig?**

#### **1. Een groep**

In de Betuwse Bloem sloot het TransForum project aan, bij een bestaande projectgroep. Sommige van de leden waren al jaren met het gebied bezig. Er was al een duidelijke bestaande cultuur en werkwijze. Bijvoorbeeld die van een maandelijks vergadering van 2 uur in Randwijk.

We zijn niet bij de start met elkaar gaan praten over doelen, taken, rollen en samenwerkingsafspraken.

Die stonden in het projectplan, vond men, of bestonden stilzwijgend.

De projectgroep is wel, bij wijze van kennismaking met elkaar en het gebied, een dag op excursie gegaan in de Betuwe. Dat was leuk en interessant en leverde ook aardige filmpjes op.

De groep veranderde gedurende de looptijd. Er gingen mensen weg, er kwamen mensen bij en sommigen waren incidenteel aanwezig. Voor nieuwe mensen was het lastig om er in te komen, omdat afspraken en taakverdeling impliciet waren. Ze moesten zelf initiatief nemen om te ontdekken hoe het in elkaar zat.

#### **LESSEN**

- Goede relaties zijn het smeermiddel van een projectgroep. Het helpt om conflicten goed op te lossen en verschillen tussen mensen te accepteren. Hier heeft de groep in een later stadium profijt van.
- Besteed dus ruim de tijd aan kennismaking. Zowel met elkaar als met het gebied. Een excursie is daarvoor een uitstekend middel.
- Vertel elkaar wat je persoonlijke verwachtingen zijn van het project. Wat voor jezelf en je werkgever bereikt moet worden om er tevreden over te zijn. Het is goed als iedereen weet waarin je anders bent.
- Formuleer een aantal korte en concrete spelregels over hoe je met elkaar om wilt gaan, en hanteer die in alle bijeenkomsten.
- Zorg voor een goede introductie van nieuwe projectleden, en doorloop de stappen in het kort ook met hen.

#### **2. Duidelijk gezamenlijk doel**

Er was geen concreet gezamenlijk doel. Uiteraard waren de deelprojecten beschreven in het projectplan, maar de output was niet zo makkelijk concreet te maken. Er ontbrak ook een duidelijke boodschap voor het grote geheel. We konden niet makkelijk in 1 zin zeggen wat we voor elkaar probeerden te krijgen in de Betuwe, of wat dat voor het gebied moest opleveren.

In december hebben we in een workshop aandacht besteed aan die eindbeelden van het project. De leden van de projectgroep hebben elk hun eindbeeld getekend. Dat was verhelderend. We hebben er de conclusie uit getrokken dat verbinding tussen gebieden, clusters, wetenschap en ondernemers heel belangrijk is in dit project. We realiseerden ons ook dat de ondernemers niet altijd op die verbinding zaten te wachten.

## LESSEN

- Besteed zeker een dag aan het formuleren van en gezamenlijk eindbeeld, een grote visie.
- Maak daar een eenduidige keuze in, en kies 1 beeld en een slogan. Dit is nodig om de grote lijn van het project te kunnen communiceren naar de buitenwereld. Het moet een aantrekkelijke perspectief voor veel mensen zijn, en meteen duidelijk maken wat het inhoudt.
- Maak het beeld vervolgens concreet. Formuleer het smart.
- Splits het daarna deelacties. Bijvoorbeeld met behulp van een Fishbone diagram. Onderlinge relaties tussen de deelonderwerpen worden zo ook duidelijk.
- Zet de deelacties in een tijdlijn, en maak zo een planning met duidelijke deadlines.
- Verdeel taken.
- Maak op basis van dit werk een persoonlijk actieplan, en vertel dat aan elkaar.
- Spreek af hoe je met elkaar gaat zorgen dat de doelen gehaald worden.
- Spreek af hoe je met elkaar communiceert, hoe je kennis deelt.
- Hou tijd over voor ongeplande acties, die toch belangrijk zijn. Spontaneiteit moet mogelijk blijven om in te kunnen spelen op veranderende behoeften of kansen die zich voordoen.

### 3. Start en finish

Er was geen duidelijke start van het Transforum project, in die zin dat deelnemers met elkaar bespraken hoe ze wilden samen werken. Hierdoor ontbrak een moment om afspraken, zoals die onder 1 en 2 zijn beschreven, met elkaar te maken.

Voor een reflector is een kick-off onontbeerlijk.

Om te kunnen monitoren is het belangrijk dat de groep een koppeling gaat maken tussen de doelen die ze wil bereiken, en de benodigde kernwaarden.

Om met elkaar in een netwerkstructuur goed te kunnen functioneren, is het van cruciaal belang dat iedereen optimaal kennis deelt. Maar hoe doe je dat?

Het vraagt ook om bepaalde competenties van de deelnemers. De groep kan zelf bepalen wat ze in dit opzicht belangrijke competenties vindt om te ontwikkelen.

Dit geeft de monitor een leidraad, maar ook legitimatie om de groep te begeleiden.

Maar ook in praktische zin moet je afspraken maken:

hoeveel tijd besteden we aan reflectie per bijeenkomst?

Besteden we hier ook apart tijd aan, in workshops of gaan we samen een training volgen?

Zijn er andere projecten waarvan we kunnen leren en gaan we die uitnodigen?

En wat verwacht de groep van de reflector, en wat niet?

Er was wel een duidelijk einde. We hebben met elkaar de leerervaringen opgetekend tijdens een workshop, en dat leidde tot do's & don'ts, aanbevelingen en issues die we nog op te lossen hebben.

Er was geen ceremonieel einde, maar gewoon een laatste vergadering, met een biertje erbij aan het slot.

Het eindigde daarmee wel vrij abrupt.

## LESSEN

- Plan een kick-off in van 3 dagen.
- Houdt een afsluitende workshop om de leerervaringen over het gehele project op te tekenen.
- Let op een goede verdeling tussen aandacht voor de inhoud en aandacht voor de relaties en het groepsproces.

### 4. Bereidheid te reflecteren

Er was niet bij alle projectleden bereidheid om te reflecteren maar die groeide wel in de loop van het jaar.

Voor sommige mensen is reflecteren op hun eigen gedrag en op het functioneren van een groep onwennig.

Ze vinden het lastig of niet nodig of geitenwollensokkengedoe. Of ze hebben er belang bij niet open te zijn, om informatie juist niet te delen, om zo zelf controle over eigen deelprojecten te houden. Er is dan een voorkeur

voor strategisch opereren, de belangen blijven onder tafel, en de groep werkt niet in gezamenlijkheid aan hetzelfde doel, waarbij alle competenties van de groepsleden optimaal worden ingezet.

Persoonlijk ben ik er van overtuigd dat je alleen goed kan werken aan innovatie als je zelf innovatief werkt. Die overtuiging heb ik, omdat ik er veel over gelezen heb en trainingen over heb gevolgd.

Maar was de rest daar ook van overtuigd? Niet iedereen. En dat werd niet zo duidelijk uitgesproken, maar dat bleek in de praktijk.

#### LESSEN

- Wees als subsidieverstreker duidelijk over je visie op innovatie en de bijbehorende effectieve werkwijze. Leg het uit, licht het toe, bewijs het, houdt er een college over. Vertel wat het op kan leveren of wat er kan gebeuren als je het niet doet.
- Zorg dus allereerst voor kennis.
- Maak het vervolgens makkelijk en praktisch uitvoerbaar, zodat ook die barrières verdwijnen.
- Misschien moet je ook wel afspreken dat werken in een TransForum project ook consequenties heeft voor de manier van werken. Persoonlijk geloof ik dat mensen die keuze liever zelf maken en ertoe verleid kunnen worden. En daarna stapje voor stapje rustig verder.

#### 5. Acceptatie van de reflector

De reflector werd maar gedeeltelijk in deze rol geaccepteerd.

Ik was naast reflector ook verantwoordelijk voor het kennisdeel project: Betuweflipt.

Binnen de projectomgeving van de Betuwse Bloem werd een reporternetwerk van 25 reporters opgezet. Zij gingen met een eenvoudige flip-camera hun ervaringen binnen het project delen, door filmpjes op YouTube te zetten. Zo konden zij elkaar op de hoogte houden van hun ervaringen (kennisdelen), standpunten en visies uiten en ook reageren op elkaars inzendingen (discussie).

Het was de bedoeling om de ingezonden flip-filmpjes te gebruiken als input vanuit de 'echte' wereld voor het projectteam. Ik zou die inzendingen monitoren, om met die informatie aan te kunnen geven waar drempels voor innovatie liggen, op te lossen problemen, mensen om erbij te betrekken. Zo zou er een mooie feedbacklus ontstaan tussen het werk en functioneren van de projectgroep, en die van de buitenwereld.

In de realiteit is dat anders gelopen.

Dat had te maken met het groeimodel van het project. Het ging niet met alle deelnemers tegelijk van start. De businesscases stonden centraal, maar moesten nog helemaal worden opgebouwd. Dat was bovendien een politiek gevoelig proces, waar communiceren naar buiten nog niet bij paste. De inhoudelijke WUR-projecten gingen heel zoekend van start. Logisch, omdat ze dienend wilden zijn aan de behoeften van de ondernemers uit de businesscases, en die pas laat startten.

De filmpjes waren daardoor inhoudelijk anders dan verwacht. Ze zoomden niet zozeer in op de lopende projecten, maar meer op generieke gebeurtenissen.

Er was ook niet in elk deelproject een flipreporter, zoals we wel hadden gewild.

Er was geen centraal moment waarop we aan alle deelnemers de bedoeling van het flippen konden toelichten en er werd ook minder gefilmd dan verwacht.

Het vroeg flink wat tijd en aandacht om dit proces in beweging te krijgen en te houden, ook tijdens de vergaderingen van het projectteam. De deelnemers zagen mij daarom vooral als medeprojectlid vanuit BetuweFlip.nl.

Het was niet te doen om na een actieve persoonlijke bijdrage, aan het einde van de vergadering te switchen naar de rol van de neutrale reflector. De groep accepteerde dat ook niet.

#### LESSEN

- Een reflector is er om de groep te begeleiden op een neutrale manier. Het gaat niet samen met een duidelijk ander belang in de groep. Die rollen moeten heel goed gescheiden blijven.

- Als je het toch samen doet, maak daar dan afspraken over, en zet op ook echt een andere pet op als je overgaat naar de anderen rol.
- Plan hier apart tijd voor in. Of een afgescheiden moment in de vergadering, of tijdens aparte workshops. Dat heb ik uiteindelijk gedaan.

## 6. Tijd

Tijd is geld, en geld werd liefst besteed aan inhoud.

Er was dus niet veel tijd voor het leerproces en dit vormde dan ook geen vast onderdeel van de bijeenkomsten.

Samen leren kost tijd, en die tijd was niet begroot. Het kost tijd in de vergadering, maar ook voor aparte workshops, learning journeys, intervisie, leren van andere collega's, lezen en die boeken bespreken, etcetera.

### LESSEN

- Als er in het project budget is opgenomen voor monitoring, moeten daarvoor ook uren bij alle andere projectleden gereserveerd worden. Het is alleen zinvol als iedereen daar tijd voor kan nemen. Ik schat 1 dag per maand voor reflectie en gezamenlijk leren.
- Maak een leerbegroting: beschrijf hoe je die leeruren gaat besteden en hoe je met de opbrengsten om wilt gaan.

### **De omstandigheden in dit project waren zodanig, dat monitoring vooral incidenteel plaats vond.**

Twee keer een workshop, individuele interviews, af en toe een interventie in de vergaderingen, een nieuw vergadervoorstel.

Over de workshops was men enthousiast. Iedereen deed goed mee en gaf veel input.

Maar de conclusies en aanbevelingen werden vervolgens niet in het werkproces van de projectgroep meegenomen.

Waarom niet?

Old habits die hard? Geen duo-gevoel tussen de voorzitter en de reflector? Men wilde het toch niet echt? Geen tijd om het uit te werken? Geen kennis over hoe het dan wel moest? Ik kan hier alleen maar naar gissen.

Dat er geen consequente procesmatige reflectie is geweest, en deze groep het eigen functioneren niet tot leerdoel heeft gemaakt, wil niet zeggen dat er niets geleerd is. Er is veel geleerd.

Het is de moeite waard om op twee workshops in te zoomen.

## 2. Leerervaringen van de projectgroep

In de eerste workshop bespraken we beelden van het gewenste resultaat en de gevolgen hiervan voor onze samenwerking (2.1).

De leerervaringen zijn aan het einde van het project opgetekend in een aparte workshop. De resultaten daarvan vind je terug in 2.2.

### 2.1 Workshop 'beelden van resultaat en samenwerking' (18 december 2009)

In de workshop 'beelden van resultaat' tekenden de projectdeelnemers hun beeld van het projectresultaat.

Het waren allemaal grootste beelden van het hele gebied, met daarin veel stromen van kennis, geld en ontwikkelruimte. Van kennisgebieden, businesscases en logistieke stromen.

Een echt stroomgebied. We zaten daarin op 1 lijn.

Het was echter wel duidelijk dat we deze beelden niet konden gebruiken als eindbeeld voor ons eigen project.

Dit zou in een jaar niet te realiseren zijn en bovendien was het veel te abstract om mee aan het werk te gaan.

Als dit niet te realiseren was, wat dan wel?

In alle beelden zit verbinding. Wij zien dat als cruciaal. Alleen: staan de mensen om wie het gaat, de ondernemers, wel open voor die verbinding?

Op basis hiervan komt de projectgroep tot een herformulering van het doel en de verwachtingen.

*Wij willen dus graag dat ondernemers ontdekken dat samenwerken loont, dat clusters elkaar kunnen versterken.*

*Dit is een doelstelling op het lokale niveau van de businesscases, op het niveau van mensen.*

*We willen graag verbindingen leggen tussen ondernemers, de kennis van WUR en Transforum, de Provincie en de maatschappij. Wij verzamelen kennis, maar willen de ondernemers die wel hebben?*

*We zien in dat we alleen toegevoegde waarde kunnen hebben, als we dat doen vanuit de waarden en behoeften van de ondernemers zelf.*

*Dit vraagt om kennis van de lokale situatie en van de mensen.*

*Alleen dan kan je je eigen kennis vertalen naar hun behoefte, waardoor die kennis als toegevoegde waarde wordt ontdekt.*

De projectgroep maakt op basis van deze wensen een plan om dit te realiseren.

Er wordt gesproken over Businesscases als focuspunt in onze meetings.

Zo snel mogelijk op bezoek, een bijeenkomst van ons bij de businesscases. Daar een workshop doen om snel en goed kennis te maken en behoeftes te inventariseren en te vervullen.

Het zal ons voor de duur van dit project niet lukken om allemaal met de ondernemers echte relaties op te bouwen. We hebben dus in elke case een intermediair nodig, een persoon die goede verbindingen heeft met de lokale situatie, en ons kan aangeven hoe wij verbindingen goed kunnen leggen.

Het is belangrijk dat deze intermediairs deel gaan uitmaken van onze bloeiende clusters-vergaderingen. Dit kan iemand anders zijn dan de projectleider.

Proberen rechtstreekse contacten te leggen tussen businesscases en WUR.

De manier van aanpakken verschilt per project, persoonlijke connecties zijn daarbij belangrijk en moeten gebruikt worden. De ingang per project kan dus bij een ander lid van het projectteam liggen.

Iedereen kan vanuit zijn eigen netwerk daarin een rol spelen.

Mooie waardevolle conclusies en veel energie, maar er is hiervan nauwelijks iets uitgevoerd. En toen dat niet gebeurde, zei ook niemand er iets over. We gingen gewoon op de oude vertrouwde voet verder.

Het heeft wel zijn weerklank gehad in de manier van omgaan met de ondernemers. Het besef dat onze kennis niet per definitie welkom was, en we ons moesten voegen naar hun referentiekader om van waarde te zijn, is zeker gebeven. En dat had grote meerwaarde voor het project als geheel.

#### LESSEN

Als je zo'n workshop houdt, maak het dan ook echt af. Planning, taakverdeling, afspraken horen er bij.

En dat kost tijd. Als je het niet plant, wordt het ook niet uitgevoerd.

## 2.2 Leerervaringen van de projectgroep aan het einde van het project (27 oktober 2010)

Tegen het einde van de looptijd van het project, is een middag uit getrokken voor het optekenen van de leerervaringen.

We hebben dat gedaan door het tekenen van een tijdslijn, waarbij iedereen aan kon geven wanneer hij betrokken raakte, en wat in die periode positieve, negatieve of neutrale ervaringen waren.

Op basis van deze inventarisatie, heeft de groep uitspraken gedaan over wat we zo willen houden, wat we willen veranderen en waar we nog niet uit zijn.



De groep voelt zich gesteund door de betrokkenheid van de grote peilers die het netwerk in de lucht houden: De provincie Gelderland, TransForum, het ondernemersplatform en de WUR.  
Men raakt geïnspireerd door de contacten met ondernemers, waar de echte innovatie plaatsvindt, maar ook door externe contacten. De excursies, samen er op uit, zijn waardevol, leerzaam en leuk.

De leden vinden het netwerk niet altijd even open en toegankelijk. Dat maakt het werken lastig. Er wordt gewerkt aan businesscases, maar het eigenaarschap van ondernemers loopt niet makkelijk. De ondernemers zijn in het project niet zo zichtbaar, en dat is jammer.  
De projectgroep heeft last gehad van de onduidelijkheid over taken en rollen, organisatie, en miste goede regie.  
Het project was ook inhoudelijk nogal complex met al die deelprojecten, verbindingen tussen inhoudelijke thema's zijn niet altijd duidelijk.

De wensen voor de toekomst zijn helder:

- Duidelijke afspraken maken
- Verantwoordelijkheden goed beleggen.
- Probleemeigenaarschap definiëren en hier afspraken over maken
- Minder deelprojecten. Meer focus.
- Simpelere administratie.
- Heldere spelregels voor deelnemers.
- Plan van aanpak met persoonlijk werkplan.
- Meer aandacht voor verbinding met businesscase en clusters.
- Niet meer voor maar MET ondernemers en pacten thema's verzinnen.

Er blijven ook nog een aantal prangende vragen liggen:

- Is dit een project of een proces?
- Wat is het vervolg en wat zijn de voorwaarden?
- Hoe kunnen we beter kennis delen in het netwerk?
- Hoe kunnen we ondernemers binden?
- Hoe kunnen we het netwerk productief in stand houden en doorontwikkelen?
- Hoe kunnen we resultaten over het voetlicht brengen en verankeren?
- Is communicatie doel of middel?
- Hoe om te gaan met nieuwe communicatiemiddelen?
- Voor wie is de winst?

Er is een uitgebreid verslag van deze bijeenkomst gemaakt en rond gestuurd. En dat was het dan. We hopen dat er een vervolg komt en een nieuwe groep van deze leerervaringen kan profiteren.

Daarom wil ik dit verslag gebruiken om de mogelijke opvolgers van ons binnen de Betuwse Bloem, te laten profiteren van onze ervaringen, en mee te denken over de vormgeving van "Een netwerkproces met daarbinnen concrete projecten".

Dat lijkt me een heldere omschrijving.

In het laatste deel van dit verslag wil ik daarom ingaan op de spelregels van het netwerkproces.

En daarbij hopelijk antwoord geven op een groot aantal van de vragen die in het verslag van de projectgroep gesteld zijn.

### 3. Advies naar de toekomst: sturing van een netwerkproces

Het beeld van de ijskristal staat voor mij voor het projectmodel. Een projectteam in het midden, waarvan de individuele leden verantwoordelijk zijn voor deelprojecten. Ze groeien vanuit een centraal deel.

Het beeld van het spinnenweb staat voor het procesmodel. Het kernteam vangt autonome ontwikkelingen in haar web. Ik gebruik in dit hoofdstuk ook de metafoor van de voedingsbodem. Sturing van een netwerkproces past goed in een organisch denkmodel.

De Betuwse Bloem is primair een netwerk.

Het is een netwerk van veel verschillende actoren met conflicterende belangen. Sommige partijen zijn er heel actief in, anderen sporadisch. Het gezamenlijke doel is om de Betuwe een duurzaam florerend tuinbouwgebied te laten worden.

De netwerkgedachte gaat er van uit dat als je het netwerk maar groot genoeg maakt en de verbindingen open en levend houdt, er vanzelf ergens 'iets' wortel schiet. Dat 'iets' kun je vervolgens helpen groeien en uiteindelijk meedelen in de oogst.

Het netwerk is in die zin een soort voedingsbodem.

Je weet niet welke plantjes er gaan opkomen, maar je weet dat je de kans op bevruchting vergroot, door de bodem te voorzien van licht, lucht, water en mest. Verder moet je vooral zijn eigen gang laten gaan, en het niet te veel verstoren. En je moet gebruik maken van de kiemkracht van de vrucht zelf, in dit geval de initiatiefnemers.

De rol van een kerngroep is hierin te zorgen voor een grote voedingsbodem, waarop veel kruisbestuiving mogelijk is, en te faciliteren met licht, water en mest.

De kerngroep stuurt dus niet direct op output, maar indirect. Ze probeert in het netwerk het aantal verbindingpunten te vergroten en het aantal verbindingen te stimuleren, om de kans op output te optimaliseren.

Als een spin in het web, voelt de kerngroep aan de trillingen op de draden van het web, wanneer er een prooi in het web is gevangen. Dan gaat ze daar heen en spint de prooi in.

Concreet kan het inspinnen betekenen dat de kerngroep zorgt voor

- financierings ondersteuning uit een innovatiefonds.
- Bemiddeling naar de juiste kennisinstelling
- Promotie en communicatie rondom het plan

Samenvattend heeft de kerngroep als taak:

1. netwerk vergroten
2. netwerk vitaliseren
3. groei ondersteunen
4. samen vruchten plukken

Annemieke Roobeek, professor Strategie en Transformatiemanagement aan Nijenrode, heeft onderzoek gedaan naar het samenwerken in netwerken, en komt tot de volgende kenmerken en randvoorwaarden.

#### ***Belangrijkste kenmerken van kennisintensieve netwerkorganisaties***

- *Insteek op permanent innoveren*
- *De manier van werken wordt belangrijker dan de hiërarchische verhoudingen*
- *Geen barrières voor samenwerking en kennisuitwisseling*
- *Vertrouwen, openheid en transparantie zijn belangrijke kernwaarden*
- *Hightech/hightouch voor bundeling en synergie (virtuele kenniscommunities)*
- *Elkaar afrekenen op concrete resultaten*

#### ***Essentiële netwerkcompetenties***

- *Neem initiatief*
- *Denk na en reflecteer*
- *Werk spontaan samen*
- *Inspireer*

- *Ga contacten aan en onderhoud de relaties*
- *Toon ondernemerszin*
- *Durf te delen*
- *Durf te durven*
- *Zoek de dialoog*
- *Maak van losse ideeën een praktisch concept*

Relaties tussen mensen zijn de basis van het netwerk.

Hoe beter de relaties, hoe groter de openheid en de bereidheid om kennis te delen.

De kerngroep moet dus zorgen voor gelegenheden waarop die relaties kunnen ontstaan.

Ze moet een infrastructuur maken waarin kennis kan worden gedeeld.

Ze moeten de energie in het netwerk positief en levendig houden. Er moet regelmatig iets spannends of leuks gebeuren, nieuws zijn. De kerngroep zorgt voor constante reuring in de tent! Energiemanagement.

De netwerkcompetenties tellen in sterke mate voor de leden van de kerngroep zelf.

Als ze zelf niet op deze wijze werken, zullen ze dit ook nooit binnen het netwerk kunnen realiseren.

Het zijn competenties die bijna iedereen van nature heeft, maar die voor een deel zijn afgeleerd, omdat de meeste organisaties deze competenties niet aanspreken of het gebruik ervan bestraffen.

De leden van het team hebben dus samen iets te leren.

De beloning is dat deze competenties uiteindelijk zorgen voor vergroting van het werkplezier. De relaties worden beter, de output wordt groter en het team krijgt aantrekkingskracht. Dat kan ervoor zorgen dat het nieuwe deelnemers aan het netwerk aantrekt.

Uiteindelijk is het mooi als dit ook een fysieke vorm krijgt: een centraal punt, een soort hub, waar leden van het netwerk terecht kunnen om samen te zijn, te werken, of zich te laten inspireren.

Het kan ook een mobiele Hub zijn, een verbouwde SRV-wagen, waarin het kernteam telkens op andere plaatsen bijeen komt en contact maakt met de omgeving. (zoals bijvoorbeeld de VIP-bus, zie [www.vipbus.nl](http://www.vipbus.nl)).

## 4. De volgende stappen

Hoe kom je van een projectorganisatie, het ijskristal, naar een procesorganisatie, het spinnenweb?

In dit hoofdstuk geef ik een aantal mogelijke stappen die je dan zou moeten nemen, opgedeeld in 4 fases.

### **Fase 1: randvoorwaarden (januari – april 2011)**

Stap 1: vindt een probleemeigenaar voor het proces.

Stap 2: bepaal de gewenste output. Maak het smart.

Stap 3: vindt consensus over netwerksturing als innovatie strategie, leg die vast in visie en kernwaarden.

Stap 4: vindt een interne verantwoordelijke of projectleider.

Stap 5: regel budget voor het proces.

Stap 6: richt een financieringsfonds op.

Stap 7: zoek deelnemers voor de kerngroep.

### **Fase 2: Start-up. (april – juli 2011)**

Stap 1: bouw relaties op binnen de kerngroep.

Stap 2: houdt een kick-off, waarin je samen doelen formuleert, een plan van aanpak maakt en afsprekt hoe je samen gaat werken en leren.

- Doelen formuleer je in termen van het aantal gewenste netwerkdeelnemers, de concrete netwerk-infrastructuur en de gewenste activiteit in het netwerk.
- In het plan van aanpak staat hoe dit gerealiseerd gaat worden, hoe de fasering van de activiteiten is, hoe de communicatie ervan plaats vindt, welke middelen worden ingezet, en hoe de taken worden verdeeld.

Er staat in wat je ziet als 'oogst' en hoe je daarmee om gaat, cq over communiceert.

- Samenwerkingsafspraken gaan over de manier waarop je samen beslissingen neemt, de hoe je omgaat met belangen tegenstellingen en conflicten en welke kernwaarden je samen hoog wilt houden. Het gaat ook over het leiderschap van alle deelnemers en de verwachtingen t.a.v. de projectleider.
- De intentie om samen te leren kun je concretiseren door feedbackmomenten in te bouwen, monitoring af te spreken, trainings- of coachings budget te alloceren en learning-journeys te plannen.

### **Fase 3: aan de slag (september 2011 – september 2014)**

Uitvoering van het plan van aanpak.

Blijf evalueren, blijf alert op conflicten en belangen tegenstellingen, blijf competenties ontwikkelen die openheid en kennisdelen stimuleren.

Werk aan het podium waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. Eerst virtueel, later ook een fysiek podium. Overweeg het opzetten een 'Hub', een centraal punt waar kennis en ideeën samenkomen en verrijkt worden.

Houdt bij hoe het netwerk groeit, hoeveel bijeenkomsten, krantenartikelen, afspraken, er gemaakt zijn. Bij inputsturing is het van belang om te registreren wat je input is geweest. Uiteindelijk wil je dit kunnen relateren aan je resultaten en je investeringen.

Zorg voor een open kerngroep. Laat regelmatig nieuwe mensen toe, tijdelijk of vast. Het is belangrijk dat ook hier in beweging blijft bestaan.

### **Fase 4: Oogsten (??)**

De oogst is in dit model niet te plannen. Maar als er na verloop van tijd geen oogst is, doe je iets niet goed. Het is wel zaak de oogst ruim te definiëren. Wat zijn aanwijzingen voor groei in het gebied?

Bottom line beoog je groei van de economie en vermindering van de ecologische footprint, maar er zijn ook resultaten die minder hard zijn, maar toch van belang om uiteindelijk dat resultaat te bereiken.

Maak daarom een ladder van gewenste resultaten, en check regelmatig hoe de groei is. Het is slim om voor beide doelstellingen (economische groei en duurzaamheid) een aparte resultaten ladder te maken.

Wat zou daar bijvoorbeeld in kunnen staan:

- kwantitatieve gegevens over werkgelegenheid, omzet en winst in de sector.
- KvK gegevens over starters, groei, overnames en faillissementen.
- CO2 uitstoot, energie gebruik van de sector, waterverbruik.
- Nieuwe bedrijven, nieuwe producten.
- Nieuwe opleidingen, of vakgebieden.
- Samenwerkingsprojecten tussen clusters, organisaties, kennisinstellingen.
- Zijn we in het nieuws? Is er interesse van buiten in onze sector?
- Aanwezigheid op beurzen, symposia en andere bijeenkomsten.

Bij het oogsten hoort het communiceren. Het is verschrikkelijk belangrijk dat de successen breed worden uitgemeten over verschillende communicatie kanalen. Dit zorgt voor een positieve spiraal omhoog. En dat is de hele bedoeling van het netwerk.

**Ik wens een ieder die hiermee aan de slag gaat, veel plezier en succes.**

**Judith de Bruijn**

[info@judithdebruijn.nl](mailto:info@judithdebruijn.nl)

06-54.266.266

