

Accenten in lerende netwerken bij de aanpak van een vernieuwing – met illustraties vanuit Kennis op de Akker

Jos Geerligts

raccent

e-mail jos.geerligts@raccent.nl

Sjaak Wolfert

Wageningen UR – LEI

e-mail sjaak.wolfert@wur.nl

SAMENVATTING

Vernieuwingen zijn vooral succesvol als zij in lerende netwerken worden aangepakt. Wat zijn in een lerend netwerk de grote agendapunten? En ... hoe worden de agendapunten aangepakt?

De grote agendapunten in een lerend netwerk zijn 1) een gedeeld perspectief, 2) de nieuwe routines, 3) de nieuwe structuur en 4) de mogelijkheden van schaal.

De aanpak van de agendapunten vergt telkens een wat ander proces; waarbij het accent achtereenvolgens ligt op 1) wilsvorming 2) ervaringsuitwisseling, 3) informatievoorziening en 4) automatisering. Kennis op de Akker (KodA) zal gebruikt worden om een en ander te illustreren.

47

1. INLEIDING

In deze inleiding staan drie onderwerpen centraal:

- Waarom een lerend netwerk? En wat is het?
- Wat voor soort vragen zijn er? Hoe komt het netwerk aan zijn vragen?
- Welke methoden zijn er? Welke zijn succesvol in welke fase van het proces?

1.1 Het lerend netwerk

In een lerend netwerk ligt een probleem op tafel dat met leren te maken heeft. Een model van Hisschemöller¹ kan dit verder te verduidelijken (zie figuur 1). De basis is dat de partijen in een krachtenveld het eens of oneens kunnen zijn over feiten en waarden. Er zijn dan vier situaties.

¹ Hisschemöller, M. (1993). *De democratie van problemen; de relatie tussen de inhoud van beleidsproblemen en methoden van politieke besluitvorming*. Dissertatie. Amsterdam: VU Uitgeverij.

		Overeenstemming over waarden	
		Ja	Nee
Overeenstemming over feiten	Ja	Gestructureerd probleem Argument: technisch Besluit door: experts Netwerk: regelend	Matig gestructureerd probleem Argument: rechtvaardigen Besluit door: vertegenwoordigers Netwerk: bemiddelend
	Nee	Matig gestructureerd probleem Argument: verdelen Besluit door: onderhandelaars Netwerk: onderhandelend	Ongestructureerd probleem Argument: meedenken Besluit door: belanghebbenden Netwerk: lerend

Figuur 1. Vier typen van netwerken

Er is sprake van een *lerend netwerk* als belanghebbenden in een situatie van authentiek leren met elkaar meedenken. Dit ligt het meest voor de hand bij een ongestructureerd probleem, in een situatie waarin een doel-middel relatie nog niet bekend is. Een (groot) voorbeeld is maatschappelijk debat.

In een *bemiddelend netwerk* wordt op basis van verschillende waardenoriëntatie gezocht naar eenheid van actie. Polderen is een situatie waarin partijen met een verschillende waardenoriëntatie tot een gezamenlijke concrete afspraak proberen te komen, de SER is daarvan een schoolvoorbeeld.

In een *onderhandelend* netwerk wordt op basis van een gedeelde waardenoriëntatie een verdeling van belangen uitgevochten. Voorbeelden zijn ketenafspraken in een produktieketen en verdeling van publiek geld in begrotingsdebatten. De waarde van het product in de keten of van de publieke middelen is onomstreden, de verdeling van de koek is een voortdurende belangenstrijd.

Als er overeenstemming is over feiten en waarden is de uitdaging een technologische optimalisatie. In een *regelend* netwerk kunnen experts planmatig aan het werk. Een voorbeeld is het kadaster: het bezit van grond is een gedeelde waarde en het opmeten van grond is een ondubbelzinnige activiteit. Het komt veel voor dat zaken die niet geregeld kunnen worden in handen vallen van een regelend netwerk.

Overeenstemming over waarden is allerm minst vanzelfsprekend. Wolfert stelt dat duurzame ontwikkeling alleen ontstaat wanneer een integrale houding ten opzichte van de natuur als exploitatiebron, drager van leven en cultuur wordt gevormd. Zo'n combinatie van waarden is vaak niet aanwezig.

Waarom een lerend netwerk? Het antwoord is om zicht te krijgen op *gedeelde waarden, belangen en feiten*. Een lerend netwerk is een plaats waar authentiek geleerd kan worden. Zodra er zicht op het probleem is, staat er een oplossingsrichting op de agenda.

² Wolfert, J. (2002) *Sustainable Agriculture: how to make it work? A modelling approach to support management of a mixed ecological farm*. Ph.D. Thesis. Wageningen University, Wageningen. www.gcw.nl/dissertations/3215/dis3215.pdf

1.2 De soorten vragen

Over welke vragen gaat het als de gedeelde waarden, belangen en feiten ontbreken? Een model van Geerligts e.a.³ geeft duidelijkheid over vragen die het wel en niet kunnen zijn.

		ADRES	
		bekend	onbekend
VRAAG	helder	informatie	netwerker
	vaag	expert	netwerk-expert

Figuur 2. Vier typen van vragen

Bij kennisuitwisseling wordt algemeen verondersteld dat de adressen bekend zijn en dat de vragen helder zijn. In gestructureerde situaties is dat ook zo. Dit soort van kennis is eenvoudig te vermarkten. Een telefoonboek is een goed voorbeeld. Vernieuwingen echter zijn meestal niet gestructureerd. Bij vernieuwingen zijn veelal de adressen onbekend en/of de vragen vaag.

Bij vage vragen zijn experts nodig om de vraag te verhelderen (om een antwoord te vinden). Als iemand bijvoorbeeld de bladverkleuring van zijn kamerplant wil stoppen, moet hij een plantenziektkundige zoeken die mogelijk een diagnose kan stellen. Als het adres onbekend en de vraag helder is, moet de kennis in netwerken worden gezocht. Bijvoorbeeld als iemand een Penny Black (de 1e postzegel) wil kopen, lukt dat alleen via een netwerk.

De situatie wordt pas echt complex als de vraag vaag en het adres onbekend is: normaal bij een vernieuwing. Met vernieuwingsvragen moet je bij netwerkexperts zijn – die zijn schaars. Het gevolg is dat veel vernieuwingsvragen in een zwart gat verdwijnen; dit is jammer en soms catastrofaal omdat vernieuwen een voorwaarde is om te overleven.

Identificeren van vernieuwingsvragen

Hoe ziet een vage vraag aan een onbekend adres er uit? Een belangrijke categorie is die van het voor gevoel. Het zit me niet lekker! Welke kant gaat dit op? Dat is een heel ander verhaal! Hier zal X blij mee zijn! Ik heb hier moeite mee! De Bono gaf aan voor gevoel verschillende kleuren. Sommige mensen reageren op een verandering in hun omgeving boos, sommigen zonnig, anderen koel redenerend of betrokken rouwend. Het is vitaal deze reacties niet te negeren, af te doen of te verwijzen.

³ Geerligts, J.W.G.; Ensing-Wijn, M.E. & Lith, J.H. (1996) A systems approach to regional knowledge networks. In: Farmers in small-scale and large scale farming in a new perspective. 's-Gravenhage: LEI-DLO.

Het is belangrijk door te vragen. Expliciet krijgen of rationaliseren is het omzetten van ervaringskennis – waaronder voorgevoel – in informatie. Signalering van vernieuwing(snoedzaak) begint met voorgevoel, volgt met doorvragen en eindigt met rationalisatie achteraf.

In een lerend netwerk zitten mensen bij elkaar die een voorgevoel met elkaar delen. Dat kan vanuit heel verschillende invalshoeken zijn. Mentaal verschillend (zie de Bono), verschillen van belang (afhankelijk van de positie in een keten) en verschillend van oplossingsrichting (gebruikers, beleidsmakers, onderzoekers, docenten, etc.). Een lerend netwerk lost vage vragen op of vragen die moeilijk geadresseerd kunnen worden. Het netwerk komt aan zijn (ontwikkeling van) vragen door voorgevoelens serieus te nemen en bij elkaar door te vragen.

1.3 DE METHODEN

De modellen hierboven geven inhoudelijk zicht op kenmerken van netwerken en vragen ook zicht op methoden die (meer of minder) werken.

In netwerken

In een lerend netwerk wordt van mensen verlangd dat ze met elkaar meedenken. Het moeten veilige omgeving zijn waarin deelnemers zonder gezichtsverlies van mening kunnen veranderen. Het moet een open situatie zijn van leren.

In een onderhandelend netwerk mogen de deelnemers juist niet al te veranderlijk zijn. Zij moeten stevige vertegenwoordigers zijn van een achterban met helder zicht op de feiten die de achterban belangrijk vindt. Daar moeten ze niet van afwijken anders komt het nooit tot een contract.

In een pacificerend netwerk moeten deelnemers weten wat hun achterbannen verderdigbaar vinden. Waarmee kan men door een deur? Respect voor elkaars oriëntaties is wezenlijk.

Een regelend netwerk is iets van experts onderling. Hier moet iemand weten hoe het zit. De suggesties die gedaan worden moeten onvoorwaardelijk werken. Mensen die de hele tijd aan derden moeten vragen hoe het zit kunnen niet mee in een regelend netwerk.

Met verschillende vragen

Informatie is goed als zij onomstreden is. Informatie is bewezen of getoetst en wordt ondersteund met verwijzing naar de bron.

Experts moeten competent zijn. Hier komt het er op aan of iemand het vertrouwen heeft of krijgt om een taak tot een goed einde te brengen.

Netwerkers moeten een gevoel delen over wie belangen delen. Netwerkers weten (precies) met wie ze goed kunnen reflecteren over een bepaald vraagstuk.

⁴ Denk aan de boeken, video's en cursussen van de Bono in *Effectief Denken*, zijn *Zes Denkende Hoeden*, etc. (zie: <http://www.edwdebono.com>)

Netwerkexperts weten waar wat speelt. Netwerkexperts weten waar de mensen zitten die er in slagen om rond bepaalde vraagstukken mensen bij elkaar te brengen.

Vernieuwingen zijn succesvol als zij in lerende netwerken worden aangepakt. Ze zijn dus minder kansrijk als zij regelend, bemiddelend of onderhandelend worden aangepakt. Of als de vernieuwingsvraag te vanzelfsprekend als bekend en adresseerbaar wordt beschouwd; achteraf zal vaak blijken dat de vraag slechts uit een bepaalde gezichtshoek helder en / of adresseerbaar was. Het niet delen van het probleem, de vernieuwingsvraag respectievelijk de vernieuwingsopgave verklaart de 'hakken-in-het-zand' reacties als experts te vroeg met oplossingen komen. 'Voor welk probleem' is dan een impliciete vraag van velen, waardoor deze vraag eerst na veel touwtrekken helder op tafel komt.

2. HOE STARTEN LERENDE NETWERKEN?

In het eerste hoofdstuk is het fenomeen van het lerende netwerk beschreven. Dat is voor een deel ook gebeurd door aan te geven wat het niet is. Een verdere verheldering is mogelijk door aan te geven hoe het lerende netwerk werkt. Met voorbeelden staat dit in de brochure *Perspectief op lerende Ondernemersnetwerken* van de Beuze e.a. Deze paragraaf wordt met twee vragen uitgewerkt:

- Wat gaat in lerende netwerken goed/niet goed?
- Hoe ver is een lerend netwerk gevorderd?

2.1 Wat gaat in lerende netwerken goed/niet goed?

Twee belangrijke processen in lerende netwerken worden uitgewerkt, namelijk kenmerken van wilsvorming en daarna de processen die op wilsvorming volgen.

Wilsvorming

In paragraaf 1.2 staat dat voorkomen moet worden dat voorgevoelens in een zwart gat verdwijnen. Dat gebeurt met opmerkingen als volgt. Niet zeuren, nu aan de slag! We moeten wel de hoofdlijnen in de gaten houden en kunnen niet op alle bezwaren ingaan! Hier moet je het thuis maar eens over hebben!

We nemen aan dat het voorgevoel van iemand serieus wordt genomen en dat een begin van een lerende groep ontstaat. Door doorvragen wordt het probleem helderder voor de probleemeigenaar maar ook voor de bevragers. Voor dit proces gelden de spelregels van de brainstorm (alles mag gezegd worden, oordelen uitstellen, etc.).

Er zal een moment ontstaan dat deelnemers aan het lerende gesprek greep krijgen op de probleemstelling. Sommigen zullen de probleemstelling delen, anderen kunnen zich er wel wat bij voorstellen en sommigen zullen respecteren dat deelnemers een probleem hebben waar zij zelf (nog) geen deel aan hebben.

⁵ M. de Beuze, J.W.G. Geerligns en F.A. Geerling Eiff (2006) *Perspectief op lerende Ondernemersnetwerken. Rapport van de Oogstgroep voor DLO-programma 420: Kennisdoorstroming en -circulatie in groen onderwijs en onderzoek*. Wageningen: Wageningen UR.

De volgende stap die zich aandient is samen te vatten met de volgende vragen. Welke kant op? Waar willen we idealiter naar toe? Dit is een vraag naar perspectief. Een perspectief is als een wijkende horizon; het perspectief wordt nooit bereikt er is telkens weer een nieuw vergezicht.

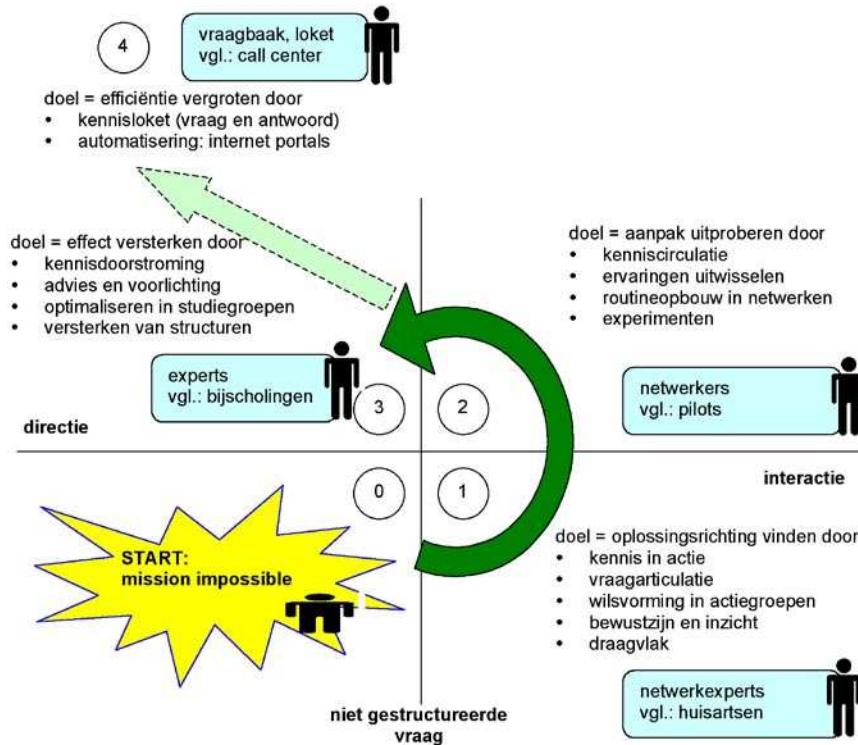
Zodra er duidelijkheid is over het perspectief komt de derde hoofdvraag. Hoe pakken we het aan? Wat is de doel-/middelrelatie? Door verandering van omstandigheden voldoet de huidige aanpak niet meer. Er moet een nieuwe combinatie van inzichten en ontwerpen gevonden worden. Wat is de nieuwe aanpak en wat moet dat opleveren? Als er een (voorlopige) gedeelde opvatting is over de doel-/middelrelatie is het proces van wilsvorming afgerond. Wilsvorming een proces is tussen directe belanghebbenden. Het is moeilijk van buitenaf te maken en klaar te zetten.

Het belang van wilsvorming is dat de 'wil' sturend werkt in de volgende stappen van de ontwikkeling van de vernieuwing. Vernieuwing kan beïnvloed worden – of bijgestuurd – door wilsvorming te faciliteren en door daarbij informatie over de veranderde context – de reden om te iets te doen - te verstrekken.

Wat er gebeurt na wilsvorming

De vier stappen in het proces van vernieuwing zijn in figuur 3 toegelicht.

1. Het proces van wilsvorming levert een doel-/middelrelatie op.
2. Die doel-/middelrelatie moet worden uitgetoetst. Er komt een experiment of een pilot. In een pilot wordt iets uitgetoetst. Soms met een korte cyclus van trial and error. Soms in langere cycli met georganiseerde feedback. In alle gevallen is samen reflecteren en ervaringen uitwisselen van groot belang totdat er zicht op een nieuwe routine is ontstaan. Zodra een groep mensen op grond van ervaring over een andere werkwijze zegt: "zo gaan we het doen" is een nieuwe routine bekend.
3. Zodra een nieuwe routine bekend is, verschuift de kern van het vernieuwingsproces naar het kwadrant waar de structuur van de organisatie wordt vernieuwd. Als een nieuwe routine door een pilotgroep is verkend, getoetst en goed bevonden is dat nog geen reden voor iedereen om wat gewoon was, gewoon anders te gaan doen. Bij verbreding start voor de nieuwkomers het proces in principe in kwadrant 1, bij de wilsvorming. Ieder wil de kans om zijn eigen wiel uit te vinden. Door goede informatievoorziening kan dit proces wel versneld worden. In deze fase is belangrijk dat bestuur en management de leiding van de vernieuwing overnemen van de pilotgroep. Zij kunnen zorgen voor de inbedding van de vernieuwing in de organisatie. Zij zullen dit alleen kunnen als ze deelgenomen hebben aan het lerende netwerk.
4. Tenslotte, zodra de contouren van de nieuwe structuur duidelijk zijn voor iedereen en de verankering van de vernieuwing een flink eind op weg is, kan het accent op de laatste stap van vernieuwing te komen liggen. Gegeven een nieuwe structuur is het mogelijk dat nieuwe voordelen van schaal benut kunnen worden. Dit kan bijvoorbeeld door inzet van ICT. De nieuwe structuur is dan de basis voor de procesdecompositie als eerste stap in het maken van de ICT-voorziening.



Figuur 3 Vier stappen in het proces van kenniscreatie voor vernieuwing

2.2 Hoe ver is een lerend netwerk gevorderd?

Het meten van kennisontwikkeling is iets wat binnen lerende netwerken impliciet en bijna voordurend gebeurt. Veel van het impliciete meten kan met begrippen over kennis worden verduidelijkt. Denk in de linker kolom van figuur 4 aan antwoorden op vragen als:

- weten we welke kant we opgaan (perspectief, ofwel zicht op de wijkende horizon)?
- kennen we de nieuwe rollen in het krachtenveld (conventies, gedragsregels, ofwel zicht op de eigen verworven en machtsposities, ofwel de verhoudingen in de keten)?
- gaan we het doen (is er een haalbaar nut of routine)?



Figuur 4 Vernieuwingsopgave en kritische situaties

Maar er zijn meer vragen (zie de rechterkolom in figuur 4):

- weten we nu hoe het zit (hebben we de relevante nieuwe inzichten)?
- hebben we een aanpak (kunnen we kiezen uit werkende ontwerpen)?
- kennen we mensen die het kunnen uitvoeren (te krijgen competentie of bekwaamheid)?

54

En bij al deze zes vragen kan een groep na (enige of eeuwige) discussie een beeld hebben van het gangbare en van het gewenste (perspectief, conventie, routine, inzicht, ontwerp en competentie). Het aardige is nou dat:

- de discrepantie tussen de gewenste en gangbare perspectieven, conventies en routines een beeld oplevert van de vernieuwingsopgave;
- bij het horen van een vernieuwingsopgave zullen mensen “ja, maar ...” roepen. Al deze “ja, maar ...” kreten geven een beeld van de relevante kritische situaties. Dat is alles wat opgelost moet worden, wil er draagvlak zijn, wil het doorgaan.
- de oplossingen worden gevonden door een passende mix van gangbare en nieuwe inzichten, ontwerpen en competenties. Dit zijn de nieuwe combinaties op de vernieuwingsagenda.

Een vernieuwing kan beginnen met een ontwerp (technology push) of een verpletterend inzicht (rampzalig verlopende trends). In lerende netwerken speelt het perspectief een grote rol. Bij vraagomkering is de macht in de keten veranderd (conventies). Een vernieuwing kan met andere woorden op elk punt beginnen. Het raamwerk van figuur 4 helpt bij het expliciet maken van de staat van kennisontwikkeling in het geheel.

3. EEN ILLUSTRATIE VANUIT KENNIS OP DE AKKER (KOD A)

Het raamwerk van figuur 4 is met succes gebruikt in het programma Kennis op de Akker, KodA. KodA is een project dat streeft naar duurzamere bedrijfsvoering in de akkerbouw, door kennis in bruikbare vorm op de akker te brengen. Sleutelbegrippen daarin zijn: op interactieve manier kennis ontwikkelen, integratie van toepassingen, standaardisatie van gegevens voor efficiënte berichtenuitwisseling en bevordering van samenwerking van verschillende partijen rondom de ‘akker’ ofwel de praktijk. Voor meer informatie, zie www.kennisopdeakker.nl

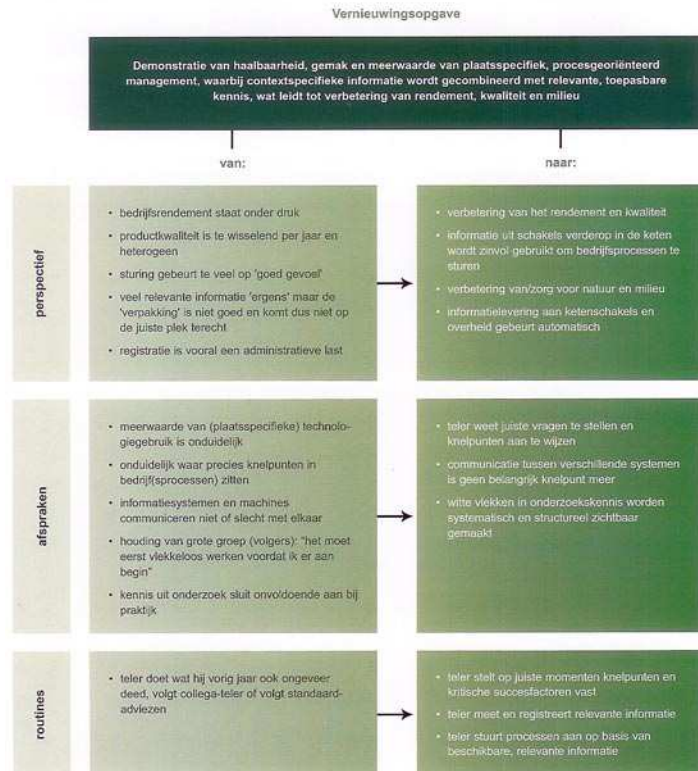
In het project KodA zit de akkerbouwpraktijk zelf aan het roer. In gezamenlijkheid definiëren zij de innovatieagenda. Daaruit volgen wensen of vragen die deels met financiering vanuit het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) opgelost worden. De hierbij ontwikkelde concepten worden vervolgens door de praktijk zelf weer geïmplementeerd.

De activiteiten in KodA vinden vooral plaats in lerende netwerken, ingedeeld in een aantal thema's en gewasgroepen. Daarin staan de ketenpartijen en telers centraal, met daaromheen andere betrokkenen, zoals onderzoekers en dienstverleners. Gezamenlijk formuleren zij de wensen en vragen, op zoek naar mogelijkheden voor oplossingen, die vervolgens in pilots worden uitgetest en gedemonstreerd. Begin 2006 worden de netwerken opgestart en opgelijnd met reeds lopende activiteiten.

Hieronder volgt een illustratie van het raamwerk van figuur 4 vanuit het lerende netwerk in KodA rondom het thema ‘Duurzame bedrijfsvoering door verbeterde informatievoorziening’. Tijdens een bijeenkomst van een halve dag is gebruik gemaakt van verschillende creatieve werkvormen, waarbij heel concrete zaken benoemd kunnen worden, onder leiding van een onafhankelijke procesbegeleider. De resultaten zijn vervolgens gebruikt om te komen tot een systematische beschrijving van de vernieuwingsopgave en agenda. Dezelfde aanpak wordt ook voor andere KodA thema's en netwerken gebruikt zodat ze goed met elkaar vergeleken kunnen worden.

3.1 VERNIEUWINGSOPGAVE

De bijeenkomst heeft geresulteerd in de volgende formulering van de vernieuwingsopgave.

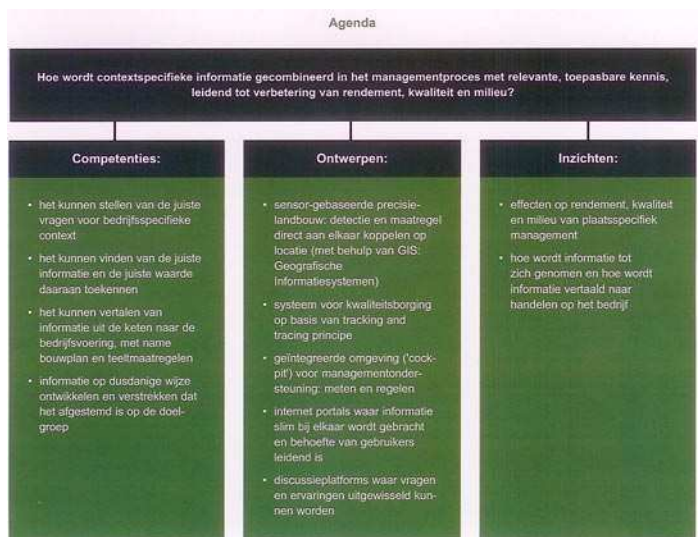


3.2 AGENDA: KRITISCHE SITUATIES

Vanuit de vernieuwingsopgave zijn de kritische situaties geformuleerd in een agenda zoals op de volgende pagina weergegeven.

4. CONCLUSIES

Figuur 4 is een model voor analyse. Het heeft bij het project Kennis op de Akker gediend als basis voor de nulmeting van alle deelprojecten (acht stuks). Met het model van figuur 4 als basis kan in een gesprek met de deelnemers aan een pilot in een mid - dag antwoord gekregen worden op al de vragen van vernieuwing en kennisontwikkeling die in hoofdstuk 1 en 2 aan de orde gesteld zijn. Dit proces en dit resultaat blijken om vele redenen relevant:



- De pilot ontwikkelt zich in de richting van een lerend netwerk
- Het lerende netwerk krijgt helderheid over probleem, perspectief en/of gewenste doel-/middelrelatie. Het netwerk krijgt een grondslag voor zelfsturing.
- Het verslag van een middag samen werken levert ten slotte een foto op van de staat van kenniscreatie op een bepaald moment. De beschrijving kan dienen als een nulmeting. Als er gestructureerde vervolgesprekken plaatsvinden zijn ook vervolgmetingen mogelijk en zicht op leerwinst.
- Metingen kunnen worden gebruikt voor de keuze van methoden van kenniscreatie in de fase waarin deze gevraagd worden. Dus voor planning en uitvoering van begeleiding.
- Metingen kunnen ook gebruikt worden bij rapportages, bijvoorbeeld t.b.v. financiers.

57

De opsomming van resultaten lijkt grotesk; zij is dat niet omdat de voordelen reëel en relevant zijn. Het gestructureerde begingsprek met een pilotgroep is de moeite waard; de organisatie van het begingsprek vergt een goede voorbereiding en begeleiding.