

Een exploratief onderzoek naar communicatieve aspecten van complexe innovatieprocessen.

*Mevrouw Ir. K. Wolffenbuttel, Prof.dr. C.M.J. van Woerkum  
Wageningen UR, Communicatie en Innovatie Studies*

# **Verhalen over verandering**

*InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster*

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 378 56 53

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

ISBN: 90 - 5059 - 137 - X

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 01.3.012 (serie basisdocumenten), Den Haag, juli 2001

# Voorwoord

Wezenlijk voor systeeminnovaties is dat meerdere partijen die eerder veelal los van elkaar opereerden constructief met elkaar aan de slag gaan. Daarbij worden mentale processen doorlopen, waarbij nieuwe perspectieven een kans krijgen of worden ontwikkeld. In dit proces, zo blijkt uit tal van rapporten, heeft communicatie een belangrijke functie, maar kent ook velerlei valkuilen.

Dit vormt de achtergrond voor de opdracht aan de Leerstoelgroep Communicatie en Innovatie Studies van Wageningen Universiteit een studie te doen naar communicatieve aspecten van complexe innovatieprocessen. Met het doel de voorwaarden en kenmerken van een goede communicatie bij systeeminnovaties in beeld te brengen en voorstellen te ontwikkelen voor het effectief stimuleren ervan.

Voor de begeleiding van het project is een klankbordgroep gevormd, met de volgende samenstelling: Ir. N.A Dijkveld Stol (InnovatieNetwerk, voorzitter), Ir. G.D. Geldof (TAUW), mevrouw Dr. D.G.J. Hamelers-van Bilsen (Unilever Research Laboratorium), mevrouw Ir. A.G. Nijhof (RPD), M.E. Souwer (Souwer Consult), Dr.ir. A.P. Verkaik (InnovatieNetwerk), Dr.ir. M.C.H. Wagemans (LNV-Zuid, per 01-01-01 InnovatieNetwerk). De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het rapport berust bij Prof.dr. C.M.J. van Woerkum en mevrouw Ir. K. Wolffenbuttel.

Het rapport bevat een beknopte hoofdtekst en voorts bijlagen waarin het theoretische kader, de methodologie en een beschrijving van de drie cases zijn opgenomen.

In de hoofdtekst wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- a) De voorwaarden voor meer of minder effectieve systeeminnovatie (de institutionele omgeving). Aan de orde komende o.a. – de rol van de overheid bij systeeminnovaties; – systeeminnovaties en het concept planning; en – voorzieningen voor professionele communicatieve ondersteuning.
- b) Voorstellen en overwegingen voor het effectief stimuleren van systeeminnovaties. Kernbeweringen in dit hoofdstuk zijn: – organiseer het proces dusdanig dat onzekerheden kunnen worden toegelaten en kunnen worden gehanteerd; – interactie schept niet zomaar verandering; en – de rol van een mediator is buitengewoon belangrijk.
- c) Criteria voor de begeleiding van systeeminnovatie. In dit hoofdstuk is een lijst met criteria opgenomen die in processen van systeeminnovatie als richtsnoer genomen kunnen worden.

InnovatieNetwerk acht het van belang dat de resultaten van de studie beschikbaar komen voor een breder publiek. Tevens zullen de resultaten worden benut bij de door InnovatieNetwerk te organiseren “Leersessies systeeminnovaties”, welke als doel hebben het vormen van een solide gezamenlijke basis van kennis, inzichten en ervaringen op het gebied van systeeminnovaties.

*Dr.ir. A.P. Verkaik,  
Directeur InnovatieNetwerk Groene Ruimte  
en Agrocluster.*

# Inhoudsopgave

Voorwoord	i
1. Inleiding en onderzoeksvragen	1
2. De institutionele omgeving	5
3. Het proces van systeeminnovaties	13
4. Criteria voor de begeleiding van systeeminnovaties	19
Bijlage 1: Een theoretisch kader voor de bestudering van communicatieve aspecten van “systeeminnovaties”: over complexe vernieuwingsprocessen, communicatie en reframing	23
Bijlage 2: Methodologie: een open holistische benadering	35
Bijlage 3: Case 1: Actieplan Verklaring van Wageningen: een verkennend onderzoek naar varkenshouders in dialoog	39
Case 2: Vers van het land. De virtuele boerensupermarkt: over verschillende visies op een innovatie	73
Case 3: Profetas: op zoek naar interdisciplinariteit	85

# 1. Inleiding en onderzoeksvragen

De noodzakelijke veranderingen in de Nederlandse landbouw kunnen niet meer langs de weg van beperkte verbeteringen op onderdelen worden gerealiseerd. Product-, dienst- en procesinnovaties, die de bestaande systemen intact laten, zijn ontoereikend voor de gewenste sprong naar een ander type landbouw. Een type landbouw, dat in veel bredere zin de biosfeer tracht te benutten en een aanbod wil creëren ten behoeve van een omgeving waar thema's als voedselveiligheid, gezondheid, natuur, dierenwelzijn, de kwaliteit van natuurlijke hulpbronnen of landschappelijke waarden een veel sterkere nadruk hebben gekregen. Daartoe moet het systeem zelf ter discussie komen te staan en moeten er systeeminnovaties ontwikkeld worden. We spreken dan over transactie-innovaties, bijvoorbeeld tussen partijen in ketens, marktinnovaties, bijvoorbeeld de trend naar functional foods, of omgevingsinnovaties, zoals het algemene streven naar een duurzame landbouw, wat ook institutioneel grote gevolgen heeft. In het rapport "Innoveren met ambitie" (NRLO-rapport 99/17) is het denken in systeeminnovaties uitgangspunt voor de innovatieagenda.

Wezenlijk voor systeeminnovaties is a) dat meerdere partijen, die eerder veelal los van elkaar opereerden, nu constructief met elkaar aan de slag moeten en b) dat deze een mentaal proces doorlopen waarbij nieuwe perspectieven een kans krijgen/worden geproduceerd.

Een belangrijk aspect van systeeminnovaties is integraliteit (zie NRLO-rapport 99/14). Niet langer kunnen onderdelen van het systeem afzonderlijk worden geoptimaliseerd. Het idee is dat over een brede linie de verschillende aspecten in elkaars verlengde worden geproblematiseerd: landbouwtechnologische aspecten in combinatie met ecologische, landschappelijke, voedselkundige of dierenwelzijnsaspecten.

Technologische vernieuwing moet maatschappelijk ingebed zijn en vergt daarom de bijdrage van zowel landbouwtechnologen als sociologen, bestuurskundigen, economen, communicatiewetenschappers, etc.

Systeeminnovaties en het daarvan afgeleide geïntegreerd ontwerpen vereisen een andere interactie tussen betrokken actoren, zowel binnen de wetenschap als - interactief - tussen wetenschap en omgeving. Dit leidt tot vragen omtrent de communicatieve implicaties van systeeminnovaties.

Dit vormde aanleiding voor de NRLO een opdracht te verstrekken aan de Leerstoelgroep Communicatie en Innovatie Studies van Wageningen Universiteit een studie te doen naar communicatieve aspecten van complexe veranderingsprocessen. De studie beoogt deze communicatieproblematiek te verhelderen en oplossingsrichtingen aan te geven door middel van literatuurstudie en analyse van drie cases.

Op basis van de theorie en het empirische onderzoek komen we tot een aantal conclusies en voorstellen voor het effectief stimuleren van systeeminnovaties. Die conclusies komen in de volgende hoofdstukken aan de orde. We zullen eerst aandacht schenken aan de institutionele omgeving, waar de voorwaarden aanwezig zijn voor meer of minder effectieve systeeminnovaties. Vervolgens komt het proces zelf aan de orde. Wat valt er van de praktijk te leren als we daadwerkelijk met dergelijke innovaties aan de slag gaan? Tenslotte willen we een handreiking doen voor diegenen die voor de begeleiding van systeeminnovaties verantwoordelijk zijn.

In de bijlage vinden we allereerst de theoretische uitgangspunten van dit onderzoek, met vervolgens de methodologie van het onderzoek. Daarnaast de beschrijving van de drie cases. De casestudies zijn in hoofdzaak gebaseerd op interviews met de bij de initiatieven betrokken actoren.

Overigens – en dat is iets wat tijdens het onderzoek duidelijk werd – zijn niet alle drie de cases in dezelfde mate als systeeminnovaties te kenmerken volgens de definitie van het NRLO: complexe veranderingsprocessen, waarbij maatschappelijke actoren gezamenlijk aan oplossingen voor problemen werken. Een van de cases betreft interdisciplinair wetenschappelijk onderzoek naar technische en maatschappelijke aspecten van Protein Foods (PF's), Profetas<sup>1</sup>. Deze case heeft met de twee andere gemeen dat het 'heterogene samenwerkingen' betreft; er zijn wetenschappers en industrie bij betrokken en het plan is ook om met maatschappelijke organisaties in overleg te treden. De betrokkenheid van maatschappelijke actoren is op dit moment echter nog relatief beperkt. Vanwege de diversiteit aan actoren is dit desondanks een interessante case voor dit onderzoek.

Een volgende case betreft het 'Actieplan Verklaring van Wageningen' een initiatief waarbij varkenshouders, milieu- en dierenbeschermers en een aantal anderen partijen gezamenlijk naar houderijsystemen zochten die zowel maatschappelijk als economisch verantwoord zijn.

De derde case betreft 'Vers van het land. De virtuele boerensupermarkt'. Een initiatief van de WLTO. Waarbij agrariërs in het westen van Nederland via e-commerce – een virtuele boerensupermarkt via het Internet – producten en diensten gaan leveren aan consumenten in de Randstad zonder tussenkomst van retail.

## Referenties

Dammers, E., R.P. Kranendonk, P.J.A.M. Smeets *et al.*, 1998, *Innoveren en leren.*

*Kennismanagement en plattelandsvernieuwing*, Den Haag: NRLO-rapport 99/13.

---

<sup>1</sup> Deze afkorting staat voor: 'Protein Foods, Environment, Technology and Society'.

- Eeten, M., van, 1999, *Dialogues of the Deaf. Defining New Agrndas for Environmental Deadlocks*, Delft: Eburon.
- Horrevoets, M.S.G. en C.M.A. Raijmaekers, 1999, *Kennis in stedelijke vernieuwing*, Den Haag: NRLO-rapport 99/15.
- Ison, R., C. High, C.P. Blackmore en M. Cerf, 2000, Intervention research and the production of knowledge, in [Learn@Paris](#) (eds.), *Cow up a Tree. Knowing and Learning for Change in Agriculture; Case studies from industrialized countries*, Versailles: INRA Editions.
- Leeuwis, C. en G. Remmers, 1999, Epilogue: Accomodating dynamics and diversity in integral design, in: Leeuwis, C (ed.), *Integral design: innovation in agriculture and resource management*, Mansholt Studies 15, Wageningen: Mansholt Instituut.
- Rutten, H. en H. van Oosten (eds.), 1999, *Innovation with ambition. Opportunities for agribusiness, rural areas and the fishing industry*, Den Haag: NRLO-rapport 99/17E.
- Putnam, L.L. en M. Holmer, 1992, Communication perspectives on negotiation, In: Putnam, L.L.en M.E. Roloff (eds.), *Communication and Negotiation*, Sage Annual Reviews of Communication Research vol. 20, Newbury Park: Sage Publications Inc.

## 2. De institutionele omgeving

We willen het verslag beginnen met de institutionele omgeving, welke afspraken daar bestaan over systeeminnovaties en welke praktijken aanwezig zijn, ten voor- of nadele van systeeminnovaties. Allereerst gaan we in op het begrip 'systeem'. Dit begrip willen we, vooral op grond van bestaande cases, beproeven op realiteitswaarde. We willen het idee van systeeminnovaties overeind houden als nuttig of zelfs noodzakelijk, maar met vermindering van alle mythologie. Vervolgens behandelen we het concept 'planning'. De gedachte is dat vanuit een klassiek planningsconcept, gebaseerd op het concretiseren van doelen en het bepalen van daaruit afgeleide middelen, geen systeeminnovaties kunnen ontstaan. We moeten met andere woorden eerst anders over planning gaan denken vooraleer we systeeminnovaties kunnen entameren. Dan gaan we in op de precaire rol van de overheid in processen van systeeminnovatie om te besluiten met de betekenis van het instrument communicatie in het stimuleringsbeleid van deze processen.

Als we de theorie en de bevindingen uit de praktijk samenvatten, komen we tot een viertal conclusies, die we achtereenvolgens willen behandelen. Ze staan zeker niet los van elkaar, maar verwijzen naar verschillende aspecten van de context, waarin systeeminnovaties plaatsvinden.

### a. Het begrip 'systeem' verdient nadere reflectie

Mensen zijn geneigd om hun omgeving als ordelijker en maakbaarder voor te stellen dan de realiteit feitelijk gebiedt. Daarmee wordt de suggestie versterkt dat we in staat zijn om doelgericht oplossingen te vinden voor collectieve problemen, terwijl dit zeker niet altijd het geval hoeft te zijn. Het begrip 'systeem' past in deze traditie en verdient vanwege de geschetste 'maakbaarheidsillusie' kritische reflectie.

Theoretisch is het nog niet zo eenvoudig om tot een eensluidende formulering te komen van 'een systeem'. Zo kunnen we de nadruk leggen op een gemeenschappelijk doel. Ook kunnen we de afhankelijkheden de diverse partijen als uitgangspunt nemen. Daardoor ontstaat er een – afgedwongen – samenhang. Tenslotte kunnen we meer empirisch kijken naar uitwisselingsrelaties. Een systeem is dan een stelsel van wederkerige contacten. Steeds moeten we echter bedenken dat één doel, een evenwichtig geheel van afhankelijkheden of een perfect stelsel van wederkerige relaties zelden of nooit de realiteit van bestaande condities representeert. Dit hebben we ook teruggevonden in onze cases. Een systeem is dus eerder op te vatten als een constructie van onderzoekers dan als een mentale categorie voor alle participanten. Daar zijn enkele redenen voor te vinden.

Op de eerste plaats zitten actoren in talloze netwerken, waarmee ze iets willen bereiken. Steeds wegen ze daarbij af waar voor hen het meest rendement te winnen is. Hun bijdrage aan één interactiegroep hangt af van wat er elders in het netwerk te halen valt. Een ‘innovatiesysteem’ is met andere woorden een momenteel gebeuren, met actoren die hun bijdragen steeds kunnen variëren of zelfs kunnen intrekken, afhankelijk van de overige affiliaties. Men is dus vaak geen standvastig en vanzelfsprekend ‘lid’ van een systeem. Dit lidmaatschap is niet zelden juist een punt van overweging. Onderzoekers die met andere onderzoekers van verschillende disciplines in interactieve processen zouden moeten samenwerken kunnen deze interacties als ‘hun systeem’ opvatten, maar ze kunnen ook sterk vasthouden aan hun eigen disciplinaire verkokering als hun eigenlijke systeem en aan het overige marginale aandacht schenken. Vaak bestaan beide oriëntaties naast elkaar, waarbij nog niet duidelijk is wat het belangrijkste gaat worden (zie de Profetas-case).

Op de tweede plaats is ook de begrenzing van een systeem allesbehalve helder. Het begrip suggereert een omslotenheid die in werkelijkheid zelden bestaat. Bij de case Denktank Varkenshouderij riep de positie van de overheid, in welke mate die er bij hoorde, vragen op. Bij Profetas was ‘de maatschappij’, als categorie waarmee overleg gevoerd moet worden, nog weinig ingevuld. Verschillende actoren kunnen, om strategische redenen, delen van de samenleving bij ‘het systeem’ willen betrekken. Daarmee worden de grenzen van een systeem object van onderhandelingen. We moeten dus beseffen dat systemen veelal relatief open, moeilijk begrensbaar zijn en dat wat nu het eigenlijke systeem is juist een discussiepunt kan vormen.

Dit hangt – ten derde – samen met waar een systeem nu voor ontwikkeld wordt. Als we de doelgerichtheid van een systeem als uitgangspunt nemen, moeten we beducht zijn voor het verschijnsel dat samenwerkende actoren toch behoorlijk sterk kunnen verschillen in wat nu dit doel voor hen is. Natuurlijk is een gemeenschappelijke opdracht voorwaarde voor effectieve interactie, maar dit kan wel heel wat anders betekenen dan een breed gedragen gemeenschappelijk ideaal. Bij de Denktank Varkenshouderij wilden de boeren overleven, de Dierenbescherming een ander welzijnsniveau van productiedieren en de Stichting Natuur en Milieu betere ecologische condities. De verschillende percepties maken een gemeenschappelijk opereren ten behoeve van een ‘license to produce’ mogelijk. Maar dit is toch wat anders dan één sterk richtinggevend doel. De eigen doelen blijven zeker zo belangrijk. Al bij al lijkt het dus gewenst om het woord systeem niet te ideaal-typisch op te vatten. Het kan ook gaan om gelegenhedencombinaties in open netwerken met slechts voor een deel overlappende doelstellingen.

## **b. Systeeminnovaties en het concept planning**

Bij systeeminnovaties kunnen we denken aan bewuste pogingen om met een aantal actoren tot een gemeenschappelijk antwoord te komen op gemeenschappelijke problemen. Doorgaans, zo wordt gesteld, gaat het daarbij om problemen met een hoge complexiteit. Een belangrijk punt is echter ook de dynamiek in de huidige samenleving, gekoppeld aan diezelfde complexiteit. Dit leidt tot vele onverwachte ontwikkelingen, die mogelijk op gespannen voet staan met het idee van bewuste besluitvorming.

Het concept planning veronderstelt doorgaans een doel, een set van middelen of instrumenten en een beslissingsmodel om deze te combineren, mede op grond van kennis over de te beïnvloeden situatie. Dit concept is zeer sterk verbonden met beleid. Beleid is een samenstel van denkbeelden als richtsnoer voor menselijk handelen en daartoe gehanteerde middelen. Het onderliggende doel-middel denken staat echter onder zware druk en zeker ook met betrekking tot systeeminnovaties lijkt het wenselijk de kritiek op deze planningsopvatting c.q. beleidscultuur onder ogen te zien, juist vanwege de geschetste complexiteit en dynamiek.

Het basisidee is dat de omgeving moeilijk in kaart te brengen valt, waardoor ook het formuleren van concrete doelstellingen met enige realistische waarde betrekkelijk zinloos is en tegelijk daarmee een goed afgestemd middelenpakket weinig effectief kan zijn.

De complexiteit en dynamiek van de omgeving bij systeeminnovaties leidt ons inziens onvermijdelijk naar een planningsconcept waarbij a) geen concreet doel wordt geformuleerd, anders dan 'een afspraak over...' en b) de omgeving wordt opgevat, niet als een te besturen systeem maar als een vat van mogelijkheden. Op beide punten willen we wat verder ingaan.

We zagen dat concrete doelen weinig realistisch zijn. Toch moet er een gemeenschappelijk streven ontstaan. Dit wil zeggen dat er een richtingsgevoel aanwezig moet zijn, waardoor de ene stap wenselijker is dan de andere, maar zonder te weten hoe de route precies zal verlopen. Doel-middel denken is te zien als 'end-gaining', een manier van probleem oplossen waarbij veel te snel naar het middel gegrepen wordt wat het probleem zou moeten oplossen (vergelijk het inkopen van luxe, ergonomisch verantwoord meubilair in organisaties met RSI-problemen). Eerder denken wij in termen van het benutten van potenties. Dit is één van de benaderingen in de traditie van contingentieplanning: men concentreert zich op kansrijke situaties, benut daar de mogelijkheden en zet vervolgens de volgende stap. Werkenderweg geraakt men dan tot een bepaald resultaat, dat vooraf niet goed gededuid kan worden. (Te denken valt aan de wijze waarop iemand leert viool te spelen. Zijn of haar tracé naar competentie is zeer individueel en ook het resultaat is niet alleen naar niveau maar ook naar aard zeer verschillend.)

Bij systeeminnovaties lijkt het benutten van mogelijkheden een goede ingang. In het

algemeen durven we te zeggen dat veel verschijnselen feitelijk veel meer een product van toevallige opeenstapelingen van ontwikkelingen zijn dan dat ze gepland zijn. Als we accepteren dat dit zo is, zou het kunnen onderkennen van synchroniciteit, dat wil zeggen dat zonder oorzakelijk verband zich verwante ontwikkelingen tegelijk afspelen, een belangrijke eigenschap zijn van een innovatief systeem. Te denken valt aan de mogelijke impact van de mond- en klauwzeer-epidemie naast de BSE-crisis op de ideeënvorming over een wenselijke landbouw in Nederland. Een ander interessant concept is resonantie. We bedoelen hiermee dat ogenschijnlijk vrij oppervlakkige tendensen toch grote diepte kunnen krijgen, doordat ze ons collectieve onderbewustzijn raken. Zo kan een via moderne biotechnologie geproduceerde langer houdbare tomaat via een term als Frankenstein-food aan menselijke klonering worden gekoppeld, met alle gevolgen voor de perceptie van deze tomaat. Nog een ander begrip is convergentie: kleine verschuivingen op vele terreinen kunnen opgesomd voor een doorbraak zorgen.

Het gezamenlijk onderkennen van de mogelijkheden die in de complexe en dynamische situatie aanwezig zijn om daar de potentie in te vinden voor effectieve stappen in de goede richting leidt tot een planningscultuur die nog weinig ontwikkeld is, maar die zeker past bij systeeminnovaties.

In onze cases zagen we bijvoorbeeld bij de “Vers van het land-case’ het convergentie-idee terug. Ogenschijnlijk verschillende ontwikkelingen, zoals de opkomst van E-commerce, de stad-platteland relatie als een betekenisvol concept, de ecologisering van de landbouw en de vragen van voedselkwaliteit en –veiligheid komen in het ontwerp van dit project bijeen. Is dit daarom een innovatief project? Mogelijk vanwege het onderkennen en benutten van de potenties die deze convergentie oplevert wel. Innovatie is steeds meer (naar Van Ginniken) het surfen op de golven die anderen veroorzaken.

### **c. De rol van de overheid**

Systeeminnovaties zijn vaak het samenspel van a) belangenorganisaties, b) ideële organisaties en c) overheden. Zeker waar het gaat om het bevorderen van sociaal wenselijke ontwikkelingen kan de rol van de overheid een speciale zijn, afhankelijk van het type innovatie wat in het geding is, meer of minder gericht op problemen in het gebied van de kerntaken van de overheid of passend bij bestaande politiek-bestuurlijke prioriteiten.

Bij systeeminnovaties moeten meerdere actoren stappen in de goede richting zetten, in complexe omstandigheden, zoals we zagen. Dit doet een beroep op a) organisatievermogen van het innovatieve systeem en b) op het genereren van de noodzakelijke kennis ter wille van een goede besluitvorming. Bij beide punten zou een overheid voor zichzelf een opdracht kunnen zien.

Het bijeenbrengen van actoren ter wille van de oplossing van collectieve problemen wordt meer en meer gezien als een interessante taak van de overheid. Deze zou niet langer meer alles hoeven te regelen, maar zou er wel actief aan kunnen bijdragen dat iets geregeld wordt. Van regisseur wordt de overheid facilitator.

Hier stuit de overheid zelf, maar ook alle andere betrokken actoren, op een lastig probleem. De nieuwe, meer faciliterende, bestuurstijl vervangt namelijk maar zeer ten dele de oude, meer instrumentele. Veelal bestaan oude en nieuwe bestuurstijlen naast elkaar, waardoor interferentie optreedt, vaak van het negatieve soort. Zo zit de oude bestuurstijl nogal eens vast aan in regels geformuleerde normen, die juist in de nieuwe systeeminnovatieve processen onderwerp van discussie zijn. Het kan zeker zo zijn dat uit deze discussies resultaten komen die de normen verre te boven gaan, in gunstige zin, maar het kan ook zijn dat ze daar bij achter blijven. De toets van inpasbaarheid en realisme, die bij reguliere wetgeving niet altijd het dominante criterium vormt, is juist in de directe confrontatie tussen betrokkenen een zeer zwaar wegend punt. Anderzijds krijgt de consistentie met ander beleid bij de gangbare overheidsinterventies (relatief) meer gewicht dan bij de creatieve oplossingen die de partijen onderling bedenken.

Het gevolg hiervan is nogal eens dat de overheid op twee sporen zit en bij systeeminnovaties moeilijk voluit kan gaan. We zagen dit bij de Denktank Varkenshouderij, waar de overheid wel bij betrokken was, op verschillende manieren, maar waar haar rol toch tot enige twijfel bij andere actoren leidde. We zouden haar rol als ambivalent kunnen omschrijven: welwillend ten opzichte van het proces van systeeminnovatie en dit proces ook met menskracht en geld ondersteunend, maar met een afwachtende en zelfs enigszins afstandelijke houding ten opzichte van proces en resultaat, waar men niet voetstoots akkoord mee kan gaan, vanwege bestaand beleid.

Ook bij de 'Vers van het land'-case zagen we enige discussie over wat nu de positie van de overheid was. Bestaande criteria voor subsidiëring sloten niet duidelijk aan bij de aanvragen van de WLTO, die daarom afgewezen werd, terwijl de algemene doelstelling leek te sporen met in diverse rapporten aangegeven beleidslijnen van het ministerie. Hierbij kan ook het volgende een rol spelen. We noemen dit het probleem van de afrekenbaarheid (accountability). Mede door het ijveren van Rekenkamer en parlement wordt de overheid meer en meer gedwongen de besteding van publieke gelden te verantwoorden.

Bij bepaalde initiatieven ontstaan hierbij lastige discussies. Zo is het bekend dat in de massamediale sfeer bij campagnes soms (grote) risico's moeten worden genomen om attentie, bindkracht en overtuigingskracht te realiseren. De reclamewereld is gewend om deze risico's te nemen. Echter, een dergelijke houding verdraagt zich in de overheids sfeer moeilijk met 'accountability'. Het gevolg is een reeks van zeer zwaar gedocumenteerde campagnes, die echter elke creativiteit missen, in ontwerp en uitvoering, en daarom 'verantwoord maar ineffectief' blijven.

Hetzelfde gevaar doet zich voor bij systeeminnovaties waar de resultaten eveneens inherent onzeker zijn (zie hierover later). Kan een overheid veel geld steken in processen die mogelijkwijze veel maar misschien ook weinig opleveren? De afwegingen op dit punt verdienen meer aandacht. In de huidige praktijken kan veel geld vrijgemaakt worden als dit politiek-bestuurlijk opportuun is, niet zelden in het kader van symbolisch beleid (de overheid wordt overvraagd en moet soms wat doen, ook bij gebrek aan houtsnijdende middelen: het opzetten van discussies kan dan een politieke uitweg vormen). Anderzijds kan er soms vrijwel niets, als daar de afrekenbaarheid als criterium op tafel ligt.

De rol van de overheid kan ook bestaan in het ondersteunen van het kennisproces. In de oude bestuursstijl is de kennisinfrastructuur sterk centralistisch, met geregelde verbindingen tussen beleid en onderzoek. Dit wordt nu anders. De overheid moet dan inzetten op decentraliseerde vormen van kennisgeneratie, in directe interactie met de ervaringskennis die actoren zelf inbrengen. Het gaat te ver dit probleem hier verder uit te werken. Het vraagstuk wat hier ligt is a) hoe de verdeling moet zijn tussen meer centrale kennisinstituten en de instituten of netwerken die op regionaal of sectoraal niveau, gekoppeld aan de interacties tussen actoren en b) hoe beide typen kennisinstituten dan moeten of kunnen samenwerken.

Een ander precair punt is de openheid in het kennissysteem. Door de privatiseringstendens is er meer onderzoek achter deuren terecht gekomen, niet vrijelijk beschikbaar voor iedereen. Dat zien we bijvoorbeeld in de Profetas-case. De gevolgen hiervan laten zich moeilijk globaal beoordelen. Het kan wel een taak van de overheid zijn om minstens de consequenties van doorgaande privatisering van systeeminnovaties te analyseren en op dit punt tot oordeelsvorming te komen en tot eventuele bijstelling.

#### **d. De voorziening voor professionele communicatieve ondersteuning**

Het idee van systeeminnovaties spoort met gedachten over zelfsturing: maatschappelijke actoren vinden gezamenlijk een oplossing. Dit proces is echter verre van vanzelfsprekend. De partituur voor dit soort processen moet goeddeels nog geschreven worden en vele actoren zijn nog weinig thuis op hun instrument, het gesprek of de onderhandeling met andere actoren op een open, doelzoekende manier. In deze situatie is de inbreng van een facilitator of mediator onontbeerlijk. We zullen de praktische kant hiervan later bezien. Hier willen we het laten bij de constatering dat het slagen van systeeminnovaties afhankelijk lijkt van een substantiële input in professionele communicatieve deskundigheid. Is hierin redelijk voorzien, dan mag men op succes hopen. Zo niet, dan gaat het innovatieproces een moeilijke gang. Ter illustratie kan een vergelijking getroffen worden tussen de Profetas-case, waar relatief weinig professionele communicatieve competentie is ingebouwd, en de Denktank Varkenshouderij, waar dit wél is gebeurd. In het eerste geval komt de onderlinge interactie tussen de onderzoekers van verschillende disciplines slechts

schoorvoetend op gang en heeft er met de maatschappij nog weinig interactie plaatsgevonden. In het tweede geval heeft een zeer dynamisch proces van interactie, met veel inbreng van een facilitator plaatsgevonden.

### 3. Het proces van systeeminnovatie

In dit hoofdstuk willen we op basis van de theorie en het empirische onderzoek tot een aantal conclusies komen en voorstellen doen voor het effectief stimuleren van systeeminnovaties.

Allereerst willen we theorie en praktijk met elkaar combineren. Blijft de theorie overeind in het licht van de onderzoeksresultaten? Op welke punten zijn aanvullingen nodig? Waar moeten theoretische veronderstellingen gecorrigeerd worden?

Vervolgens richten we ons op de methodiek, hoe we het proces kunnen vorm geven.

We gaan daarbij, vooral weer op grond van de cases, uit van vele onzekerheden die dit type proces met zich meebrengt. Het hanteren van deze onzekerheden zien we als een belangrijke ingang om het proces te laten slagen. Op deze wijze geven we systeeminnovaties handen en voeten. Dit vormt de basis voor hoofdstuk 4.

Bij de verhandeling over de institutionele omgeving maakten we gebruik van de theorie en de drie cases die we hebben bestudeerd (zie de bijlagen). De opmerkingen over het proces berusten met name op de 'varkens-case' (Denktank Varkenshouderij), waarin verreweg het meest is gebeurd, in praktische zin.

De theorie en de praktijk overziende, komen we tot de volgende kern-beweringen.

#### a. Het begrip 'reframing' dient gerelativeerd te worden

Eerder hadden we het idee dat actoren, vanuit een eigen belang, maar ook vanuit een gevoelde interdependentie, wellicht gaandeweg een gemeenschappelijk belang zouden kunnen construeren, waarvanuit ze hun eigen belang zouden kunnen herinterpreteren. Dit verschijnsel noemden we 'reframing'.

In de praktijk zagen we dat dit resultaat, ondanks een zeer intensief proces, toch wel zeer ambitieus is voorgesteld. Een echte 'cultuuromslag', een nieuwe denkwijze, is slechts op termijn denkbaar. Men houdt toch (nog) sterk vast aan eigen doelen. Zo is en blijft voor de vertegenwoordigers van Natuur en Milieu en De Dierenbescherming de biologische varkenshouderij het einddoel. Boeren zien dit veelal (nog) niet als wenselijk. Een van hen stelde zelfs: '... wij vinden dat het een heilloze weg is'.

De suggesties in woorden als 'cultuuromslag' en 'reframing' lijken zo gezien weinig realistisch. Moet men daarom het onderhavige proces vanuit onze optiek als een mislukking betitelen? Is het met andere woorden geen echte 'systeeminnovatie'? Streven varkenshouders puur strategisch naar een 'license to produce', zonder enige inhoudelijke heroriëntatie?

Het heeft er minstens de schijn van dat de maatschappelijke organisaties meer met de boer zijn gaan meedenken, met de mogelijkheden en onmogelijkheden op

bedrijfsniveau, dan dat varkenshouders een groter gevoel voor milieu- en dierenwelzijnswaarden hebben gekregen. Toch is er ook bij boeren wat veranderd: de maatschappelijke organisaties zijn als gesprekspartners geaccepteerd en de ingezette veranderingen zijn ten opzichte van de vaak weinig willige achterban verdedigd. Wellicht moeten we erkennen dat ook bij een duidelijke 'sense of urgency' mentale doorbraken op een betrekkelijk korte termijn (ruim één jaar) zelden voorstelbaar zijn. Een bepaald cultureel frame wordt in vele jaren in duizenden interacties met vele relevante anderen opgebouwd en bekrachtigd. Dit te veranderen kost jaren tijd en kan zeker niet binnen één project gerealiseerd worden. In de voorwaardelijke sfeer, in het construeren van een netwerk waarin anderen (niet-boeren) opduiken, is nochtans veel bereikt. Een aantal sociale stereotypen zijn over en weer geslecht. Dit biedt een basis voor verdere contacten, die – op den duur – kunnen leiden tot systeeminnovaties. Systeeminnovaties binnen korte termijn zijn misschien wel denkbaar als er meerdere tendensen in de tijd samenlopen (synchroniciteit, resonantie, convergentie). Dan wordt de context dermate sturend dat ineens veel tegelijk gewijzigd kan worden. In normale omstandigheden moeten we berusten in een mix van verandering met (nog heel wat) continuïteit.

## **b. Interactie schept niet zomaar verandering**

Wat uit de theorie maar zeer zeker uit de praktijk naar voren komt is de kwetsbaarheid van het interactieproces. Het is bepaald niet zo dat er na een kennismakingsfase een verstandhouding wordt bereikt, voldoende robuust om losjesweg het proces af te ronden. Integendeel: steeds kan er tot aan het laatste moment van alles misgaan. We zagen dat tussen varkenshouders en de vertegenwoordigers van maatschappelijke groeperingen vanuit een aanvankelijk wantrouwen toegewerkt werd naar een situatie van respect en vertrouwen. In dit opzicht was het project een succes te noemen. Tegelijk moest dit vertrouwen keer op keer bevestigd worden en waren er vele spannende momenten.

Wat een positieve factor was, en we brengen die hier als aanvulling op de theorie, had vooral te maken met het concrete karakter van het proces. Het ging niet meer over een algemeen plan (een streekplan bijvoorbeeld of een plan voor een relatienotagebied) maar om bedrijfsplannen, waarbij daadwerkelijk een reeks besluiten in het geding was, met inbegrip van activiteiten als de gang naar de bank. De discussies vonden soms ook plaats aan dezelfde keukentafel waar dergelijke besluiten doorgaans genomen worden.

In een dergelijke situatie volstaan interventieverklaringen niet langer en moet men werkelijk voor de draad komen met wat men kan en wil. Precies op het bedrijfsniveau wordt duidelijk hoe een groter systeem inwerkt op een element uit dit systeem en vice versa. We zien de aandacht voor het concrete bedrijfsniveau en voor de complexe besluitvorming van de agrariër groeien, ook bij kwesties als waterkwaliteitbeheer of

gewasbescherming. Allerlei criteria, financiële, puur agronomische, risicopercepties, marktverwachtingen, ecologische en dierenwelzijnsriteria of criteria die te maken hebben met arbeidsomstandigheden komen hier bijeen, op een wijze die maatschappelijke actoren of overheden vaak slecht (kunnen) begrijpen. Door dit niveau te kiezen komen de dilemma's echter pas goed tot uiting en leren buitenstaanders gaandeweg 'wat het is om boer te zijn'.

De aldus gevoerde gesprekken zijn open en eerlijk. Het is voor de boer 'showing by doing', en dit is wellicht de snelste weg naar het verkrijgen van geloofwaardigheid. Daarnaast moet gesteld worden dat het succes ook te danken is geweest aan de grote tijdsinvestering van betrokkenen. Om momentum te behouden moet frequent bijeengekomen worden in een soort hogedrukpan-atmosfeer.

### **c. De mediator speelt een buitengewoon belangrijke rol**

In de literatuur wordt nogal eens in vrij algemene woorden over de mediator gesproken. Zo zou hij neutraal moeten zijn, 'boven de partijen' moeten staan en ingewerkt moeten zijn in het type onderhandelingen dat leidt tot leerprocessen (dus integratief en niet distributief; Van Woerkum, 2000).

Als we het proces in de praktijk van de 'varkenscase' overzien geeft dit aanleiding tot de volgende gedachten:

- Een mediator moet niet alleen tussen de partijen staan maar een bindende factor vormen. In de woorden van de projectleider: er moet mentale energie in gestoken worden om ieder erbij te houden. Dat geldt met name als het (kwetsbare) proces door in- of externe omstandigheden gevaar loopt.
- Een mediator moet het proces precies het juiste momentum kunnen geven. Dit betekent equilibreren tussen resultaat en proces. Teveel accent op de voortgang ter wille van snel resultaat kan leiden tot onzorgvuldige besluitvorming en tot spanning in de verhoudingen. Teveel 'proces' leidt tot minder betrokkenheid. Er moet wel winst worden geboekt.
- Een mediator moet de verschillende partijen goed kennen (een hoog empathisch vermogen bezitten) maar daarbovenuit ook met zijn ideeën de zaak kunnen dienen. Van Eeten spreekt in dit verband over 'inhoudelijke voorstellen die de verschillende perspectieven met elkaar verbinden' (Van Eeten, 1999). Er moet een nieuw verhaal gemaakt worden en de mediator heeft hierin een taak. De mediator heeft daarmee dus niet alleen een procesrol maar is wel degelijk 'met een stuk filosofie' als inbreng actief. Dit althans lijkt een belangrijke eigenschap, die de rol van de mediator meerwaarde kan geven.

- Een mediator moet buitengewoon betrokken zijn. Wie in processen van systeem-innovaties als mediator actief is kan deze taak niet opvatten in puur communicatie-technische zin. We kunnen dit punt wellicht het beste zo formuleren: de mediator is een belangrijk deel van de oplossing en alleen bij een zeer energieke betrokken mediator heeft men voldoende vertrouwen in de afloop dat de problemen op tafel kunnen komen en men zich werkelijk bloot kan geven. De betrokkenheid uit zich ook in de hoeveelheid te besteden tijd en in de mate van beschikbaarheid. In cruciale perioden is het een 'totaalberoep', (zoals bij de dorpsarts of de priester of in de politiek: bij een formateur).

Deze drie reflecties komen naar boven als we alles overzien, als aanvulling en deels als correcties op de theorie. Op grond hiervan willen we een praktisch voorstel doen voor een methodiek van facilitering.

## **Naar een methodiek van systeeminnovaties**

Systeeminnovaties zijn in onze ogen, op grond van het voorgaande, fundamentele en veel tijd en inspanning kostende en bovendien kwetsbare operaties die gekenmerkt worden door vele onzekerheden en risico's (waarmee we bedoelen de negatieve, berekenbare gevolgen van een bepaalde onzekerheid). We willen onzekerheid hier opvatten als een perceptie, als een gevoel. Onzekerheidsreductie is dan op de eerste plaats gericht op het vertrouwen dat zich het proces ten goede ontwikkelt. Dit betekent dus niet dat aan alle onzekerheden zoveel mogelijk een einde wordt gemaakt. Eerder gaat het erom een dusdanig proces te organiseren, dat de onzekerheden kunnen worden toegelaten en kunnen worden gehanteerd. Het idee is dat naarmate je beter met onzekerheden om kunt gaan je ook meer onzeker kunt zijn, en dat dit wenselijk of zelfs noodzakelijk is. De situatie is inherent complex en om tot goede oplossingen te komen moet men open kunnen staan voor allerlei (soms toevallige) mogelijkheden. Men moet deze oplossingen over een breed domein kunnen waarnemen en relatief lang kunnen tolereren dat er nog geen besluit is gevallen. Ook moet men de weerstand van anderen voor bepaalde oplossingen niet direct opvatten als 'het einde van het verhaal' maar als een creatieve uitdaging, als een startpunt voor verder overleg, zonder dat direct duidelijk is waartoe dit zal leiden. Onzekerheid vinden we door alles heen op een drietal dimensies:

### **a. onzekerheid over de uitkomst van het proces**

We bedoelen hier 1) dát het proces tot één uitkomst leidt en 2) dat deze uitkomst tot tevredenheid stemt. Men stort zich in een besluitvormingsprocedure zonder een goed zicht op het resultaat. En al heeft men dan wel een richting voor ogen, het is geen

project met een duidelijk einddoel. Het is daarentegen inherent 'doel-zoekend' en dus zonder kenbaar resultaat in concrete zin.

#### **b. onzekerheid over het proces zelf**

De deelnemers aan dergelijke processen hebben doorgaans nog zeer weinig ervaring met dergelijke activiteiten. De spelregels zijn niet bekend, maar moeten nog geschreven worden. Er is vaak niet duidelijk hoeveel tijd alles gaat kosten of hoe lang een en ander kan duren, hoe frequent men bijeen moet komen en wat het huiswerk zal zijn. Ook de contacten met de achterban zijn vaak onhelder. Zonder ruggespraak is elke vertegenwoordiging fake, maar van een echt mandaat kan meestal ook geen sprake zijn omdat dit het proces sterk zal blokkeren. Er moet individuele speelruimte bestaan.

#### **c. onzekerheid over andere actoren**

Bij systeeminnovaties worden partijen bijeengebracht die elkaar vaak slecht kennen. De precieze motieven en achtergronden zijn slechts te bevroeden. Hoe zal de ander zich opstellen? In welke mate is strategisch gedrag in het geding, waarbij een actor zich dusdanig positioneert dat bepaalde oplossingen niet meer bespreekbaar zijn? Ontstaat er een verstandhouding en een vertrouwen dat de ander niet 'zomaar' bestaande afspraken schendt, al dan niet op grond van contacten met de achterban. Afhankelijk maakt ontvankelijk, maar hoever gaat dit?

## 4. Criteria voor de begeleiding van systeeminnovaties

Op grond van deze onzekerheden laat zich een lijst met criteria opstellen die in processen van systeeminnovaties als richtsnoer genomen kan worden:

### 1. Bepaal een duidelijke opdracht

Precieze doelen kunnen bij systeeminnovaties vooraf moeilijk gesteld worden. Toch moeten de deelnemers de onzekerheid over 'waar naar toe' kunnen reduceren. Er moet een gemeenschappelijk richtingsgevoel aanwezig zijn, waardoor er doelmatig gewerkt kan worden. Dit betekent dat er een duidelijke opdracht moet bestaan. 'Bijdragen tot plattelandsvernieuwing' is dan bijvoorbeeld veel te vaag. 'Het formuleren van een license to produce' aanmerkelijk concreter en dus meer richting bepalend.

De opdracht moet vrij precies zijn, maar de route mag juist niet te veel worden vastgelegd en in ieder geval niet gekoppeld worden aan bestaande vastgelegde doelen en oplossingen. Op dit vlak moet de andersheid van het proces worden benadrukt. Andere actoren dan gebruikelijk zitten bijeen, er wordt anders gepraat dan hoe men gewoon is, de dynamiek van de context wordt opnieuw en anders geïnterpreteerd, etc. Als daarentegen het succes steeds aan de einder ligt kunnen de onzekerheden teveel gaan doorwegen. 'Waar komen we terecht?' Het lijkt zaak om wél naar concrete successen te streven, die echter beoordeeld moeten worden op hun symptomatische karakter: in welke mate ze representatief zijn voor wat uiteindelijk beoogd wordt. Gaandeweg moet een succesreputatie worden opgebouwd, een besef dat hier 'zaken te doen zijn'.

### 2. Laat resultaat zien

Systeeminnovaties zijn naar hun aard gericht op mentale vernieuwing, hetgeen met zich meebrengt dat veel bereikt wordt via discussies. Het karakter van het proces is dus vooral oraal. Toch moeten, zeker ook tussendoor, de zegeningen geteld kunnen worden, via het geschreven woord, dat vastlegt wat is bereikt. Dit resultaat moet gaandeweg opgewerkt worden tot een plan. Aan de ene kant moet men nieuwe verhalen produceren, een orale activiteit, aan de andere kant moet dit leiden tot concrete afspraken op papier.

Hier doet zich een dilemma voor. Juist bij systeeminnovaties zijn gemakkelijke successen niet eenvoudig te vinden. Als de mediator te snel inzet op succes kan het systeeminnovatieve op de helling komen te staan. Het wordt dan tezeer een optelsom

van relatief voor de hand liggende vernieuwingen. Zoals plattelandsvernieuwing kan ontaarden in weer een boerencamping erbij.

### **3. Maak onderscheid tussen verkennen en besluitvormen**

Systeeminnovaties kunnen we opvatten als creatieve processen die enerzijds gebaat zijn met vrije en relatief rustige, verkennende mentale experimenten (divergente creativiteit) die echter anderzijds wel een duidelijke focus moeten krijgen en tot een gemeenschappelijk resultaat moeten leiden in de vorm van een besluit (convergente creativiteit). Voor het laatste is tijdsdruk een vereiste. Het zinloze 'doorpolderen' frustriert alle deelnemers. Maar die tijdsdruk mag niet steeds het hele proces beheersen, omdat dan te weinig ruimte is voor twijfel en onzekerheid.

Het lijkt wenselijk een duidelijk onderscheid aan te brengen tussen a) verkennende fases, waarin alles gezegd kan worden, in een bepaalde veilige experimentele ruimte, waarin niet alles wat gezegd wordt letterlijk wordt genomen, en b) besluitvormende fases, waarin – onder tijdsdruk - naar resultaat wordt gestreefd en de woorden tellen zoals ze gezegd worden.

Het spelen met het momentum en het zorgvuldig equilibreren tussen beide momenten (creatief-verkennend, planmatig-besluitvormend) lijkt een belangrijke factor in het proces.

### **4. Bepaal de regels voor interactie**

De onzekerheid over het soort proces wat men ingaat kan gereduceerd worden door het vooraf formuleren van een set spelregels. Daartoe moeten behoren:

- a) afspraken over de tijdsinvestering, liefst vrij precies (zoveel uur per week);
- b) afspraken over de aanwezigheid: een procedure voor afmelding, met verklaring van de redenen;
- c) afspraken over de etiquette: iedere moet aan de beurt komen, deelnemers laten de ander uitpraten, ieders belang moet gerespecteerd worden, men neemt in principe besluiten op grond van consensus, etc.;
- d) afspraken over de rol van de mediator.

Van belang is ook dat in het proces alle kennis ingebracht kan worden, dus behalve wetenschappelijke resultaten ook ervaringskennis of impliciete kennis (over aannames, veronderstellingen, emoties). Er is met andere woorden geen strikte kennishiërarchie tijdens het proces. Emoties dient men op te vatten als sociale feiten, met hun eigen betekenis.

## **5. Zorg voor goed kennismangement**

Een belangrijke factor bij dit type innovaties is hoe kennis gemanaged wordt. In het ongunstige geval schermt elke actor met zijn of haar kennis, die in de vorm van argumenten naar de andere actoren wordt gestuurd. Dit leidt tot een distributieve stijl van onderhandelen en zal elke mogelijkheid tot reframing in de kiem smoren. Het goede alternatief is a) het vergemeenschappelijken van ieders kennis (ook ervaringskennis, ook impliciete kennis) en b) het gezamenlijk zoeken naar nieuwe kennis (joint fact finding).

De mediator kan een rol spelen als kennismanager, maar zal bijgestaan moeten worden door kennisinstellingen, die bereid zijn hun werkwijze aan te passen aan het proces. Dit betekent dat ze de contextualiteit van innovaties als uitgangspunt moeten nemen, en dus transdisciplinair moeten leren denken, en bovendien dat ze afscheid moeten nemen van standaard-protocollen. Vaak zal, zeker in het begin, snel een antwoord moeten komen om althans de grootste onzekerheden substantieel te verminderen. De onderzoeker verliest dan in betrouwbaarheid. Maar hij wint in relevantie. Met dit dilemma zal de onderzoeker moeten leren omgaan. Naar het einde toe zal meer precieze en gedetailleerde kennis beschikbaar kunnen komen, passend bij de nauwere optiek van de besluitvorming.

Kennismangement betekent ook het selecteren, integreren, vastleggen en beschikbaar en begrijpelijk maken van kennis, met daarbij een bewuste keuze voor een bepaald kanaal. Hierbij moet men de nieuwe media goed benutten, en zeker ook gebruik maken van de interactiemogelijkheden van telefoon en E-mail.

## **6. Investeer met relatiekapitaal**

Controle over onzeker condities in de sociale omgeving kan in principe via twee wegen worden verkregen: a) via afspraken of regels, waarop men de ander kan aanspreken en b) via een gecreëerde verstandhouding. Een verstandhouding als een controle-instrument wil zeggen dat ik weet dat de ander niet zomaar iets zal doen of beslissen, zonder dat deze mij daarover inlicht en zonder concern voor mijn belang. Het betekent ook dat belangrijke zaken niet achtergehouden worden. Een goede verstandhouding heeft dus bij innovatieprocessen veel praktische betekenis, het is een belangrijke waarde. Een aanzienlijke reductie van onzekerheid ten aanzien van de andere actor en diens motieven ontstaat precies via het ontwikkelen van een verstandhouding. Positief geformuleerd: doordat men elkaar vertrouwt kunnen veel sneller gemeenschappelijke afspraken gemaakt worden, omdat niet elk woord beproefd hoeft te worden. Ook zijn mogelijke misverstanden veel eerder te herzien. Via het gewekte vertrouwen kan een ontspoord proces gemakkelijker 'gerepareerd' worden.

Zoals we in het onderzoek gezien hebben, is de gegroeide verstandhouding echter geen eenmalige, duurzame belegging, maar een investering die steeds opnieuw in het geding is en gevoed moet worden. Hoe eerlijker, opener en persoonlijker de interactie wordt opgezet, hoe meer kans op een productieve verstandhouding, maar ook hoe meer moeite gedaan moet worden om het vertrouwen op peil te houden.

Methodisch wil dit alles zeggen dat veel aandacht geschonken dient te worden aan de menselijke kant van systeeminnovaties: aan de persoonlijke, biografische achtergronden van actoren, hun individuele referentiekaders en welke betekenis ze aan een bepaald probleem of oplossing hechten. Dit betekent ook dat de deelnemers vrij frequent bijeen moeten komen, soms ook voor een langere tijd, en in niet te grote groepen. Een verstandhouding opbouwen met twintig personen is aanzienlijk moeilijker dan met tien.

In het voorgaande zijn de belangrijkste criteria opgesomd, die bij processen van systeeminnovaties als leidraad genomen kunnen worden. Veel valt er op dit vlak nog te ontdekken. Zo weten we nog zeer onvoldoende wat de betekenis van conflicten is in het proces. Conflicten kunnen tot tweespalt leiden en een proces volledig stilleggen, maar kunnen ook indiceren waar het echte knelpunt ligt en bij de (dan zeer) betrokken actoren tot bewustwording leiden. De vraag is dus of alle conflicten negatief zijn en, zo nee, wat dit dan voor de methodiek betekent. Een andere vraag is in hoeverre (een deel van) het proces elektronisch gevoerd kan worden, als aanvulling op directe, face-to-face ontmoetingen, en hoe dit dan gestalte zou kunnen krijgen. Zo zijn er nog vele vragen te stellen. Maar de kern van het proces is – hopen we – via het theoretische en (zeker ook) via het empirische onderzoek, naar hoe innovatieprocessen in de praktijk werken, verduidelijkt. En via de aanbevelingen hopen we bij te kunnen dragen aan de noodzakelijke vernieuwing.

*“The communication process is embedded in all other group processes”*  
(Schwartz, 1994:25)

## **Bijlage 1: Een theoretisch kader voor de bestudering van communicatieve aspecten van “systeeminnovaties”: over complexe vernieuwingsprocessen, communicatie en reframing**

### **1. Inleiding**

In dit hoofdstuk bespreken we de concepten/theoretische uitgangspunten die wij bruikbaar achten voor het bestuderen van ‘reframing’ in complexe veranderingsprocessen; het is bedoeld om de drie casestudies te analyseren.

Aan verschillende disciplines en specialisaties, waaronder communicatiewetenschappen, (kennis)sociologie, discoursstudies, antropologie en beleids- en bestuurswetenschappen, hebben we concepten en theoretische inzichten ontleend, die ons mogelijk konden helpen bij het bestuderen van communicatieve aspecten van ‘systeeminnovaties’, in het bijzonder reframing.

We hebben o.a. literatuur bekeken over (systeem)innovatie (o.a. Roep, 2000; Rutten en van Oosten, 1999), sociale verandering (Sztompka, 1993), onderhandelen (o.a. Kramer en Messick, 1995; Putnam en Roloff, 1992), beheer van ‘common property resources’ (o.a. Steins, 1999; Ostrom, 1991), participatie en interactieve beleidsvorming (o.a. Van Meegeren en Leeuwis, 2000; van Woerkum, 2000), (sociaal) leren (o.a. Maarleveld en Dangbenon, 1999; Micheal, 1995), reframing (o.a. Schön en Rein, 1994; van Eeten, 1999), conflict (o.a. Caplan, 1995; Gulliver, 1979), conflictbemiddeling (o.a. Bingham, 1996), interdisciplinaire samenwerking (o.a. Duncker, 1998; Klein, 1991, 1996; Spaapen, 1995) en mediation en facilitatie (o.a. Groot en Maarleveld, 2000; Schwartz, 1994).

In het onderstaande gaan we eerst kort in op de concepten ‘systeeminnovatie’ en ‘systeem’ en de analytische bruikbaarheid ervan; we plaatsen een aantal kanttekeningen bij de kenmerken van dit type innovatieproces zoals deze naar voren komen uit de rapporten van de NRLO. Vervolgens, in paragraaf 2.3, gaan we in op interactieve en communicatieve aspecten van systeeminnovaties die een rol spelen bij de cases die we hebben bestudeerd: dialoog, onderhandelen, (sociaal) leren, reframing. In de laatste paragraaf bespreken we hoe we reframing hebben bestudeerd.

### **2. Systeeminnovaties: over definiëring en kenmerken**

Systeeminnovaties worden omschreven als complexe vormen van innovatie: ‘complex in die zin dat tijdens het innovatieproces veel variabelen veranderen en een groot aantal partijen verantwoordelijkheid draagt tijdens het proces.’ (Rutten en van Oosten, 1999: paragraaf 2.3).

Een onderzoek naar zogenaamde ‘systeeminnovaties’ kan, gezien de discussie en die het systeem-concept onder sociale wetenschappers opgeleverd heeft – en nog altijd doet –, niet anders dan aandacht besteden aan de termen ‘systeem’ en ‘systeeminnovatie’. We gaan hier niet uitgebreid in op de geschiedenis en het gebruik van de term, anderen hebben hier uitvoerig over geschreven (o.a. Engel, 1995; Flood

en Jackson, 1991); we gaan hier kort in op de vraag hoe zinvol het is om systeemtermen te denken.

Rutten en van Oosten (1999) gebruiken een definitie van Senge *et al.* (1995) waarin wordt gesteld dat een systeem een 1.) als geheel ervaren stelsel is waarvan de elementen samenhangen en 2.) toewerken naar een gemeenschappelijk doel. De nadruk ligt dus op samenhang en doel. Senge *et al.* benadrukken dat een systeem een constructie is: het is een als geheel ervaren stelsel; het betreft een denkmodel dat de samenhangen tussen verschillende sociale actoren en gebeurtenissen en processen benadrukt. Als analytisch hulpmiddel levert een systeembenadering ons inziens niet meer op dan een actor (netwerk) benadering (o.a. Long, 1992; Steins, 1999), aangezien steeds actoren, relaties, processen etc. gedefinieerd moeten worden.

Wat betreft de nadruk op een gemeenschappelijk doel; samenhang is ons inziens complexer en kan ook bestaan via onder meer afhankelijkheids- en machtsprocessen (en bijvoorbeeld tot uiting komen in het hinderen van een vernieuwingsproces) en uitwisselingsrelaties (vgl. Sztompka, 1993). Steeds opnieuw – voor elke situatie - zal geanalyseerd moeten worden wat samenhang inhoudt.

De nadruk die Rutten en van Oosten leggen op het ‘toewerken naar een gemeenschappelijk doel’, suggereert dat zij een vernieuwing - of wellicht accurater het ensemble van actoren dat zich met vernieuwing bezighoudt, dat zoals zij zeggen ‘verantwoordelijkheid draagt’ - op zichzelf als het ‘systeem dat vernieuwt’ opvatten. Daarmee benaderen zij, vinden wij, communicatieve en samenwerkingsprocessen te zeer als een afgebakend geheel en wijzen te weinig op de complexe samenhang (‘interrelatedness’) van innovatie en context. Systeeminnovatie – het proces waarbij samenhangen (interactiepatronen) veranderen – zal lang niet altijd beperkt blijven tot de ‘innovatoren’ zelf (vaak is dit ook niet de bedoeling).

Roep (2000) beschrijft het proces van vernieuwen in een zeer beeldende metafoor als het herordenen van processen tot een ‘werkend geheel’. Daarbij verbindt hij initiatieven tot vernieuwing onlosmakelijk met de context waarin vernieuwing verwezenlijkt moet worden:

*“Een vernieuwingsproces valt te beschrijven als het verwerkelijken van een idee door het herweven van ordeningsprocessen. Het vermogen om hier ruimte voor te scheppen, als een niche binnen de gevestigde orde is hierbij cruciaal. Dit vergt een herordening in de bestaande distributie van mogelijkheden en beperkingen; een geëigende organisatorisch-institutionele inbedding. En daarvoor moeten hulpbronnen worden gemobiliseerd, medestanders worden gevonden, soms onconventionele allianties worden gesloten. Het beperkt zich niet tot de sociale omgeving, ook de dode en de levende materie moet tot meewerken worden bewogen. Dit maakt vernieuwen tot zo’n complex, hoogst onvoorspelbaar [...] proces.” (Roep, 2000:23)*

De rol van interactieve processen en samenwerking in vernieuwing – of de rol die dit zou kunnen spelen – zal empirisch moeten worden bekeken.

### **3. Over communicatieve aspecten van systeeminnovatie**

Bij beschrijvingen van systeeminnovatie ligt de nadruk nogal op communicatie, leren en samenwerking tussen verschillende partijen, waaronder ook onconventionele allianties (o.a. Rutten en van Oosten, 1999; Enzing, 1998). Er is met andere woorden speciale aandacht voor wat (Röling (1994a en b) ‘platformen’ (voor communicatie) noemt. Er zou interactief en vaak ook interdisciplinair te werk moeten worden gegaan door respectievelijk stakeholders en eventueel betrokken wetenschappers; er moeten gezamenlijk oplossingen worden ‘ontworpen’, waarbij (veelal) perspectiefwijziging

plaats zal moeten vinden, door sommigen aangeduid als ‘reframing’ (Dammers et al., 1999; Horrevoets et al., 1999), wat in de context van innovatieprocessen - (en wellicht met name complexe innovatieprocessen) - tamelijk algemeen gedefinieerd wordt als ‘substantieel leren’ (ibid.); Van Woerkum (2000) maakt onderscheid tussen functioneel en substantieel leren: het eerste gebeurt binnen bestaande kaders, substantieel leren betekent het veranderen van het kader zelf, de ‘achtergrond’ waartegen objecten, relaties, ideeën etc. worden geïnterpreteerd.

Vele auteurs (o.a. Scholz, 2000, Gray en Wood, 1991, Gray, 1989) hebben erop gewezen dat dergelijke platformen het voordeel hebben dat een bepaalde problematiek vanuit verschillende perspectieven wordt bekeken – in een bredere context wordt geplaatst -, waarmee uiteindelijk tot meer geïntegreerde visies en nieuwe oplossingen (innovatie) gekomen kan worden; geen enkele partij (op zichzelf) zal immers in staat zijn een bepaalde problematiek volledig te overzien. Gray (1989:5) beschrijft een dergelijk type samenwerking als: *“a process through which parties who see different aspects of a problem can constructively explore their differences and search for solutions that go beyond their limited vision of what is possible”*. Rutten en van Oosten (1999:25) schrijven over dit ‘treffen’ van verschillende partijen/actoren: *‘Encounters like these are essential from an innovation point of view for two reasons. The first is quite simple that when two ‘worlds’ meet, a new perspective of reality soon emerges. And experience has shown that a new perspective produces a hotbed for renewal. It also leads to new questions, to doubts about established certainties and to other views about what is or is not possible.’*<sup>2</sup>

Hoewel potentieel de mogelijkheid om nieuwe perspectieven te ontwikkelen vergroot zal worden (zie nog Gray, 1989:21), kan de formulering van Rutten en van Oosten - d.w.z. *‘when two worlds meet, a new perspective of reality soon emerges’* – ons inziens tot een té eenvoudige voorstelling leiden ten aanzien van (beoogde) ‘transformatieve processen’.<sup>3</sup>

Hieronder zal duidelijk worden waarom we dit zeggen.

### **‘When two worlds meet...’: over communicatie, conflict en context**

Een groot aantal auteurs wijst erop dat processen van (substantiële) sociale verandering gepaard gaan met onzekerheid, conflict (mogelijk geweld, (Kloos, 1997)); er zijn normen, identiteiten, ideologieën, machtsrelaties, belangen (bijv. (mate van) beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen en inkomen) in het geding (o.a. Kloos, 1997; Leeuwis, 1999; 2000; Caplan, 1995). Communiceren kan een moeilijke opgave zijn vanwege conflicterende belangen en wereldbeelden of vanwege een voorgeschiedenis van conflict (o.a. van Meegeren en Leeuwis, 2000; Pearce en Littlejohn, 1997). En het is niet terecht ervan uit te gaan dat gesprekspartners er (altijd) op uit zijn om elkaar te begrijpen. Niet zelden is communicatie gericht op het verwezenlijken van de eigen doeleinden, zeggen Aarts en Maarleveld (2000:64). Het ‘treffen van partijen’ kan dus heel anders uitpakken dan Rutten en van Oosten suggereren.

---

<sup>2</sup> De andere reden die Rutten en van Oosten (ibid.) geven is de volgende: *‘[D]uring these encounters, in addition to the exchange of explicit, documented knowledge, there is also a transfer of implicit, unspoken knowledge.’* Ze leggen dit – op basis van Nonaka en Takeuchi’s *‘The knowledge creating company’* (1995) - als volgt uit. Innovatoren varen grotendeels op impliciete kennis; ze zijn gedwongen te werken op basis van *‘fingerspitzengefühl en intuïtie’* omdat ze gemakkelijk de boot missen als ze wachten totdat de haalbaarheid en aantrekkelijkheid van een innovatie duidelijk is. Wij zien dit niet als een fundamenteel ander punt dan de eerste reden die de auteurs noemen; het ontstaan van nieuwe perspectieven heeft o.i. ook alles te maken met het expliciteren van *‘impliciete kennis’*. Bovendien zal haast eerder geboden zijn voor innovaties die onmiddellijke concurrentie hebben (*‘marktinnovaties’*), terwijl het voor bijvoorbeeld voor complexe innovaties waarbij partijen nogal moeten veranderen (van werkwijze, organisatie) minder sterk zal gelden – of sterker, het omgekeerde zal o.i. eerder waar zijn. Door werken op *fingerspitzengefühl en intuïtie* zullen oplossingen en innovaties o.i. niet per definitie beter worden – voor deze innovaties zal o.i. juist het doordenken van groot belang zijn.

Partijen rond de tafel krijgen – of meer in het algemeen, medestanders krijgen (Roep, 2000) - zal dus lang niet altijd een gemakkelijke of haalbare opgave zijn. Er kan niet vanuit gegaan worden dat men bereid is te communiceren; dus dat een communicatieve benadering toepasselijk is. Een heel aantal andere auteurs (Aarts en van Woerkum, 2000; Enzing et al., 1998; Driessen en Vermeulen, 1995; London, 1995:10; Logsdon, 1991; Gray, 1989), heeft er al op gewezen dat er voor ‘integratieve probleemoplossende samenwerking’ aan bepaalde voorwaarden voldaan moet worden; partijen moeten zich afhankelijk van elkaar voelen; actoren moeten zich niet alleen bewust zijn van hun interdependentie maar ook belang denken te hebben bij het vinden van een gezamenlijke oplossing (Logsdon, 1991). Daarvoor kan een bewustwordingsproces nodig zijn (mogelijk moeten partijen hierop gewezen worden, bijvoorbeeld door een derde partij die eventueel ook als facilitator/mediator fungeert). Als actoren denken dat niets ondernemen voordeliger voor hen is (ibid.) of als zij denken op andere wijze meer resultaat te bereiken - als er een beter alternatief is -, zal communicatie (en/of samenwerking) niet waarschijnlijk zijn (of zich beperken tot een soort ‘cosmetische’ betrokkenheid).

Natuurlijk is het niet zo dat actoren noodzakelijk voor altijd onwillig blijven om in overleg te treden of samen te werken. Door continue (mogelijk snelle) verandering vinden verschuivingen plaats in belangen en wederzijdse afhankelijkheden. Dit kan gebeuren door het interactieproces. Gray (1989:227) zegt hierover: *“the proces of interaction creates changes.”* Deze veranderingen kunnen zowel betrokken actoren als buitenstaanders beïnvloeden; onderling kan het ontstaan van verstandhouding en loyaliteit, vertrouwen, bemerken dat nieuwe oplossingen mogelijk zijn etc., veranderingen teweeg brengen. Als actoren daarentegen gaandeweg het proces inschatten dat het niets of te weinig op zal leveren, teveel risico inhoudt of als prioriteiten anders komen te liggen, valt te verwachten dat zij af zullen haken of dat tenminste hun betrokkenheid af zal nemen (o.a. Aarts en van Woerkum, 2000). Veranderingen tussen betrokken actoren, kunnen ook ertoe bijdragen dat buitenstaanders zich genoodzaakt voelen dingen anders te gaan doen (bijvoorbeeld alsnog in overleg treden).

Het interactieproces is ingebed in een sociale context – er onlosmakelijk mee verbonden – en kan deze beïnvloeden anderzijds wordt het proces ook beïnvloed door bredere processen. Met andere woorden, deze interactie vindt niet in een vacuüm plaats (zie Gray, 1989: 112) en daarom is het belangrijk dat deze processen op holistische wijze, in hun context, worden geanalyseerd.

### **Over onderhandelen, dialoog en (sociaal) leren in transformatieve processen**

Bij besprekingen van ‘systeeminnovatie’ ligt de nadruk zoals gezegd nogal op vernieuwing als een gezamenlijk (communicatief/samenwerkings) proces waarvan leerprocessen substantieel onderdeel uitmaken. Hierop gaan we in dit gedeelte van de tekst dieper in. We gaan in op vormen van communicatie die plaats zou moeten vinden om (gezamenlijk) tot ‘integratieve oplossingen’ te komen en we bespreken de beperkingen van een communicatieve benadering.

In verband met het ontwikkelen van nieuwe geïntegreerde perspectieven hebben vele auteurs inmiddels het belang van integratieve onderhandelingen en dialoog benadrukt (o.a. Aarts en Maarleveld, 2000; Gergen, 1999; Pearce en Littlejohn, 1997).

Een algemeen onderscheid is dat tussen distributieve en integratieve onderhandelingen, als ideaaltypen; tussen beiden is een ‘glijdende overgang’.<sup>4</sup> (o.a. Aarts en Maarleveld, 2000:68; van Woerkum, 2000; Pruitt en Carnevale, 1993).

---

<sup>4</sup> Van Woerkum (2000:119) legt uit dat dit onder meer een gevolg is van de invloed door de achterban. Als deze de onderhandelingen met leereffecten onvoldoende volgt, kan het gebeuren dat zij de uitkomsten niet begrijpen en de onderhandelaars dwingen tot een meer distributieve aanpak.

Integratieve onderhandelingen – in het kort – worden gekenmerkt door een nadruk op belangen of een visie; er is een hoge mate van openheid over achtergronden; men probeert gezamenlijk tot oplossingen te komen (op basis van een verbrede probleemdefinitie) die tegemoet komen aan ieders belangen en men overvraagt elkaar niet. Bij distributieve onderhandelingen daarentegen ligt het accent op standpunten – posities –; er is een hoge mate van geslotenheid over de eigen situatie en een neiging elkaar te overvragen. Distributieve onderhandelingen resulteren in een ‘reactief compromis’; winst voor de ene partij betekent verlies voor de ander.

Verschillende auteurs (o.a. Aarts en Maarleveld, 2000; Leeuwis, 2000; Gulliver, 1979) wijzen erop dat leren onderdeel uitmaakt van onderhandelingsprocessen. Bij integratieve onderhandelingen is dit op een andere manier dan bij distributieve onderhandelingen; in geval van integratieve onderhandelingen gaan betrokkenen (bewust) op zoek naar kennis waarover zij het eens zijn, die als basis kan dienen voor nieuwe manieren van handelen/ oplossingen (Aarts en Maarleveld, 2000).

Anderen (o.a. Gergen, 1999; Pearce en Littlejohn, 1997) bespreken mogelijkheden van een dialoog voor ‘transformatieve processen’. Een dialoog impliceert geen gewoon gesprek maar een speciale relatie waarin verandering, en nieuw begrip centraal staan. In een dialoog wordt geparticipeerd, ook om te luisteren en te begrijpen. Via dialoog, zeggen Pearce en Littlejohn (ibid.), verwijzend naar Fisher en Brown,<sup>5</sup> is het mogelijk goede relaties te ontwikkelen. Fisher en Brown wijzen erop dat een dialoog gewoonlijk niet ontstaat vanuit de behoefte moreel goed te doen – daar vanuit gaan, zou naïef zijn -, en wijzen er daarom op dat de motivatie om een dialoog aan te gaan realistisch beschouwd wel gebaseerd moet zijn op eigenbelang (ibid:46).

Gergen (1999) gaat in op vijf elementen die belangrijk zijn voor een transformatieve dialoog. Zo is het ten eerste noodzakelijk om beschuldigen te vermijden omdat mensen daarmee in de verdediging worden gedreven; Gergen bespreekt hoe dit doelmogelijk is door de ander te begrijpen in diens sociale context. Ten tweede moeten mensen gelegenheid krijgen zich te verklaren, zichzelf uit te drukken waarbij - ten derde - de opinies die daarbij naar voren worden gebracht, door anderen gerespecteerd moeten worden. De vraag is natuurlijk in hoeverre dit realistisch is als mensen in verschillende realiteiten leven. Als vierde element bespreekt Gergen afstemming, hij noemt dit *co-constituting*; de noodzaak om op de ander te reageren, voort te gaan op wat anderen hebben gezegd of gedaan. Dit betekent echter niet dat men het met elkaar eens hoeft te zijn. Als vijfde element bespreekt Gergen hoe mensen eigenlijk, wat hij noemt, ‘polyvocaal’ zijn, dat wil zeggen dat zij vaker onzeker zijn over opvattingen en gemengde gevoelens hebben dan zij naar buiten toe laten zien; met andere woorden, mensen neigen ertoe een coherent beeld van zichzelf te presenteren.<sup>6</sup> Voor een transformatieve dialoog is het belangrijk dit te doorbreken, en te stimuleren dat mensen hun twijfels bespreken. Dit kan helpen animositeit te verzachten, waarmee het mogelijk wordt om invulling te geven aan andere vormen van communicatie dan verdediging van respectievelijke posities. Als laatste gaat Gergen in op het creëren van een nieuwe, nog niet bestaande realiteit (het ‘transformatieve’ van het proces), waarin betrokken partijen zich zouden kunnen vinden. ‘Imaginary moments’ (ibid.: 163) zijn noodzakelijk hiervoor. De meest simpele manier om een gezamenlijke realiteit te voort te brengen, aldus Gergen, is wellicht het onderkennen van een gemeenschappelijk doel waarvoor tegenstanders tijdelijk hun

---

<sup>5</sup> 1988, *Getting together; building a relationship that gets to yes*

<sup>6</sup> We willen er hier op wijzen dat we dit niet als een universele trek van mensen beschouwen; Gergen schrijft deze neiging toe aan wat hij noemt ‘the modernist tradition’: “One unfortunate aspect of the modernist tradition is that we are typically positioned in conversations as unified egos. That is we are constructed as singular, coherent selves. Logical incoherence is subject to ridicule, moral incoherence to scorn. Thus as we encounter people whose positions differ from ours we tend to represent ourselves one-dimensionally....”.

verschillen opzij moeten zetten. In plaats van zich te concentreren op (en te strijden over) wie ongelijk heeft, richt men zich op het verbeteren van een situatie.

Het belang van openheid wordt sterk benadrukt bij dialoog en integratieve onderhandelingen; er zou wat Habermas een 'ideal speech situation' noemt, moeten ontstaan: betrokkenen die in alle openheid en met oprechte intenties hun zaken bespreken, zonder gebruik te maken van dwang of misleiding (o.a. Falk Moore, 1995). Om tot oplossingen te komen die aan ieders belangen voldoen, moeten actoren in kunnen schatten of de ander oprecht om vrijelijk over belangen te kunnen spreken. Openheid kan een risico inhouden; de kwaliteit van de relatie moet zodanig zijn dat men ook open wil zijn, men weet van tevoren immers niet altijd wat anderen met de informatie die men hen geeft, zullen doen (van Woerkum en Aarts, te verschijnen). Vertrouwen is daarom van belang; als het ontbreekt, zal dit gaandeweg het proces moeten ontstaan.

Steins (1999) benadrukt ons inziens terecht dat een 'ideal speech situation' (of iets dat er in de buurt komt) voortkomt (of niet) uit het proces; het is een 'emergent property' (dat ook weer kan verdwijnen), en geen gegeven vooraf.<sup>7</sup> Zo is ook vertrouwen een proces (Klein Woolthuis, 1999)

### **Over beperkingen van '(sociaal) leren'**

Leeuwis (2000) bekritiseert onderliggende aannames van veel participatieve benaderingen van sociale verandering (gebaseerd op een 'communicatieve rationaliteit'); zijn kritiek richt zich onder meer op de aanname dat (sociaal) leren voorwaarde voor, zoniet de basis van, sociale verandering zou zijn.

Hij constateert een neiging om alle relevante actoren uit te nodigen, vanuit de veronderstelling dat 'vooruitgang' enkel plaats zal vinden wanneer alle belangrijke actoren overeenstemming hebben bereikt (communicatieve rationaliteit). Door de nadruk op gezamenlijk leren kan echter gemakkelijk voorbijgegaan worden aan machtsprocessen en onoplosbare belangentegenstellingen in veranderingsprocessen (ibid.); actoren communiceren lang niet altijd op gelijkwaardige basis, als men al bereid is te communiceren.

Leeuwis (ibid.) presenteert een aantal participatieve processen die laten zien dat weinig erop wijst dat de oorzaak van de blijvende fricties zou zijn dat actoren onvoldoende kennis of begrip voor elkaar zouden hebben (vanwege 'sub-optimal learning and communication' (ibid.: 946)). De cases suggereren daarentegen dat de stakeholders onwillig zijn perspectieven en/of de belangen van de ander serieus te nemen, en hun eigen handelen aan te passen (bijvoorbeeld als het gaat om de verdeling van (schaarse) hulpbronnen).

Mensen kunnen elkaars rationaliteiten vaak wel begrijpen en respecteren<sup>8</sup> maar het is niet gezegd dat zij hun eigen gedrag zullen veranderen om aan de belangen van anderen tegemoet te komen als zij dat niet in hun eigen belang achten:

*"[E]ven if authors on participation are inspired by constructivism [...] they seem to disregard one of its major insights, namely that differences in (or conflicts of) perception are not just cultural or accidental, but are intricately intertwined with social*

<sup>7</sup> Falk Moore (1995) vergelijkt de 'ideal speech situation' zoals voorgesteld door Habermas met de sociale werkelijkheid, zoals die wordt bestudeerd door antropologen zoals zijzelf, en becommentarieert: "The 'ideal speech situation' has considerable shock value for any anthropologist studying disputes. The interest of an ethnographer is, of course, in actual occurrences, in actual discussions and disputations." Habermas' 'ideal speech situation' is een volledig theoretisch construct aldus Falk Moore (ibid.:14), met weinig realiteitszin ("unworldly") en weinig aanknopingspunten voor de bestudering van dergelijke processen.

<sup>8</sup> Tot op zekere hoogte; zo wijst Hobart (1993:11) erop dat het 'optimistisch naïef' is om te veronderstellen dat alles communiceerbaar is: "Not only does it ignore the many reasons people may have for not wishing to communicate and indeed to want to dissimulate [...], it also rests upon a model of knowledge as communicable propositions and presumes rationality to be shared."

*interest and practices.*” (ibid.:940).

Door de nadruk op cognitieve verandering – (sociaal) leren – bestaat er een neiging om andere strategieën die bij kunnen dragen aan verandering (van praktijken, belangen en percepties) over het hoofd te zien (ibid., 2000).<sup>9</sup>

Een andere auteur die inzicht geeft in situaties waar een nieuw perspectief bij zou kunnen dragen aan het oplossen van belangentegenstellingen en conflict, is van Eeten (1999). Deze zoekt uitwegen voor wat hij noemt: ‘dialogues of the deaf’ (deadlocks’ in - in zijn geval - beleidsdiscussies over milieukwesties). Hij constateert dat bij deze ‘dialogen tussen doven’, partijen (soms jarenlang) dezelfde argumenten blijven herhalen; men kent elkaars argumenten<sup>10</sup> en is niet in staat een uitweg te vinden omdat de argumenten van beide partijen plausibel zijn.

Om deze impasse te doorbreken is het nodig om een ‘nieuwe agenda’ te ontwikkelen, zegt hij die de problematiek in een ander kader plaatst (‘reframing’).<sup>11</sup> Op basis van analyse –discours-analyse noemt hij het – kan een nieuw perspectief op de problematiek worden gegenereerd om bij te dragen aan een oplossing – hij heeft het nadrukkelijk over verbeteren, niet over oplossen. Het betreft een arbeidsintensief proces is; het gaat immers om een analyse van complexe processen en het formuleren van nieuwe perspectieven. Hij zegt over de mogelijkheden om tot verbetering van een situatie te komen:

*“De controversiële beleidskwesties die vastzitten in een ‘dialoog tussen doven’ zijn in eerste instantie niet gebaat bij meer communicatie, meer onderzoek of slimmere onderhandelingen, maar bij inhoudelijke voorstellen die de verschillende perspectieven met elkaar verbinden”.* (stelling behorende bij het proefschrift van Van Eeten, 1999).

Hij benadrukt het belang van inhoudelijke voorstellen wat dit in een bepaalde probleemsituatie inhoudt, zal empirisch worden bekeken. Hij ziet een rol weggelegd voor betrekkelijke buitenstaanders (o.a. overheidsbestuurders, beleidsanalysten, andere stakeholders etc.); verschillende auteurs (o.a. Gray, 1989) wijzen op de belangrijke rol die mediators/ facilitators (als ‘derde partij’) kunnen hebben in het herformuleren van een problematiek (zie hieronder).

### **Over facilitatie**

Facilitatie is zoals in de inleiding naar voren is gekomen een van de aandachtspunten van ons onderzoek. We vatten facilitatie breed op, als alle mogelijkheden ter ondersteuning – bestaand of potentieel - van gewenste processen. Dit kan begeleiding van een mediator of facilitator (we gebruiken de termen door elkaar)<sup>12</sup> inhouden, financiële compensatie, flexibilisering van bestaand of voorgenomen beleid etc..

We gaan wat dieper in op de rol van mediators/facilitators vanwege de belangrijke rol die zij kunnen hebben in complexe veranderingsprocessen, onder meer zoals we hierboven al zagen, bij het herformuleren van de problematiek; processen kunnen met of zonder deze ‘derde partij’ plaatsvinden maar de aanwezigheid ervan heeft in vele

---

<sup>9</sup> Welke dit zijn bespreekt hij niet.

<sup>10</sup> De vraag is in hoeverre men elkaars argumenten kent – de achtergronden van ingenomen ‘posities’.

<sup>11</sup> Zijn onderzoek bouwt verder op de voorstellen van verschillende auteurs die zich bezig hebben gehouden met ‘reframing’ (met name Schön en Rein (1994)): *“Several strands of literature triangulate on the conclusion that in policy controversies the task is to bring together the conflicting positions and the way to do this is to move actors towards recasting the issue in a proces of deliberation [...] The problem with the existing proposals is that the process of recasting itself remains rather mystical [...] Even Schön en Rein (1994) who have provided us with the most in-dept discussion of deadlocks, come up short in the end. Their proposals get as far as suggesting a general ‘design’ rationality for actors to use in their quest for ‘reframing’ – the term they use to describe the process of recasting an issue.”*

<sup>12</sup> Schwartz (1994:13-15) maakt een onderscheid op basis van de grondbetekenis van de beide termen.

gevallen het verschil uitgemaakt tussen slagen en falen volgens Gray (1989).

Verschillende auteurs bespreken kerntaken en rollen van mediators, hoewel zij kunnen verschillen in hun persoonlijke stijl.<sup>13</sup> Gray (ibid.:166 ev.) gaat in op een aantal taken waarvan aangenomen kan worden dat mediators die vervullen: een inschatting maken van de bereidheid tot betrokkenheid ('collaboration', noemt Gray het), inclusief het bepalen van belangen van de partijen; aan tafel krijgen en houden van de partijen onder andere door hen bewust te maken van (mogelijke) kosten van wegblijven; minimaliseren van weerstand, door het tonen van empathie en partijen over hun weerstand heen helpen bijvoorbeeld door het koppelen van een aantal zaken op een manier die partijen met weerstand de mogelijkheid biedt om de voor hen belangrijkste uitkomsten te realiseren. Gray noemt het zelf niet zo maar dit betekent in feite het 'reframen' van een problematiek. Ook andere auteurs (o.a. Pearce en Littlejohn, 1997:79) zien het als een belangrijke taak voor een mediator om nieuwe kaders aan te reiken om de problematiek te (her)definiëren ('*suggesting new frames for defining what is going on*'). Verder wijst Gray erop dat het belangrijk is een klimaat van vertrouwen te scheppen – 'a key role of mediation', noemt Gray (ibid.:171) het - door basisregels vast te stellen en af te dwingen. Een andere taak die zij noemt is het managen van het proces: structuur geven aan het proces tijdens bijeenkomsten, onder andere ervoor zorgen dat alle partijen worden gehoord en het inschakelen van expertise, maar ook tussen de bijeenkomsten door (o.a. via één-op-één communicatie met afzonderlijke partijen). Gray wijst erop dat veel van wat een mediator doet achter de schermen plaatsvindt, tussen de formele ontmoetingen door.

Schön en Rein (1994:50) zeggen: "*[S]ometimes mediation does create a group climate in which disputants come to rethink their interests.*" Pearce en Littlejohn (ibid:47) - wat verband houdt met het 'soms' van Schön en Rein (1994:50) - wijzen er echter ook op dat de rol van een mediator in dergelijke processen niet overschat moet worden:

*"One never just enters and changes the game however. The efforts of a mediator or negotiator do not have a linear, mechanistic impact [on a conflict]. Like any other participant the intervenor cannot unilaterally change things. Rather he or she enters the game and becomes one factor among many."*

Verschillende auteurs (o.a. Schwartz, 1994; Gray, 1989) wijzen erop dat mediators niet altijd neutraal zijn in de zin dat zij geen belangen hebben. Ook de intenties en de invloed van de activiteiten van een mediator in een dergelijk proces moeten empirisch worden bekeken.

#### **4. Een (her)conceptualisatie van 'reframing'**

We zullen hieronder ingaan op de concepten die wij gebruiken voor het bestuderen van perspectiefwijziging/reframing. Schön (1979, in Putnam en Holmer, 1992:) omschrijft, zoals gezegd in de inleiding, reframing als het ontstaan van '*a qualitatively different story about a problem*'. In dit rapport houden we ons - op exploratieve wijze - bezig hoe deze 'verhalen' tot stand komen, als dat gebeurt. We willen vermijden om à a-priori aannames te doen over de aard van de processen die we bestuderen. Daarom gaan niet uit van leren of onderhandelingsprocessen, maar van processen van betekenisgeving. Deze voorkeur leggen we hieronder uit.

Wat ons betreft heeft 'leren' analytisch gezien een aantal manco's; het heeft een normatieve, evolutieve connotatie die we willen vermijden - 'leren is goed'; 'leren is

---

<sup>13</sup> Over mediation-stijlen: zie o.a. Groot en Maarleveld (2000); Karambayya en Brett (1994); Schwartz (1994).

nodig om dingen beter te doen'. Het gaat ons er niet om te beoordelen of mensen hebben geleerd, 'dingen beter doen'.<sup>14</sup> Wij willen inzicht krijgen in betekenissen die actoren verlenen - hun interpretaties van (delen van) de werkelijkheid en hoe deze verander(d)en - of niet - en hoe dit mogelijk komt.

'Leren' impliceert bovendien nadruk op verandering en auteurs over sociaal leren beklemtonen de productie van gedeelde betekenissen ('shared meanings'). Maar niet alles verandert en niet voor iedereen op dezelfde manier; als het gaat om veranderingsprocessen beter te begrijpen, is het ook belangrijk om inzicht te hebben in datgeen dat niet, of niet snel verandert (Zanen, 1995; Sztompka, 1993) en in 'afwijkende' betekenissen. Een focus op leren kan vanwege de evaluatieve connotatie die eraan kleeft (meer inzicht, meer kennis, meer 'wijsheid' etc.) betekenen dat er te weinig aandacht is voor de dynamiek van kennisprocessen - aan het contextuele en veranderlijke van (bepaalde) interpretaties/kennis (o.a. Borofsky, 1994).

In plaats van ons op leerprocessen te richten concentreren we ons dus op betekenisgeving; mensen interpreteren - kennen meer of minder bewust ('tacit' of 'impliciete kennis') betekenissen toe aan de wereld om zich heen, aan verleden, heden, toekomst, aan relaties, dingen, aan zichzelf en anderen, aan hun eigen handelen en aan dat van anderen etcetera etcetera. - waarbij o.a. culturele achtergrond, relationele aspecten en context een rol spelen, mensen construeren hun sociale werkelijkheid in interactie met anderen (Giddens, Berger, beiden in Wallace en Wolf, 1991). Deze constructies worden vaak als heel vanzelfsprekend beschouwd door mensen - 'taken-for-granted' -, en zijn voor hen de werkelijkheid (o.a.) Schön en Rein, 1994; Berger, in Wallace en Wolf, 1991). Wij richten ons op de betekenissen die actoren geven aan de (vernieuwings)processen, aan zichzelf, aan anderen en hoe deze mogelijk veranderd zijn - of niet - en hoe dit komt.

Zoals we hierboven zagen, spreekt Schön spreekt in verband met 'reframing' over het ontstaan van 'kwalitatief andere verhalen'. Door sociale wetenschappers wordt narratieve analyse, de analyse van verhalen, gebruikt voor het bestuderen van sociale processen (o.a. Rosaldo, 1998). Wat bedoelen we met verhalen? Het gaat om perspectieven op de werkelijkheid, betekenissen die mensen geven; hoe zij dingen in samenhang ervaren en thematiseren. Analyse van verhalen geeft inzicht in samenhang en context (Mink, in Rosaldo, 1989). Verhalen betreffen processen - processen van interpretatie van de werkelijkheid en zijn open, veranderlijk, nooit af en voor niemand hetzelfde; mensen vertalen verhalen van anderen naar hun eigen situatie - passen ze in hun eigen werkelijkheid.

Pleidooien voor 'cultuurverandering' of 'reframing' als basis voor sociale verandering zijn soms gebaseerd op sterk cognitief gerichte benaderingen van cultuur en besteden naar onze smaak soms wat weinig aandacht aan de vraag waarom bepaalde culturele kenmerken zijn zoals zij zijn. Betekenisgeving behelst een (continu) proces waarbij sociale praktijken processen van betekenisgeving evenzeer beïnvloeden als dat deze, omgekeerd, sociale praktijken beïnvloeden (o.a. Leeuwis, 2000; Luning, 1997; Hobart, 1993; Ortner, 1984). Door verhalen te bestuderen, willen we recht doen aan dit dynamische proces.

## Referenties

Aarts, N. en M. Maarleveld, 2000, Interactieve beleidsvorming, in: van Woerkum, C en P.

---

<sup>14</sup> Rölöng (o.a 1998) definieert kennis - in navolging van Maturana en Varela, twee Chileense biologen - als 'effectieve actie in het domein van het bestaan'; leren zou dus 'effectievere kennis in het domein van het bestaan' opleveren; of dit in ons onderzoek het geval is, kunnen we niet beoordelen; wat we wel zouden kunnen zeggen is of actoren het gevoel hebben geleerd te hebben.

- van Meegeren (red.), *Basisboek communicatie en verandering*, Amsterdam: Boom.
- Aarts, N. en C.M.J. van Woerkum, te verschijnen, Ja knikken en nee denken? Interactieve beleidsvorming en omgaan met onzekerheden (concept), te verschijnen in *Tijdschrift voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek van de Landbouw*.
- Borofsky, R., 1994, On the Knowledge and Knowing of Cultural Activities, in: Borofsky, R. (ed.), *Assessing Cultural Anthropology*, New York etc.: McGraw-Hill Inc..
- Bingham, G., 1996, *Resolving Environmental Disputes. A Decade of Experience*, Washington D.C.: The Conservation Foundation.
- Caplan, P., 1995, Introduction: Anthropology and the Study of Disputes, in: Caplan, P. (ed.), *Understanding Disputes. The Politics of Argument*, Oxford/Providence: Berg Publishers.
- Dammers, E., R.P. Kranendonk, P.J.A.M. Smeets *et al.*, 1998, Innoveren en leren. Kennismanagement en plattelandsvernieuwing, Den Haag: NRLO.
- Duncker, E., 1998, *Multidisciplinary Research at the University of Twente*, Proefschrift Technische Universiteit Twente, Mumford Reeks, Twente University Press.
- Eeten, M., van, 1999, *Dialogues of the Deaf. Defining New Agrndas for Environmental Deadlocks*, Delft: Eburon.
- Enzing, C., C. Holland en H. Schaffers, 1998, *Samenwerken bij innovatie. Organisatorische concepten*, Den Haag: NRLO.
- Falk Moore, S.F., Imperfect Communications, in: Caplan, P. (ed.), *Understanding Disputes. The Politics of Argument*, Oxford/Providence: Berg Publishers.
- Gergen, 1999, An invitation to social construction, London: Sage.
- Gray, B., 1990, *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco en London: Jossey-Bass Publishers.
- Groot, A. en M. Maarleveld, 2000, *Demistifying facilitation in participatory development*, gatekeeper series.
- Gulliver, P.H., 1979, *Disputes and Negotiations. A cross-cultural perspective*, Studies on Law and Social Control, New York etc.: Academic Press. Hdb 72 55B/8
- Hobart, M., (ed.) 1993, *An Anthropological Critique of Development. The Growth of Ignorance*, London en New York: Routledge.
- Karambayya, R en J.M. Brett, 1994, Managerial Third Parties, in: Folger, J.P., en T.S. Jones (eds.), *New Directions in Mediation. Communication Research and Perspectives*, Thousand Oaks etc.: Sage Publications.
- Klein, T.J., 1990, *Interdisciplinarity: history, theory and practice*, Detroit: Wayne State University Press.
- Kramer, R. M. en D.M. Messick (eds.), 1995, *Negotiation as a social process*, Thousand Oaks etc.: Sage Publications.
- Klein Woolthuis, R.J., 1999, *Sleeping with the Enemy. Trust, dependence and contracts in interorganisational relationships*, Proefschrift Universiteit Twente
- Kloos, P., 1997, Gewapend met kennis. Ontwikkelingssamenwerking en kennisontwikkeling, in: Lieten, K. en F. van der Velden (red.), *Grenzen aan de hulp. Beleid en effecten van ontwikkelingsamenwerking*, Amsterdam: Het Spinhuis.
- Leeuwis C., 2000, Reconceptualizing Participation for Sustainable Rural Development: Towards a Negotiation Approach, *Development and Change*, 31: 931-959
- Leeuwis, C., 1999 Communicatie en het ontwerpen van Meervoudig Duurzaam landgebruik. Een reflectie op de aanpak in het programma, In: Korevaar, H.A., A. van der Werf en M.J.M. Oomes (eds.), 1999, *Meervoudig Duurzaam Landgebruik: van visie naar realisatie*, Themadag AB-DLO, Wageningen 25 juni 1999.
- Luning, S., 1997, *Het binnenhalen van de oogst. Ritueel en samenleving in Maane, Burkina Faso*, Proefschrift Universiteit Leiden.
- Logsdon, J.M., 1991, Interests and Interdependence in the Formation of Social Problem-Solving Collaborations, *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1):23-37.
- London, S., 1995, *Collaboration and Community*. A paper prepared for Pew Partnership for Civic Change, <http://www.west.net/~insight/london/ppcc.htm>
- Long, N., 1992, Introduction, in: Long, N. en A. Long (eds.), *Battlefields of knowledge. The interlocking of theory and practice in social research and development*
- Maarleveld, M. en C. Dangbégnon, 1999, Manging natural resources: A social learning

- perspective, *Agriculture and Human values*, 16:267-280.
- Meegeren, P.van en C. Leeuwis, 2000, De organisatie van interactieve processen, In: Woerkum, C. van en P. van Meegeren (eds.) *Basisboek communicatie en verandering*, Amsterdam: Boom.
- Michael, D.N., 1995, Barriers and Bridges to Learning in a Turbulent Human Ecology, in: Gunderson, L.H., C.S. Holling en S.S. Light (eds.), 1995, *Barriers & Bridges to the Renewal of Ecosystems and Institutions*, New York en Chichester: Columbia University Press:428-460.
- Ortner, S. B., 1984, Theory in Anthropology sins the Sixties, *Society for Comparative Study of Society and History*, 26:126-166.
- Ostrom, E., 1990, *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Pearce, B.P. en S.W. Littlejohn, 1997, *Moral Conflict. When Social Worlds Collide*, Thousand Oaks etc.: Sage Publications Inc.
- Pruitt, D.G. en P.J. Carnevale, 1993, *Negotiation in social conflict*, Buckingham: Open University Press.
- Putnam, L.L.en M.E. Roloff (eds.), 1992, *Communication and Negotiation*, Sage Annual Reviews of Communication Research vol. 20, Newbury Park: Sage Publications Inc..
- Putnam, L.L.en M. Holmer, 1992, Communication perspectives on negotiation, In: Putnam, L.L.en M.E. Roloff (eds.), *Communication and Negotiation*, Sage Annual Reviews of Communication Research vol. 20, Newbury Park: Sage Publications Inc..
- Roep, D., 2000, *Vernieuwend Werken. Sporen van Vermogen en Onvermogen; Een socio-materiële studie over vernieuwing in de landbouw uitgewekt voor de westelijke veenweidegebieden*, Studies van Landbouw en Platteland, 28.
- Röling, N. G. en J. Jiggins, 1998, The ecological knowledge system, in: Röling, N.G en M.A.E. Wagemakers, *Facilitating sustainable agriculture: participatory learning and adaptive management in times of environmental uncertainty*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Röling, N., 1994a, Creating human Platforms to Manage Natural Resources: First Results of a Research Program, *Proceedings of the International Symposium on Systems Oriented Research in Agriculture and Rural Development*, Montpellier, France, 21-25 November 1994.
- Röling, N., 1994,b Platforms for Decision-making about Ecosystems, in: Fresco et al., *The Future of the Land: Mobilising and Integrating Knowledge for land Use Options*, John Wiley & Sons Ltd.
- Rosaldo, R., 1989, *Culture and Truth. The remaking of social analysis*, London: Routledge.
- Rutten, H. en H. van Oosten (eds.), 1999, *Innovation with ambition.Opportunities for agribusiness, rural areas and the fishing industry*, Den Haag: NRL0.
- Scholz, R.W. et al., 2000,Mutual Learning as a basic principle of transdisciplinarity, In: Swiss Federal Institute of Technology (ed.), *Transdisciplinarity: Joint problem-solving among Science, Technology and Society*. Proceedings of the International Transdisciplinarity 2000 Conference, Workbook II: Mutual Learning Sessions, Zurich: Swiss Federal Institute of Technology
- Schön, A en D. Rein, 1994, *Frame Reflection. Towards the Resolution of Intractable Policy Controversies*, New York: Basic Books.
- Schwartz, R.M., 1994, *The Skilled Facilitator. Practical Wisdom for Developing Effective Groups*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Spaapen, J., 1996, *Samenwerking tussen disciplines ten behoeve van ontwikkelingsvraagstukken. Aanknopingspunten voor beleid*, Den Haag: RAWOO
- Steins, N. A., 1999, *All Hands on Deck. An interactive perspective ob complex common-pool resource management based on case studies in the coastal waters of the Isle of Wight (UK), Connemara (Ireland) and the Dutch Wadden Sea*, Proefschrift Wageningen Universiteit.
- Sztompka, P., 1993, *The sociology of Social Change*, Cambridge/Oxford: Blackwell Publishers.
- Tracy, K. en A. Spradlin, 1994, "Talking Like a Mediator". Conversational Moves of

- Experienced Divorce mediators, in: Folger, J.P., en T.S. Jones (eds.), *New Directions in Mediation. Communication Research and Perspectives*, Thousand Oaks etc.: Sage Publications.
- Wallace, R.A. en A. Wolf, 1991, *Contemporary Sociological Theory. Continuing the Classical Tradition. Third Edition*, Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Woerkum, C., van, 2000, *Communicatie en Interactieve beleidsvorming*. Tweede herziene druk, Alphen aan den Rijn: Samson.
- Zanen, S.J., 1995, *Ontwikkeling: idee en handeling. De confrontatie van boeren- en donorstrategieën in de praktijk van ontwikkelingssamenwerking (Nederland-Burkina Faso)*, Leiden: proefschrift CNWS.

*“Any metaphor, theme, theory, or conceptual schema – whether a material object, a social phenomenon, or an ecosystem – implies a totality that cannot be adequately explained by reduction to the properties of its parts.” (Klein, 1996:13)*

## **Bijlage 2: Methodologie: een open, holistische benadering**

Dit onderzoek heeft een verkennend karakter om een beter idee te krijgen van wat ‘reframing’ in complexe innovatieprocessen in kan houden (vgl. ‘grounded theory’)<sup>15</sup>. Zoals we in de inleiding hebben gezien is er weinig onderzoek verricht naar ‘reframing’; vandaar dat we van tevoren weinig inzicht hadden in wat wel of niet belangrijk zou kunnen zijn.

We hebben geprobeerd een zo open mogelijke benadering te volgen om een beter idee te krijgen wat ‘reframing’ in kan houden. Een open benadering laat ruimte voor onverwachte inzichten van de betrokken actoren zelf. De actoren staan centraal in onze analyse; wat zij denken en doen, waarom zij doen wat ze doen.

Communicatie- en kennisprocessen zijn ‘ingebod’ in een bredere sociale<sup>16</sup> processen. Bij een analyse ervan is het daarom noodzakelijk om niet enkel op de interactiemomenten zelf te focussen, maar deze vooral zo uitgebreid mogelijk te contextualiseren (o.a. Caplan, 1995). Juist de ‘verhalen’ van actoren over wat zij deden, doen en denken en waarom, kunnen hierin inzicht geven; analyse ervan geeft inzicht in samenhang en context zoals die door de actoren is ervaren.

Beschrijvingen die actoren geven van hetzelfde proces of dezelfde gebeurtenis kunnen (sterk) verschillen (Geertz, 1995; Gilbert en Mulkay, 1984) was ons uitgangspunt. Deze diversiteit wilde we ook toelaten. Wij erkennen een verscheidenheid aan perspectieven op de (sociale) werkelijkheid (constructivisme, pluralisme, het (cultuur)relativisme uit de antropologie). ‘Wat er echt gebeurde’ is afhankelijk van het perspectief waarmee men de processen en gebeurtenissen benadert – er zijn verschillende verhalen over te vertellen.

Gilbert en Mulkay (ibid.) wijzen er in dit verband op dat het belangrijk is om te begrijpen *waarom* er verschillende versies geproduceerd worden.

Door de verhalen van de bij een (enkele) case betrokken actoren op elkaar te betrekken willen we proberen innovatieprocessen en ‘reframing’ te beschrijven en te analyseren (dat is dus ons verhaal over deze processen) (vgl. Roep, 2000). Ook zullen we de cases onderling vergelijken op verschillen en overeenkomsten voor een breder perspectief op dergelijke processen.

Opgemerkt moet worden dat in het tijdsbestek van dit onderzoek het uiteraard maar beperkt mogelijk is om processen van betekenisgeving te bestuderen. We hebben veel minder mensen kunnen interviewen dan wenselijk geweest zou zijn, meer interviews had een dieper inzicht opgeleverd. Voor een aantal partijen hebben kunnen we helaas alleen afgaan op wat door anderen over hen gezegd is.

Het ging ons er echter niet om statistisch representatieve gegevens te verkrijgen, maar om inzicht in processen en zolang men zich bewust is van de beperkingen ervan is dit ook op basis van een kleiner aantal interviews mogelijk.

---

<sup>15</sup> Vaak is onderzoek gericht op het toetsen van hypothesen die afgeleid zijn van bestaande theorie. ‘Grounded theories’ daarentegen zijn theorieën die ontwikkeld worden op basis van onderzoeksgegevens (Wester, 1991:45 e.v.).

<sup>16</sup> Sociale processen in brede zin: economisch, politiek, ‘cultureel’ etc..

## Methoden

Voor dit onderzoek hebben we een literatuurstudie verricht en zijn drie cases bestudeerd aan de hand van semi-gestructureerde interviews en een beperkte hoeveelheid documentatie (o.a. projectvoorstellen, verslagen, correspondentie).

## Literatuurstudie

Om te beginnen werd er een literatuurstudie uitgevoerd. Inzichten uit dit literatuuronderzoek dienden als eerste zogenaamde 'sensitizing concepts' (Wester:20/27) voor het veldwerk: *'[B]egrippen die attenderend en richtinggevend zijn voor de onderzoeker [...] het zijn geen voorschriften voor wat je moet zien, maar suggesties onder welke hoek je moet kijken.'* In het vorige hoofdstuk hebben we deze begrippen samengebracht in een theoretisch kader.

## Casestudies

De cases werden bestudeerd aan de hand van ongestructureerde en semi-gestructureerde (diepte) interviews (Bernard, 1994) en – voor zover deze beschikbaar waren – (project)documenten.

We zijn elke case begonnen met één of meerdere introducerende gesprekken, ongestructureerde interviews, met sleutelpersonen in het proces – organisatoren, coördinatoren etc.– ter kennismaking en om een algemeen beeld te krijgen van betrokken actoren en het proces. Vervolgens zijn we andere betrokkenen gaan interviewen. Met hen hebben we semi-gestructureerde diepte interviews gehouden. Deze manier van interviewen heeft als voordeel dat ze de geïnterviewden ruimte laten hun eigen perspectieven in eigen woorden te formuleren, tegelijkertijd zorgen ze ervoor dat de onderzoeker niet vergeet om bepaalde vragen te stellen; belangrijk als de gelegenheid om mensen te interviewen eenmalig is (Bernard, 1994).

Dat we ons hoofdzakelijk hebben moeten baseren op interviews betekent dat we afhankelijk waren van interviews betekent dat we afhankelijk waren van het geheugen van mensen – hun eigen constructies van het proces. (Participerende) observatie of discours-analyse zouden in principe belangrijke aanvullingen op hebben kunnen leveren.

Voor het Actieplan Verklaring van Wageningen hielden we interviews met de projectleider, met drie varkenshouders, met beide vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties en met een medewerker van de projectorganisatie. Bovendien konden we beschikken over een al eerder opgenomen interview<sup>17</sup> met de projectleider.

Voor Vers van het land hadden we een in eerste instantie een oriënterend gesprek en later een interview met de algemeen secretaris/directeur van de WLTO; we hadden interviews met een van de bestuursleden, een voormalig bestuurslid en de voorzitter van een van de bij de WLTO aangesloten Natuurverenigingen. Verder konden we beschikken over correspondentie en projectdocumenten.

Voor Profetas interviewden we de twee huidige projectcoördinatoren, een voormalige projectcoördinatoren en vier onderzoekers (2 AIO's en twee postdocs).

---

<sup>17</sup> We zijn mw. M. Ypma (LEI-DLO) dank verschuldigd dat we dit door haar verzamelde materiaal konden gebruiken voor ons onderzoek.

### **Keuze van de cases**

Bij de keuze van de cases hebben we ons laten leiden door het concept systeeminnovatie. Het moest gaan om relatief complexe innovaties binnen het agro-food domein waarbij meerdere actoren in het geding waren, die vanuit verschillende rationaliteiten handelen en denken. Op grond hiervan en op basis van pragmatische overwegingen (contactpersonen, bestaande kennis, tijd en afstand) is voor de drie onderhavige cases gekozen.

### **Referenties**

- Bernard, H.R., 1994, *Research Methods in Anthropology. Qualitative and Quantitative Approaches*, Second Edition, Walnut Creek etc.: Altamira Press.
- Caplan, P., 1995, Introduction: Anthropology and the Study of Disputes, in: Caplan, P. (ed.), *Understanding Disputes. The Politics of Argument*, Oxford/Providence: Berg Publishers.
- Geertz, C. 1995, *After the fact. Two Countries, Four Decades, One Anthropologist*, Cambridge Mass.: Harvard University Press
- Gilbert, G.N. and M. Mulkay, 1984, *Opening Pandora's box. A sociological analysis of scientists' discourse*, Cambridge etc.: Cambridge University Press.
- Klein, T.J., 1996, *Crossing boundaries: knowledge, disciplinarity and interdisciplinarity*, Charlottesville: University Press of Virginia.
- Wester, F., 1991, *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*, Muiderberg: Coutino.

*“[W]e hebben ook niet alle problemen opgezocht die er maar te vinden waren want anders kom je nergens uit.” (varkenshouder, 19 september 2000)*

*“Stories are not isolated [...] individualistic affairs: they reflect and constitute the discourse and power relations of the wider society; but they can also serve as sites for resistance, for novelty and challenge, a means to compose new meaning and explanation for a more confident, assertive presence in the world.” (West, 1998:218)*

## **Bijlage 3: case 1**

# **Over het ‘Actieplan Verklaring van Wageningen’: een verkennend onderzoek naar varkenshouders in dialoog**

### **1. Inleiding**

In het rapport *Varkenshouders in dialoog*, waarin verslag wordt gedaan van het Actieplan Verklaring van Wageningen, wordt gezegd dat het een intensief leerproces is gebleken (Backus en van der Schans, 2000).

In het theoretisch kader hebben we al besproken hoe wij leerprocessen en reframing hebben willen bestuderen. We hebben leren in een breder kader geplaatst en concentreren ons op betekenisgeving; betekenissen die mensen geven aan zichzelf en de werkelijkheid – anderen, relaties, materiële zaken etc. - om hen heen, en hoe deze mogelijk veranderen. In dit hoofdstuk beschrijven en analyseren we aspecten van het ‘Actieplan Verklaring van Wageningen’ om inzicht te geven in wat dit in de context van dit veranderingsproces inhoudt. Op deze manier willen we meer inzicht krijgen in leerprocessen en reframing - wat het in concreto in kan houden.

Na een korte introductie van het Actieplan in paragraaf 2, gaan we in paragraaf 3 in op de achtergronden van deelname aan dit proces. Vervolgens komt in paragraaf 4 in algemene zin aan bod hoe mensen het proces hebben ervaren – bij de personen die wij interviewden was een opvallend grote overeenstemming in dit opzicht. In paragraaf 5 belichten we een centraal onderdeel van het proces: de bedrijfsplannen, als hulpmiddel voor de dialoog; in paragraaf 6 we gaan in op het ontstaan van vertrouwen en wat daarbij een rol heeft gespeeld; we bespreken hoe men ‘de ander’ en diens handelingen in bepaalde opzichten anders is gaan zien en gaan in op de consequenties die dit heeft voor hun handelen. In paragraaf 7 komt de facilitatie van het Actieplan aan bod met name die aspecten die verband houden met reframing. In paragraaf 8 gaan we kort in op de inbedding van het Actieplan in beleidsprocessen en de aansluiting bij andere initiatieven. In het besluit, paragraaf 9, halen we een aantal ‘factoren’ naar voren die bijgedragen hebben aan het succes van het Actieplan.

Deze case is aanzienlijk langer uitgevallen dan de andere twee cases; we hebben ervoor gekozen uitgebreid uit de (behoorlijk omvangrijke) interviews te citeren omdat de verhalen van de betrokkenen goed laten zien hoe zij het actieplan hebben beleefd.

## 2. Achtergronden en opzet van het Actieplan Verklaring van Wageningen<sup>1</sup>

Het *Actieplan Verklaring van Wageningen* beoogde via een dialoog tussen o.a. varkenshouders en maatschappelijke organisaties en overheid bij te dragen aan maatschappelijk gewenste vormen van varkenshouderij die ook economisch rendabel zijn.<sup>2</sup>

Begin 1999 hebben 22 varkenshouders, Dierenbescherming, Stichting Natuur en Milieu en een aantal andere partijen een verklaring getekend – de Verklaring van Wageningen – waarin zij zich verplichtten tot concrete acties die hieraan zouden bijdragen. Behalve de varkenshouders en de maatschappelijke organisaties ondertekenenden de directeur-generaal van LNV, de directeur van Rabobank Nederland, voorzitter ZLTO, gedeputeerde van de provincie Noord-Brabant en voorzitter van de Raad van Bestuur van Wageningen UR. Allen tekenden op persoonlijke titel; ondertekenaars konden dus geen garanties geven dat hun respectievelijke organisaties hun standpunten zouden overnemen. Verder werd iedereen die zich kon vinden in het streven zoals verwoord in de verklaring opgeroepen te tekenen.

Op basis van de verklaring begonnen de ondertekenaars in het voorjaar van 1999 aan een 'Actieplan', dat behalve op de verklaring ook voortbouwde op het onderzoeksrapport *Mythen & Sagen rond de varkenshouderij* (Denktank Varkenshouderij, 1998). In dit rapport wordt een analyse gemaakt van ontwikkelingen die aan de huidige problematiek in de Nederlandse varkenssector hebben bijgedragen en er worden voorstellen gedaan die gericht zijn op verandering; de sector heeft toekomst mits ze zich opnieuw een 'licence to produce' – maatschappelijke acceptatie - weet te verwerven zeggen de auteurs. Gebrek aan maatschappelijke acceptatie, onder meer vanwege het mest- en ammoniakprobleem en problemen ten aanzien van diergezondheid en – welzijn, wordt als de belangrijkste oorzaak gezien van de huidige crisis waarin de sector verkeert. Varkenshouders zélf maar ook andere actoren zouden zich in moeten spannen voor vernieuwing van de sector; in het rapport komt naar voren dat belemmeringen voor varkenshouders om maatschappelijk verantwoord te ondernemen onder meer te maken hebben met de huidige afzetstructuur en wet- en regelgeving.

Het Actieplan kende vier speerpunten: 1. Het concretiseren van de 'licence to produce' 2. Het verbeteren van de afzetstructuur voor varkensvlees 3. Het oplossen van knelpunten in de regelgeving en beleid 4. Verbreding van het initiatief naar een grotere kring van betrokkenen.

Rond de eerste drie thema's werden 2-daagse workshops georganiseerd.<sup>3</sup>

De verklaring en het daaropvolgende Actieplan vertrok vanuit de 'individuele kracht en verantwoordelijkheid' van de deelnemende varkenshouders; wat zij zelf kunnen doen, op hun eigen bedrijf. Tijdens het proces hebben de deelnemende varkenshouders bedrijfsplannen gemaakt waarin ze beschrijven hoe hun bedrijf eruitziet en verwoorden wat hun plannen zijn om (weer) een 'licence to produce' te verwerven. Deze plannen kwamen tot stand in dialoog met anderen.

Tijdens het proces kwamen knelpunten in wet- en regelgeving naar voren die de varkenshouders tegen zouden komen bij de uitvoering van de bedrijfsplannen, zoals het Varkensbesluit in huidige vorm. Een aantal ervan is voorgelegd aan de minister van LNV; dit waren de knelpunten waar ook de maatschappelijke organisaties zich in konden vinden, die zij wilden onderschrijven. De minister heeft toegezegd om deze knelpunten als voorstel tot wetswijziging aan de Tweede Kamer voor te leggen. Ook werd aandacht besteed aan mogelijkheden om de afzetstructuur te verbeteren waardoor varkenshouders via de markt beloond kunnen worden voor hun

inspanningen op gebied van dierenwelzijn en milieu; op dit vlak zijn ook vorderingen gemaakt, zoals we hieronder zullen zien.

De gevolgde werkwijze lijkt (achteraf) goed uitgepakt om deuren die dicht waren te openen; het Actieplan betreft niet alleen een bijdrage tot vernieuwing in de varkenssector, maar behelst tegelijk een vorm van conflictbemiddeling; het conflict waarin varkenshouders, overheid en maatschappelijke organisaties - als collectieven - in zijn terecht gekomen, behoeft geen verdere uitleg.

### 3. Over deelname en doorgaan: beweegredenen

Hieronder bespreken we hoe verschillende partijen betrokken zijn geraakt bij de Verklaring van Wageningen en wat hun beweegredenen zijn voor participatie aan het proces. Inzicht hierin is belangrijk om beter te begrijpen waarom bepaalde initiatieven succes hebben en anderen niet. Duidelijk zal worden dat het Actieplan lang niet altijd een makkelijk proces was – twijfel, onzekerheid, conflict, het gevoel risico te lopen, praktische en financiële beperkingen voor deelname spelen een rol in het proces.

Van tevoren was voor iedereen onduidelijk – ook voor de projectorganisatie - wat men kon verwachten. Om te beginnen was onzeker of op 15 januari iedereen die gevraagd was de verklaring zou ondertekenen. De drie varkenshouders die wij interviewden zeiden niet lang nagedacht te hebben over deelname. Niettemin bleek uit een gesprek met de projectleider dat er onder de varkenshouders waren die niet wisten of ze zouden tekenen. Hij vertelde ook dat het onzeker was of de directeur-generaal van LNV zou tekenen en dat een van de deelnemers vanuit de maatschappelijke organisaties nog niet zeker wist of hij deel zou nemen. Afgezien van de slachterijen die ook gevraagd waren, tekende niettemin iedereen die was gevraagd de verklaring. Ook was niet duidelijk wat er tijdens het proces zou gaan gebeuren. Een van de mensen van de projectorganisatie op onze vraag wat hun verwachtingen waren:

*“Op zich vrij open, want het was nieuw. Het was nog nooit gebeurd. Er waren heel veel spanningen<sup>4</sup> zeg maar. Dus eigenlijk in het begin wisten we ook niet wat we konden verwachten, of het wel zou lukken. Vanuit die verklaringen van Wageningen, concretisering van de licence to produce, die doelstellingen waren op zich wel duidelijk: licence to produce, de afzetstructuur, de regelgeving en of je het kon verbreden het initiatief. Maar of dat inderdaad zou lukken, dat was voor ons de grote vraag omdat het echt een proces is, een interactief gebeuren dus je bent afhankelijk van anderen of het echt slaagt.”*

#### **Varkenshouders over deelname/over deelname van varkenshouders**

De meeste van de deelnemende varkenshouders waren afkomstig uit ‘het adressenboekje’ van de projectleider. De projectleider vertelde dat er onder hen ‘prominente’ en ‘gewone’ varkenshouders waren - bewust<sup>5</sup>:

*“[I]k zocht natuurlijk wel naar een aantal coryfeeën – er zat ook een aantal gewone varkenshouders bij - , maar er zaten ook mensen met een enorme uitstraling bij. Bewust. Je zoekt ook een beetje de boegbeelden [...] Ik zocht echt mensen waarvan ik wist dat iedereen ze kende en als die in een zaal opstaat en zegt: ‘Ik denk dat het zus of zo zit’, waar mensen naar luisteren. Die autoriteit zoek je natuurlijk wel.”<sup>6</sup>*

We zullen nog zien dat er zowel varkenshouders uit LTO als NVV- hoek bij betrokken waren. Associatie met één van de organisaties en het verleden waar men vandaan wilde, probeerde men daarmee te vermijden; het Actieplan had betrekking op individuele varkenshouders die de toekomst anders in wilden en dat ook publiekelijk

wilden onderschrijven middels een verklaring.

Een 'mix' van beweegredenen kwam uit de interviews met de varkenshouders naar voren. Enerzijds betroffen deze de problematiek van de varkenssector: (bedrijfs)economische problemen, problemen met het imago van de sector - een maatschappij waarvan er onder varkenshouders het gevoel bestaat dat die hen niet accepteert - de slechte relatie met de overheid en maatschappelijke organisaties zoals Natuur en Milieu en de Dierenbescherming. Er is duidelijk een 'sense of urgency' (de bekende 'sense of urgency'). Anderzijds spelen ook 'randvoorwaarden' van het initiatief een rol.

Een van de varkenshouders geeft bijvoorbeeld te kennen dat hij denkt dat het feit dat juist deze projectleider hem vroeg, reden is geweest om deel te nemen:<sup>7</sup>

*"[Waarom heeft u besloten deel te nemen?] Puur en alleen het feit dat iemand het gevraagd heeft waar ik een stuk vertrouwen in heb. G.B. (de projectleider) daar had ik best vertrouwen in. Daar wist ik van dat 'ie voor een sector gaat. Als iemand anders het gevraagd had dan weet ik niet of ik het had gedaan, dat is altijd moeilijk hè."*

Een andere varkenshouder motiveert zijn deelname in het licht van het denktankrapport. Hij had vertrouwen in het rapport en was bereid er met de Dierenbescherming en Natuur en Milieu over te discussiëren:

*"Toen kwam B. met de vraag van 'willen jullie als varkenshouders meedoen aan dat project op basis van de denktank Mythen en Sagen?' Omdat ik daarin vertrouwen had, dus in die conclusies die daarin stonden, heb ik gezegd van 'daar wil ik dan nog wel eens een keer wat moeite en tijd in stoppen om daar als varkenshouder eens een keer het licht over te laten schijnen.' [...] Het was voor ons een unieke kans om met die partijen waar we toch in principe in de dagelijkse gang van zaken veel mee te maken hebben, en toch nog wel eens een keer tegen de varkenshouderij zijn, of in ieder geval, hun uitgangspunten stroken niet helemaal met de onze. Nou en om die discussie nog eens een keer te voeren van man tot man, dat was natuurlijk een van de uitdagingen van het hele verhaal."*

Wat hem aansprak in het denktankrapport waren de genuanceerde conclusies:

*"[Wat sprak u aan in het denktankrapport?] Met name ook de conclusie van nou het is niet zwart en het is niet wit; die varkenshouders hebben niet helemaal ongelijk, ook die overheid heeft niet helemaal ongelijk en dat vond ik een frisse kijk op de zaak die ik al lang gemist had."*

Niettemin kwam naar voren dat de varkenshouders niet onverdeeld blij waren met de discussie over het rapport in de pers.<sup>8</sup>

Een ander vertelt dat hij gevraagd werd door de projectleider vanwege zijn ideeën die een bijdrage aan het proces konden betekenen; hij voelt zich hier blijkbaar ook wel wat door gevleid (en hij is niet de enige):

*"Hij [...] vond dat ik af en toe wel van die revolutionaire ideeën had die misschien wel bruikbaar waren voor het proces. En ja dat vond ik prachtig om te horen en dan denk je 'als ik van toegevoegde waarde kan zijn dan doe ik mee natuurlijk'."*

Hij is ervan overtuigd dat de intensieve veehouderij enkel overlevingskansen heeft als er een oplossing komt voor het mestprobleem;<sup>9</sup> zijn inbreng bij het Actieplan lag daarom op dit vlak, vertelde hij:

*“[O]mdat ik heel erg druk was met dat mestverhaal en ik heb altijd gezegd, daar waar het gaat om een licence to produce moet je in elk geval als sector je milieuprobleem oplossen [...] heb [ik] in discussies mijn ervaringen over mest geprobeerd bij de Verklaring van Wageningen in te laten bedden [...] Heel veel mensen hebben acute knelgevallen ingebracht die eigenlijk opgelost moeten worden voor hun situatie. Dat heb ik allemaal niet gedaan [...] Ik ben echt vertrokken van het feit dat als het mestbeleid niet opgelost wordt, dan is uitbreiden of aanpassen niet meer aan de orde, dan zie ik geen perspectief [...] Als het mestdossier niet van tafel raakt, dan kunnen we zoveel argumenten bij elkaar schrapen als we willen maar dan komen we niet uit die negatieve spiraal, daar ben ik heilig van overtuigd.”*

We willen hier niet uit opmaken dat de een vanuit eigenbelang en de ander vanuit een algemeen belang zou hebben deelgenomen. (Een van hen zegt: *“Wat wij doen is nog een stukje gemeenschappelijk belang; we doen ook iets voor iemand anders we doen ook veel voor onszelf hoor.”*) Een van de varkenshouders refereerde aan problemen op het eigen bedrijf die hij hoopte op te lossen door aanpassingen van wet- en regelgeving.<sup>10</sup> Achteraf is niet duidelijk of dit een reden is geweest voor deelname. Uit andere interviews komt naar voren dat men eigenlijk niet wist wat er te verwachten zou zijn van het proces en dat dit ook gold in verband met veranderingen in wet- en regelgeving.<sup>11</sup> Aanpassing hiervan is wel een reden die expliciet genoemd werd als motivatie om deel te blijven nemen later tijdens het proces.

Een van de varkenshouders legde uit hoe hij deelname wel voelde als ‘zijn nek uitsteken’:

*“[I]k durf op een gegeven moment best een keer mijn nek uit te steken, daar heb ik niet zo’n moeite mee. Want ik wist wel dat er toch een risico aan verbonden zat [...]: je geeft je bedrijf in feite bloot [kunt u daar wat meer over zeggen?] Nou op dit moment, en dat is op dit moment nog, voldoet dit bedrijf niet aan de welzijnseisen. Als je dat op Internet<sup>12</sup> zet... We hebben gezegd ‘wat op Internet staat moet wel kloppen’, dus op dat moment kan iedereen zien van ‘daar en daar’ voldoet dat bedrijf niet aan.”*

Ook bij de varkenshouders waarmee wij spraken, was de beslissing mee te doen niet gespeend van enig scepticisme. Een van hen vertelde over de gemengde gevoelens die hij had, een mengeling van hoop en scepticisme. Dat er geen agrarische belangenorganisaties – als organisatie - bij betrokken waren, gaf hem hoop dat de discussie niet vermengd zou worden met de bestuurlijke posities die er gewoonlijk worden ingenomen:

*“Het was in feite een beetje open vraag wat ik ervan kon verwachten. Ik hoopte in elk geval dat die dialoog tot stand kwam, dat was een van de dingen die belangrijk waren. En ik hoopte dat nu er alleen maar boeren bij betrokken waren, de discussies in elk geval niet vermengd zouden worden door allerlei bestuurlijke posities die er anders altijd ingenomen zijn [...] Nu ging het alleen maar over één belang; hoe krijgt de individuele varkenshouder weer aansluiting bij de rest van de maatschappij en dat vond ik heel zuiver [...] Toen ik eraan begon was ik sceptisch, heel erg [...] Vanuit de ervaringen uit het verleden, en niet verwijtend maar alleen constaterend.”*

Ook de twee andere varkenshouders zijn kritisch over de rol van belangenorganisaties in de patstelling die was ontstaan – het slepende conflict – tussen sector en overheid en maatschappelijke organisaties; mogelijk hebben zij ook het gevoel te hebben gedaan wat anderen hebben nagelaten (wat mogelijk een extra motivatie betekent):

*“Het is door de Dierenbescherming nooit aangegeven dat het 2,25 vierkante meter per zeug moet zijn. Nooit. Toch staat het in de wet als een keihard ding en dan zegt de Dierenbescherming natuurlijk ook niet ‘Haal het er maar uit’; wat ze binnen hebben dat hebben ze binnen [...] En dat is weer een verwijt, in feite toch naar de standsorganisaties; ze hadden veel meer met die mensen moeten praten, veel meer overleg moeten hebben.”*

*“[E]r speelde ook nog het verhaal van de belangenbehartiging, de LTO en de NVV-hoek. Die beiden zeiden dat ze dé belangenbehartiger waren voor de varkenshouder. Nou het ministerie die zei van, nou als de ene zus zegt, dan zegt de andere waarschijnlijk zo, dus wij spelen dat mooi uit. Het werd alleen maar slechter. Die patstelling werd alleen maar groter. Nou en ik heb het echt zo gevoeld als ware, die groep toch op een aantal fronten een breekpunt, die over alle partijen heen heeft gezegd: ‘Nou wij kijken puur naar de situatie voor de individuele varkenshouder en of die nou een LTO’er of een NVV’er is, dat maakt ons geen zak uit’ - d’r zaten ook NVV’er in die groep en ook LTO’ers zaten er in de groep-, we stappen eroverheen en proberen een aantal oplossingsrichtingen aan te dragen waardoor die dialoog weer op gang komt.”*

Op een aantal momenten tijdens het proces werden varkenshouders ‘erbij gehouden’, vertelde de projectleider:

*“Soms zag je ook dat een varkenshouder door wat voor omstandigheden dan ook wat minder goed in het proces zat, daar werd wat op gelet enzo. En dat kost gewoon veel energie om iedereen erbij te houden.”*

Bepaalde gebeurtenissen en ontwikkelingen, als het optreden van een jurist van de Inspectie Rechtshandhaving van het ministerie van Justitie tijdens een workshop, de aankondiging van nieuwe mestwetgeving, druk vanuit hun sociale omgeving en slechte vooruitzichten - tijdens het proces kwam een aantal varkenshouders in de bijstand - maakten dat de varkenshouders moeilijke momenten beleefden. De projectleider:

*“Die (de jurist, CvW/KW) hield me toch een verhaal, die mensen trokken wit weg – die varkenshouders – van ‘Heren’, begon ‘ie: ‘de tijd van het wildwestkapitalisme is afgelopen, de beuk erin, de zweep...’; zo ging ‘ie tekeer hè [...] dus dan krijg je ook daags daarna allemaal telefoontjes van varkenshouders van ‘heeft het nog wel zin want we willen de overheid meekrijgen, nou je hoort het wel, ze willen ons weg’ enzo. [...] En ook gaandeweg het proces, toen de tijden slecht waren, want sommige boeren hadden zoiets van: zijn wij volgend jaar nog wel boer? En ook in het traject toen Brinkhorst met z’n nieuwe mestplan kwam vorig jaar herfst. Die drie dat waren momenten dat ik af en toe de boeren moest, eh ja, mentale energie erin steken om ze erbij te houden.”*

Twee varkenshouders besloten zich vanwege slechte financiële bedrijfssituatie te concentreren op hun bedrijf. Zijdelings bleven ze wel betrokken; ze lieten weten achter het proces te blijven staan, werden door de projectleider op de hoogte gehouden en in de gelegenheid gesteld voor hun bedrijf bedrijfsplannen te laten maken.<sup>13</sup>

Druk vanuit hun omgeving – kennissen, burens, een organisatie waarbij men aangesloten is, maar ook bijvoorbeeld een partner - maakte dat mensen (m.n. varkenshouders) behoorlijk sterk in hun schoenen moesten staan en het - met name in het begin - nodig hadden te worden gesterkt in hun zelfvertrouwen:

*“We hadden van die overnachtingen erbij en ‘s avonds hoor je dan toch wel verhalen van wat hun vrouw zegt en de omgeving en dat ze af en toe best moeite hadden om zich staande te houden. Maar dat werd in de loop der tijd steeds beter, dat ze dus wel een verhaal hadden waarmee ze zich staande konden houden. Daar zag je ze ook in groeien.”*

*“Je ziet altijd wel het probleem dat men een bepaalde sociale omgeving heeft. Wij zijn bijvoorbeeld bij Brinkhorst geweest op zijn uitnodiging en toen zag je dus ook [...] dat een aantal varkenshouders mij formeel te kennen gaven: ‘wij komen niet en wij willen ook dat je tegen de minister zegt dat wij er niets in zien zitten’ - en dat was ook in de tijd dat Brinkhorst met z’n mestplannen kwam, dus formeel praatte de sector niet met de minister, eind vorig jaar. En sommige varkenshouders laten zich dan toch door hun omgeving...zoiets van ‘ik heb wel die verklaring getekend’ maar als het hele dorp roept ‘je heult met de vijand’. Jaaa, even platweg gezegd hè.”*

De projectleider vertelde hoe hij merkte dat reflectie van zijn kant bijdroeg aan het versterken van het zelfvertrouwen van de varkenshouders (we komen hier nog op terug in paragraaf 7 over de facilitatie van het Actieplan):

*“Je moet wel continu in het begin ammunitie aandragen voor de argumentatie, van waarom en hoe enzovoorts. Men moet naar z’n eigen sociale omgeving, naar anderen dat ook kunnen verwoorden.”*

En:

*“Met name de varkenshouders die nog wat weinig vertrouwen hebben [...] en nog niet weten wat ze willen en nog niet echt geloven in wat ze doen, die haken dan bijna af hè. Dus die moet je er dan even bij houden en zeggen van ‘als wij echt vinden dat we met iets goeds bezig zijn dan moet je niet gelijk door de eerste de beste die wat anders roept zeggen van ‘ik stop ermee [...] want dan weet je dus nooit of het echt zo is [...] Je moet eerst je plan afhebben, besproken met de maatschappelijke organisaties’, want we hebben steeds gezegd: ‘maatschappelijk draagvlak, dan komt politiek draagvlak ook, dan kun je niet gaandeweg de rit zeggen: stoppen; want dan weet je dus nooit of je gelijk hebt.”*

Uit de interviews met varkenshouders komt niet naar voren dat zijzelf op een dusdanige manier met hun omgeving zijn geconfronteerd dat zij hebben overwogen om te stoppen (we hebben hen gevraagd of zij dit wel eens hebben overwogen); geen van drieën gaf aan te hebben willen stoppen.<sup>14</sup> Wel werd duidelijk, overigens niet op dezelfde vraag, hoe – zeker in het begin - in hun omgeving mensen vol ongeloof waren. De echtgenote van een van de varkenshouders wees erop dat collega-varkenshouders vonden dat haar man ‘raar praatte’:

*“[D]at laten anderen je merken: ‘Wij vinden eigenlijk dat je raar praat’. En meer van die club hebben dat ervaren. Je denkt veel verder dan iemand anders. Dat je toch verder kunt met die wet; zij geloven niet in jouw fantasie [...] Ik denk dat velen al lang het vertrouwen in de overheid hadden verloren [...] Dus in die zin: ‘nou je doet maar maar ik geloof niet dat je dat van de grond krijgt’.”*

Ter illustratie van het ongeloof van buitenstaanders vertelde een andere varkenshouders over een voorval tijdens een vergadering van een groepje boeren waarvan hij voorzitter is;<sup>15</sup> ze hadden gesproken over het aanpassen van het varkensbesluit en concludeerden dat dit veel meer impact zou hebben dan de herstructurering. Hij stelde voor om deze conclusie in te brengen bij de verklaring:

*“Toen zei ik ‘nou daar zal ik binnen de Verklaring van Wageningen - we zijn er nu over aan het discussiëren - daar zal ik dat nog extra inbrengen dat dat in elk geval veranderd moet worden’ (lacht). Toen begonnen ze allemaal te lachen, ‘dat breng je er nooit af; denk je nou dat die wet veranderd wordt omdat daar 22 boeren met elkaar zitten te praten? ‘Ik zeg: ‘nou ja, dat weet ik niet, maar je kunt het toch gaan proberen. We hebben in elk geval een plek om het bespreekbaar te maken. Daar zit de overheid bij; de overheid zal het nooit doen als maatschappelijke organisaties niet hun fiat geven. Je kunt de wet niet veranderen terwijl een partij als Dierenbescherming en Stichting Natuur en Milieu het er niet mee eens zijn, dan krijg je er [...] geen politiek draagvlak voor, dat zal absoluut niet lukken’. Over 14 dagen hebben we een feestje. Hadden we gewed om een etentje dat het zou lukken. Nou hebben ze het in de krant gezien. Dus ondanks dat je met die groep altijd best actief in gesprek bent geweest, is het vertrouwen in dat soort oplossingen minder dan bij mij. Dat zegt niks over hun kwalificaties dat komt omdat ze het proces gewoon niet beleefd hebben.”<sup>16</sup>*

Ook uit de interviews met de ‘vertegenwoordigers’ – wat ze tegelijk wel en niet zijn - van maatschappelijke organisaties komt de rol van de eigen sociale omgeving naar voren, zullen we dadelijk zien.

### **Maatschappelijke organisaties over deelname**

We gaan hieronder verder op de deelname van maatschappelijke organisaties – achtergronden van hun deelname.

Deelnemende maatschappelijke organisaties waren – zoals gezegd – de Dierenbescherming en Stichting Natuur en Milieu. De deelnemers van beide organisaties leggen uit dat deze manier van werken hen past – een dialoog aangaan, naar oplossingen zoeken. Niettemin blijkt uit een toelichting op de verklaring (Vogelzang, 1999) van een van hen, dat hij kritisch is, bijvoorbeeld over de afschaffing van varkensrechten waarvoor in het denktankrapport werd gepleit.

Een van de deelnemers voegde daaraan toe dat de randvoorwaarden hem het vertrouwen gaven dat het project kon slagen. Hij noemt kennis, financiering en de organisatie (‘trekkers’ noemt hij hen ergens):

*“Het heeft misschien wel met karakter te maken, dat weet ik niet; ik ga er altijd vanuit dat er oplossingen mogelijk zijn en dat er nieuwe dingen kunnen worden ontwikkeld. En zeker als je het nog nooit gedaan hebt, dan vind ik het ook nog spannend om te doen. Daarbij kwam dat ik vertrouwen had in de randvoorwaarden die gekoppeld werden aan dit project. Er was voldoende kennis gemobiliseerd om eruit te komen. Ik denk dat dat een hele belangrijke is. Er werd ook voldoende geld gereserveerd om het probleem aan te pakken. Vaak lopen dit soort dingen dood omdat je middelen maar heel beperkt zijn. Dus er was breed kennis beschikbaar, er waren twee, er was een projectleider en een begeleider waar ik vertrouwen in had. Dat scheelt ook wel. B. en v.d.S. (de projectleider en manager) zijn goeie gasten, daar kan je wat mee. Ook heel erg gemotiveerd en dat is ook belangrijk.”*

De ander vertelde dat hij verwachtte 'een aantal stappen' te kunnen maken, met de varkenshouders, met de slachterijen en naar hij hoopte ook met de overheid. Juist de centrale rol van de 'neutrale' onderzoekers zou daaraan bij kunnen dragen dacht hij. Beiden geven aan, net als verschillende varkenshouders, het positief te vinden dat er – een vierde randvoorwaarde - geen belangenorganisaties (als formele organisatie) bij betrokken waren:

*“We zaten daar niet met de boerenbestuurders om de tafel maar [...] met individuele varkenshouders [...] en dat maakte ook dat er in het proces veel meer ruimte zat om met elkaar van gedachten te wisselen. Als ik met een boerenbestuurder om de tafel zegt 'ie van 'inkrimping van veestapel, geen denken aan', maar als je met zo'n individuele varkenshouder praat over de toekomst van z'n bedrijf dan kom je op een heel andere discussie terecht. Dus ook die manier van werken, en dat is inderdaad ook die systeeminnovatie, was voor ons ook wel belangrijk om daar eens een keer in te stappen van wat vinden we er nou van en wat kunnen we daarmee bereiken.”*

Toch waren er ook bij hen twijfels.<sup>17</sup> Een van hen vertelde dat zijn verwachtingen niet erg hoog waren omdat dat de sector op dat moment 'op slot' zat doordat de belangenbehartigers zich richtten op verdediging. Niettemin achtte hij het belangrijk om mee te doen vanwege de uitstraling die het proces zou hebben naar andere varkenshouders - het zou kunnen laten zien dat er individuele boeren zijn die wel bereid zijn te veranderen:

*“Ik had eigenlijk niet zulke hoge verwachtingen. Die hele sector zat op dat moment echt op slot en ondanks het feit dat we wel met een hele mooie paukenslag, of weet ik veel, het grote tromgeroffel, het proces hadden geopend, had ik wel zoiets van wat zal hier nou uitkomen [...] Het merendeel van de sector (was) op dat moment nog bezig om al z'n energie te richten op defensie van het oude. De voormannen waren nog aan het vechten over de mest - de mestdiscussie was erg dominant. Eigenlijk werd er alles aan opgeofferd [...], men wilde niet spreken over nieuwe normen voor dierenwelzijn omdat men gewoon vond dat er veel geld en energie naar de mestoplossing moest gaan. En zo zijn er nog wat voorbeelden [...] In zo'n klimaat is het natuurlijk niet lekker om allerlei nieuwe initiatieven van de grond te krijgen die geld kosten op de een of andere manier. Als je zegt 'ik ga het [...] kwalitatief beter doen', dan gaat dat geld kosten op de een of andere manier. Nou in die setting denk ik, had ik niet veel vertrouwen in dat er veel mogelijk was [En dan toch meedoen?] Ja, vanwege die voorbeeldfunctie. Om juist in die situatie te laten zien van, hè d'r zijn toch ook boeren die willen wel. Die wachten niet meer op die voormannen die in die schuttersputjes zitten, die gaan kijken of er nog kansen zijn voor hun onderneming om ook in deze situatie te overleven. Dat is de belangrijkste reden waarom we hebben meegedaan.”*

De uitstraling naar andere varkenshouders was voor zijn organisatie, die gereserveerder tegenover het initiatief stond dan hijzelf, ook de reden hem groen licht te geven het te proberen:

*“We hebben dat toen vrij intensief doorgesproken. D'r is groen licht gegeven omdat men heeft gezegd 'het is toch wel goed dat boeren geconfronteerd worden met collega's die kansen zien, die via de dialoog met de maatschappij een uitweg zoeken uit de problemen van de sector of eigen problemen [...] En dat is de doorslaggevende reden geweest voor ons om toch mee te doen aan het proces. Omdat het ondanks dat het maar 22 boeren waren een grote voorbeeldfunctie kon hebben op anderen vonden we het de moeite waard om het te proberen.”*

Ook een rol speelde dat het beleid van een van de maatschappelijke organisaties sinds een paar jaar is veranderd. Het beleid van de organisatie is meer dan voorheen gericht op 'coalitie-vorming'; hier komt naar voren dat de afwezigheid van formele belangenbehartigers van de sector en overweging is geweest bij de beslissing tot deelname:

*“We hebben drie jaar geleden [...] een soort strategische heroriëntatie gehad. We hebben in het verleden eigenlijk onze kaarten gezet op lobby en beleidsbeïnvloeding. Dat wil zeggen dat wij eigenlijk altijd gericht zijn geweest op het hele circus in Den Haag – politiek, ministers, de hele rimram. Op een gegeven moment kwamen we tot de conclusie dat dat eigenlijk niet meer zo goed werkte. Toen hebben gezegd ‘misschien moeten we toch maar eens gaan kijken naar coalities met andere organisaties om onze doelen te bereiken [...] Kijk vroeger stonden wij gewoon zo diametraal, tegenover elkaar en wij riepen wat zij moesten doen en zij riepen dat wij niet zo vervelend moesten doen. Op basis van die opdracht vanuit onze strategische heroriëntatie en onze analyse van dat krachtenveld, hebben we toen ook gezegd van ‘nou laten we nou samen met die varkenshouders, laten we dat ook niet met belangenbehartigers doen’. Want dat was eigenlijk ook een heel aardig onderdeel van die sessie van Wageningen. We zaten daar niet met boerenbestuurders om de tafel maar we zaten daar met individuele varkenshouders en dat maakte ook dat er in het proces veel meer ruimte zat om met elkaar van gedachten te wisselen.”*

Uit beide interviews wordt duidelijk dat zij meer dan gemiddeld binnen hun respectievelijke organisaties bereid lijken te zijn geweest om op deze manier te werken – een dialoog aan te gaan. Een van hen zegt ook ‘in eigen huis’ – het strategisch plan waarover hij eerder vertelde ten spijt – zich de blaren op zijn tong te hebben gepraat:

*“[I]k merk ook, dat zie je ook in zo’n proces of in zo’n discussie, buitenstaanders, ook binnen de milieubeweging die daar niet bij zitten, die [...] zitten wel eens kritisch te kijken die zeggen: ‘Wat doe jij daar eigenlijk allemaal met die boeren. Kruip jij niet teveel tegen die sector aan, geef jij niet teveel weg?’. Dus ik moet ook in huis, bij wijze van spreken de blaren op m’n tong praten om als het ware te laten zien wat ik daar aan het doen ben, om het effect daarvan te laten zien en dus ook de meerwaarde. En dat is best lastig want ik bedoel mensen die dat van buiten zien die denken van ja maar eh dat is wel een beetje eng allemaal...[...] Maar goed als je dat dan uitlegt en je laat zien wat je bereikt en mensen krijgen dit soort rapporten, verdiepen zich daar eens in en denken erover na, dan krijg je ze ook wel mee. Maar net zo goed als je dus moet investeren in de contacten met die varkenshouders, moet je ook in eigen huis investeren in contacten om mensen mee te krijgen. Als je dat te weinig doet of je bent daar niet alert genoeg op, ja dan word je ook in eigen huis afgeschoten.”*

Duidelijk wordt – ook al uit het bovenstaande citaat - dat deelnemen (daarom) een zeker risico inhield:

*[D]at ik zeg maar als actor in zo’n proces [...] ook een zeker risico neem, dat als er bij wijze van spreken over twee jaar niks van terecht is gekomen, ik natuurlijk in eigen huis ook afgerekend wordt, er gezegd wordt van wat heb jij zitten doen? Nouja, dat risico is niet erg. Ik bedoel, dat hoort erbij.”*

### Over deelname van andere actoren

Andere actoren die de verklaring ondertekenden waren de directeur-generaal van LNV; de voorzitter van ZLTO; een vertegenwoordiger van de provincie; de directeur van Rabobank Nederland tekende de verklaring; voorzitter raad van bestuur WUR. Ook de slachterijen waren gevraagd, deze tekenden echter niet in januari maar pas later. Hen hebben we geen van allen gesproken vanwege de beperkte tijd die we voor dit onderzoek hadden.

Op basis van documenten en interviews met anderen zullen we hieronder kort ingaan op de deelname van de overheid en de slachterijen omdat deze beide partijen belangrijk zijn voor de inbedding van proces (en producten).

In 1998 verzocht de directeur-generaal van LNV, Kalden, Wageningen Universiteit en Researchcentrum, na te denken over de toekomst van de varkenshouderij, wat resulteerde in het rapport 'Mythen en Sagen rond de Varkenshouderij' (Denktank varkenshouderij, 1998). Voor de presentatie van het rapport suggereerde hij een 'paukenslag' te doen – en niet het obligate handje en foto met de minister - opdat het niet in de vergetelheid zou geraken. Blijkbaar liet hij zich verassen door de vorm van de paukenslag – een verklaring –, waardoor hijzelf direct betrokken raakte. Hij waarschuwt in een toelichting op de Verklaring tenminste geenszins afstand te nemen van het bestaande beleid:

*“Evenmin betekent het dat ik ook maar een millimeter afstand neem van het vastgestelde beleid. Het betekent eenvoudigweg dat ik me wil verbinden met het proces dat volgt op de publicatie Mythen en Sagen.”<sup>18</sup>*

Het laat zien dat hij zich blijkbaar in een moeilijke positie bevond (zo had de ondertekening van de Verklaring plaats in een periode waarin het ministerie van LNV verwickeld was in rechtszaken met NVV en LTO (NRC-dossier varkens; interview 31 augustus 2000).

Niettemin, ook Kalden tekende en vanuit LNV deed een procesdeelnemer mee aan het Actieplan.

In het rapport Mythen en Sagen wordt vastgesteld dat veranderingen in de afzetstructuur voorwaarde is voor een economisch duurzame dier- en milieuvriendelijke varkenshouderij. Ook de drie grote slachterijen waren zodoende gevraagd de verklaring te ondertekenen. Zij tekenden niet, althans niet in januari 1999 maar later pas. Waarom de slachterijen in eerste instantie de verklaring niet te tekenden, valt op basis van onze gegevens niet te zeggen.

Niettemin, ook zij raakten betrokken. Als we kijken hoe dit gebeurde, heeft conflict daarbij mogelijk een 'katalyserende' rol gespeeld. Overigens willen wij niet suggereren dat zij anders niet betrokken zouden zijn, gezien hun toenemende interesse voor wat er gebeurde in het kader van het Actieplan (met als 'neerslag' de bedrijfsplannen).<sup>19</sup> Op een bepaald moment in het proces schreef een van de betrokkenen in een column in Zuidland dat de slachterijen 'maar eens wat minder met elkaar zouden moeten konkelen'. Vervolgens nam een van de slachterijen contact op met de projectleider: 'wat hebben we verkeerd gedaan dat er zo over ons geschreven wordt?' Daarop ontstond interactie, vertelde de projectleider. Hij nodigde de slachterijen uit voor de workshop over afzetstructuur in juni 2000. Contacten werden voortgezet. Op een bepaald moment tekenden ook zij de verklaring.

*“Al met al zijn we vervolgens in augustus, september, oktober een stap verder gegaan met de slachterijen. We hebben op een gegeven moment een bezoek gebracht aan drie directies. Ook een voorbeeld laten zien van een bedrijfsplan. Nou...opeens ziet men dat er echt wat uitkomt, dan komt er resultaat en draait men om als een blad aan de boom en is in ene keer enthousiast. [...] Alle drie*

*de directieleden hadden zoiets van ‘Ja, zoiets moeten we dus hebben, dit stelt wat voor’ en gelijk had ik ze ook in de positie dat ze bereid waren tot ondertekenen, alsnog ondertekenen van de Verklaring van Wageningen. Maar je ziet, door het gebrek aan vertrouwen moet je eerst een resultaat kunnen laten zien en dan wordt men wel weer enthousiast.”*

#### 4. ‘Dik tevreden’ over een intensieve dialoog

Het ‘Actieplan’ was – blijkt uit vrijwel alle gesprekken, met zowel deelnemers als organisatie - een zeer intensief proces. Een van de varkenshouders antwoordde hartgrondig en zonder aarzelen op onze vraag hoe het was om aan het actieplan mee te doen: *“Het was ooit zeer vermoeiend; echt zeer vermoeiend”* (tijd die niet direct rendement oplevert: de ‘piep leug’ en (nog) geen resultaat).

Een ander legt uit hoe het een proces is geweest waarin ze ‘met verschrikkelijk veel inspanning’, ‘kleine stapjes’ verder kwamen:

*“Doordat er elke keer vanuit alle invalshoeken wel een stapje wordt gezet, zie je eigenlijk heel moeilijk de samenhang; wat levert het nou allemaal op? [...] Het is geen proces waarvan tevoren precies vaststaat: ‘dat gaan we op dat moment doen’; het is een stukje gelegenheid; die inbreng is deze keer geweest, dan moeten we daar nog maar eens een keer op doorpraten. Dus inbreng van Dierenbescherming bijvoorbeeld: welke rollen kunnen zij nog meer vervullen als alleen maar kijken naar het varkensbedrijf? Kunnen ze verderop in de keten ook iets voor de varkenshouderij betekenen? Dan komen er signalen dat ze dat eigenlijk wel zouden kunnen, ook wel zouden willen: weer een stukje opgeschoven. En zo met kleine stapjes zijn we toch wel klaar gekomen en [...] dat heeft ook verschrikkelijk veel inspanning gekost.”*

De tijd die erin gestoken werd maakt dat het geen ‘gratis’ project geweest is, benadrukte een van de varkenshouders. Mogelijk stelde hij dit zo nadrukkelijk omdat het gesubsidieerde karakter van het initiatief aanleiding was voor negatief commentaar van buitenstaanders.<sup>20</sup>

Hij vertelt het personeel extra ingezet te hebben om het werk op het bedrijf af te krijgen.<sup>21</sup>

Als hij later tijdens het gesprek vertelt het achteraf jammer te hebben gevonden niet bij een deel van de workshop over afzetstructuur te zijn geweest – hij had geen tijd, en eigenlijk, zegt hij dan, had hij ook voor de andere workshops geen tijd -, lijkt er enige spanning te ontstaan tussen hem en zijn echtgenote, die ook bij het gesprek aanwezig is; de tijdsinvestering bleek veel groter dan hij vantevoren had verwacht, tijd die hij eigenlijk niet had maar wel graag wilde nemen omdat hij deelname een ‘hele ervaring’ heeft gevonden.<sup>22</sup>

De projectleider zegt over het intensieve karakter van het proces dat hij het belangrijk vond om vaart erin te houden: *“tempo en kordaatheid hadden bij mij hoge prioriteit”*. Hij heeft het over het belang van ‘pressure-cooker-achtige omstandigheden’ om het proces momentum geven. Ook een deelnemer wijst op het belang van tempo en de rol van de projectorganisatie daarin:

*“Ik denk wel dat je zo’n gemotiveerde trekker, of trekkers nodig hebt om de boel goed in gang te houden [...] want als het te lang duurt dan vlakkt het weer af [...] dan wordt het allemaal een beetje van pappen en nathouden.”*

Niettemin achtte de projectleider iets meer tijd wenselijk:

*“We hebben ons bijna over de kop moeten werken met z’n allen. Maar goed je kunt vooraf ook niet inschatten hoeveel tijd zo’n proces kost. [...] [I]ets meer tijd zou wenselijk geweest zijn.”*

De projectleider vertelt dat niet alleen tijdens gezamenlijke bijeenkomsten, maar ook daarbuiten, één-op-één, er veel contacten waren; enorm tijdrovend (en een voortdurende inspanning) maar voor de voortgang van het proces van groot belang:

*“Er werd ongelooflijk veel gebeld. Ik heb echt dagen gehad dat je op een gegeven moment een vergadering had en je komt eruit: 6 telefoontjes van mensen die je terug moet bellen [...] Ik heb rekeningen gehad van vele honderden guldens telefoonkosten privé, los van al dat gebel op het werk. In wezen ging het ook bijna af en toe mis in de zin dat de congestie, de toegankelijkheid van de projectleiding was bijna een probleem [...] Maar dat betekende dus een enorme aanslag op de tijd van de projectmanager en de projectleider. En dat had je gewoon nodig om mensen die ergens even klem mee zitten, die moet je weer aan de gang kunnen zetten want als je dat niet doet dan stopt het proces.”*

Zonder uitzondering vond iedereen die we hebben geïnterviewd het een ‘belevens’ om mee te doen. Leuk, interessant, verfrissend, spannend, indringend en dergelijke, waren kwalificaties die zij aan het proces gaven. Allemaal begonnen ze over de prettige sfeer, de goede discussies en de band die onderling is ontstaan.

*“Dus dat proces, [...] ik vind dat een hele leuke manier van werken, laat ik het zo zeggen. Het heeft veel tijd gekost en veel energie, maar je bouwt ook een band met elkaar op in zo’n proces [...] Ik vond het heel boeiend en ik had eigenlijk niet verwacht dat we zo’n hechte samenwerking, zo’n wijgevoel zouden kunnen creëren [...] Je moet alleen wel bereid zijn om er een hoop energie in te steken.”*

*“Je bemerkt nu ook als we mekaar tegenkomen dan is de sfeer redelijk kameraadschappelijk omdat er toch iets gemeenschappelijks gegroeid is. Da’s niet iets wat ik met een gemiddelde boer heb, zal ik maar zeggen. En dat is leuk om een keer daar deel van te hebben uitgemaakt. Zeker ook leuk omdat meestal mijn rol is dat ik in een vergadering in m’n eentje tegen de rest aan het knokken ben om het zo maar eens te zeggen [...] Dus dit is ook wel weer verfrissend om het op die manier te kunnen doen.”*

*“[I]k heb het bijzonder plezierig gevonden. We hebben ook hele goeie discussies gehad. We hebben er veel tijd in gestopt. We zijn regelmatig bij elkaar geweest. En ik had toch het idee dat we daar toch, ondanks het feit dat het best wel eens moeilijk was, we toch op een hele constructieve manier met elkaar hebben gepraat en we hebben mekaar nooit voor rotte vis uit hoeven te maken. Dus ik ben er dik tevreden mee.”*

Uit de interviews komen maar weinig momenten naar voren die als vervelend werden ervaren door de deelnemers – we hebben iedereen naar onprettige of moeilijke momenten gevraagd. Een van de weinige voorvallen waarover men vertelde is dat een van de varkenshouders zijn ‘hakken in het zand’ zette tijdens het bespreken van de bedrijfsplannen:

*“[O]p een gegeven moment zaten we om de tafel en zo’n man die laat z’n tekeningen zien: ‘kijk deze stal en deze stal en deze stal heb ik hier en met milieuvergunningen zit ik klem en als ik doe wat jullie zeggen dan moet ik uitbreiden tot hier en daar krijg ik geen milieuvergunning voor en trouwens hier houdt mijn land op. Dus wat jullie willen is niet reël’. ‘Nouja dan moet je nog maar eens goed kijken hoe je het anders kunt doen, heb je er wel eens over nagedacht om het zo en zo te doen?’ ‘Nee dat kan allemaal niet...Kijk op het moment dat mensen in een dialoog eerst effe lekker hun hakken in het zand zetten en gewoon zeggen dat wil ik allemaal niet [...] Dan ontstaat er een heel andere situatie [...] en als het niet vlot is te trekken dan ga ik er geen energie meer insteken in zo’n vent.”*

Op dat bedrijf is te weinig vordering gemaakt, vindt hij. Maar, relativerend:

*“Over het algemeen ben ik weinig vervelende situaties tegengekomen [...] Kijk ik bedoel je kunt problemen helemaal op de spits drijven tijdens iedere fase. Maar je kunt ook zeg maar [...] op het moment dat je 90 procent eruit bent, die tien procent is dan minder belangrijk dan dat je geen resultaat zou hebben. Daar hebben wel wat spanninkjes gezeten maar eigenlijk maar heel weinig [...] In het grote licht gezien van die 22, als ik er 21 goed meekrijg en eentje minder goed, dan kan ik dat accepteren.”*

Anderen vertellen dat het wel eens langzaam ging, maar te accepteren dat dat erbij hoort; er werden ‘pittige gesprekken’ gevoerd maar daarna dronken ze ‘s avonds ook weer samen ‘een pilsje’. Er werd wel eens ‘ruzie’ gemaakt maar door de band die ontstaan was, kon dat blijkbaar ook:

*“Met die varkenshouders als je daar dus bij wijze van spreken in investeert, in het opbouwen van een band – kijk maar naar je eigen persoonlijke relaties. In principe iemand waarmee je ruzie maakt, als je daar goed mee bevriend bent, dan kan dat. Maar met wie je dat niet bent of die je niet vertrouwt, dan leidt dat waarschijnlijk tot een onoverkomelijke breuk.”*

Toch kwam ook uit de interviews naar voren – met name met de procesbegeleiders en wat minder uit gesprekken met participanten - dat het geen makkelijk proces geweest. De organisatoren vertelden dat emoties een grote rol speelden; er waren varkenshouders die erg slechte vooruitzichten hadden, zoals we in de vorige paragraaf zagen; het proces betrof beladen onderwerpen, zoals de discussie rond de mestproblematiek. En toen er bijvoorbeeld in juni afgevaardigden van de slachterijen aanwezig waren bij de workshop over de afzetstructuur, ontstond een vrij heftige discussie.<sup>23</sup> ‘het werd wel eens hectisch’ vertelde ook een van de varkenshouders.<sup>24</sup> Het vroeg een behoorlijke inspanning om discussies zo te faciliteren dat er een constructieve dialoog ontstond.

Ondanks dat het niet altijd gemakkelijk was, zijn zowel de geïnterviewde deelnemers als de projectorganisatie zeer te spreken over het proces; iedereen die we hebben gesproken beschouwt het als een succes. Er ontstond vertrouwen; men kreeg meer begrip voor elkaar; er ontstond een dialoog (met name tussen de varkenshouders en de maatschappelijke organisaties); en men bleek in staat gezamenlijk meer of minder concreet uitgewerkte strategieën en oplossingen te bedenken en uit te voeren om invulling te (gaan) geven aan een ‘licence to produce’.

Een aantal aspecten van het proces bespreken we hieronder in meer detail. We gaan eerst in op een centraal onderdeel van het Actieplan: de bedrijfsplannen. Vervolgens concentreren we ons op het ontstaan van vertrouwen en begrip en de betekenissen die men aan ‘de ander’ – andere bij het Actieplan betrokken actoren - diens handelen en het eigen handelen, toekent of toe gaan kennen is.

Tot slot gaan we in op aspecten van de facilitatie van het proces en de structurele inbedding van het Actieplan.

## 5. Over ‘de ruggengraat’<sup>25</sup> van het Actieplan: bedrijfsplannen als leidraad

Tijdens de interviews werd de rol die de bedrijfsplannen in het proces – in de dialoog - hebben gespeeld duidelijker. De varkenshouders schreven deze plannen zoals gezegd zelf met hulp van de projectorganisatie, DLV en ZLTO- advies – gewoonlijk besteden zij het maken hiervan uit; laten het doen door adviseurs. Het maken van de bedrijfsplannen paste in de benadering – uitgaan van de eigen situatie en de eigen verantwoordelijkheid.

De plannen waren de basis voor discussie met de maatschappelijke organisaties:

*“De reacties van die andere partij op de bedrijfsplannen, die waren heel erg positief, maar ook kritisch. Ze keken naar die bedrijfsplannen en zeiden ‘op dat punt ben ik het absoluut niet met je eens, wat je opgeschreven hebt’. Dat ging je dan uitleggen aan die partij. Kwam je niet altijd uit. Dan probeerde je je argumenten maar weer een keer opnieuw op te schrijven. Toen kregen we het niet over wollige verhalen [...], toen konden ze gewoon over je bedrijfssituatie, toen konden ze gewoon meekijken en konden ze zeggen ‘nou op dat punt denk ik dat het anders zal moeten’. Ja dat is een heel belangrijk instrument geworden, tenminste, dat is mijn ervaring dan.”*

De plannen kwamen tot stand via een interactief proces, een dialoog en betreffen verhalen die toegespitst zijn op de situatie op het bedrijf – het zijn geen ‘wollige verhalen’, zoals de hierboven geciteerde varkenshouder zegt; de plannen zijn perspectieven op – interpretaties van - de werkelijkheid, betekenissen die varkenshouders geven; ze verbinden de persoonlijke en (bedrijfs)situatie van varkenshouders met bredere maatschappelijke processen. Een van de varkenshouders zegt over de plannen:

*“[T]oen we die bedrijfsplannen eigenlijk een beetje genomen hebben als leidraad, toen werd het voor mijzelf wat concreter [...] [Met de bedrijfsplannen] wordt het wat tastbaarder hè. Dan kun je zelf je ziel en zaligheid daar een beetje in kwijt want als je een bedrijfsplan schrijft dan gaat het over je prive-omstandigheden, dan gaat het over je gezin. Je praat over je bedrijf, hoe je ontstaan bent en hoe je eigenlijk de toekomst in wil en dan wordt het heel concreet. Dan heb je iets tastbaars en dat heeft het proces, denk ik, een heel goeie stimulans gegeven, tenminste dat is mijn ervaring.”*

Via de bedrijfsplannen waren de varkenshouders niet alleen in staat anderen – de maatschappelijke organisaties, overheid maar ook geïnteresseerde buitenstaanders via het Internet - deelgenoot maken van hun bedrijven, hun aspiraties, verwachtingen, de dilemma's waar zij voor stonden etc.; het waren ook discussiestukken. De plannen kwamen – zoals gezegd – tot stand in een interactief proces en veranderen (daarmee) ook, blijkt uit de interviews. Een van de deelnemers van de maatschappelijke organisaties vertelde hoe er voor een van de varkenshouders iets onverwachts uit het proces kwam:

*“Een van de ondernemers bijvoorbeeld die zat met een investeringsbeslissing ‘van wat ga ik nu doen, waar ga ik in investeren als ik een nieuwe stal ga bouwen; maak ik dan een strostal of maak ik gewoon een ouderwetse stal met onderkeldering etcetera etcetera?’ Nou al pratende met die jongen kwamen we tot de conclusie dat een strostal vanuit de toekomstige wetgevingseisen etcetera, dat dat voor hem op zijn bedrijf misschien een hele goeie oplossing was. Uiteindelijk bleek ‘ie daar het geld niet voor te hebben – überhaupt niet om te investeren – dus dat was wel jammer. Maar al pratende met zo’n jongen, ook vanuit de bedrijfsvoering geredeneerd, gerelateerd aan wat er afkomt op de sector, van nou dat is misschien een goede investeringsbeslissing.”*

## **6. Over het ontbreken en ontstaan van vertrouwen en begrip**

In de literatuur over interactieve, integratieve processen wordt het belang van openheid nogal benadrukt. Vertrouwen is een aspect dat daarbij vaak wat onderbelicht blijft; er wordt soms teveel vanuit gegaan dat openheid een voorwaarde is en te weinig belicht dat het een ‘emergent property’ is dat op basis van (een groeiend) vertrouwen ontstaat.

De meesten van de geïnterviewden begonnen, nog zonder dat er hen ernaar gevraagd werd, over het belang van vertrouwen - ‘het allerbelangrijkste’, aldus een van de varkenshouders - en het aanvankelijke gebrek hieraan: *“Het is moeilijk hoor”,* zei deze varkenshouder, *“je moet eerst repareren voordat je op kunt gaan bouwen; dat wantrouwen, dat noem ik dan repareren.”*<sup>26</sup>

Een van de varkenshouders beaamt desgevraagd dat hij het gevoel had met ‘oude tegenstanders’ om de tafel te zitten. Hij herinnert zich een voorval waar bij varkenshouders in termen van ‘spionage’ dachten over een iemand van de Dierenbescherming die blijkbaar was uitgenodigd op een bijeenkomst die blijkbaar uitsluitend voor hen bedoeld was en die zij wilden gebruiken om zich een beetje te ‘organiseren’:

*“[U zat in feite met oude tegenstanders aan tafel of zag u dat niet zo?] In eerste instantie absoluut. Want we hebben in de voorbereiding nog een keer, dat was [...] in Uden volgens mij op het DLV-kantoor en dat was afgesproken dat wij met alleen de varkenshouders bijeen zouden komen en in een keer bleek dat ook H.v.d W. erbij zou zijn [Wie is dat?] Die was toen plaatsvervanger voor P.V. (deelnemer maatschappelijke organisaties). Daar waren we dus als varkenshouders absoluut niet blij mee en in feite ook niet van gediend dat zij erbij zou komen zitten want wij wilden het alleen met varkenshouders hebben [Waarom waren jullie daar niet van gediend?] Omdat dat gewoon de voorbereidingen waren en toen wilden wij in feite toch gewoon een beetje standpunten innemen van ja hoe gaan we dat allemaal doen. En toen hadden we toch het gevoel heel sterk dat we in feite een stukje bespioneerd werden.”*

### **Maatschappelijke organisaties over het ontstaan van vertrouwen en begrip**

Langzaam, blijkt uit de interviews, ontstond er meer vertrouwen met name tussen varkenshouders en maatschappelijke organisaties. We gaan we hieronder hierop in. Een van de deelnemers vanuit de maatschappelijke organisaties beschrijft hoe hij in het begin de varkenshouders probeerde in te schatten:

*“Voor ons gold natuurlijk ook van wat willen deze boeren nou eigenlijk? Willen die gewoon lekker een partijtje vrijblijvend ouwehoeren met ons zonder concrete stappen te willen zetten of willen ze echt wat doen? Dus in het begin is het een beetje aftasten van ‘wat voor een vlees hebben we nou in de kuip’. En ik denk, die eerste twee vergaderingen laat niemand het achterste van z’n tong zien.”*

Vertrouwen heb je nodig zegt een van de deelnemers, om in te kunnen schatten of mensen – in dit geval de varkenshouders - oprecht zijn; het ontstaat langzaam:

*“Dus het vergt wel wat inlevingsvermogen en die eerste twee vergaderingen waren dus heel voorzichtig. Nou en als je dan het idee hebt dat beide partijen wel bereid zijn om positief inderdaad te gaan werken aan iets gemeenschappelijks, dan groeit er wat, langzaam. En dat heb je nodig - zeg maar een sfeer van vertrouwen heb je nodig - om ook te kunnen inschatten op een gegeven moment van ligt hier nou een echt probleem of zegt ‘ie nou alleen maar dat ‘ie een probleem heeft.”*

Voor de deelnemers vanuit de maatschappelijke organisaties, wordt naarmate het proces vordert duidelijk dat varkenshouders van goede wil zijn (niet ‘lekker vrijblijvend willen ouwehoeren’ maar serieus dingen willen veranderen) en dat er echt belemmeringen zijn die investeringen ten behoeve van dierenwelzijn en milieu in de weg staan. Men zag dat de intentie aanwezig was om te veranderen:

*“Als je een relatie met iemand opbouwt, dan op een gegeven moment en je bemerkt dat de intentie bij de mensen aanwezig is om iets te doen, dat zit er natuurlijk. Dat vertrouwen heb je en je ziet mensen vastlopen op de een of andere manier, dan ga je meedenken. Dus dan wordt het ook jouw probleem. Dan ga je ook denken van ja, die vent die heeft dus echt een probleem en hoe kunnen we dat eventueel oplossen met z’n allen. Nou sommige problemen kun je niet oplossen of kun jij niet oplossen, kunnen anderen misschien wel oplossen dus daar ga je ook weer over nadenken. En in zo’n sfeer is het heel leuk werken, maar er moet wel vertrouwen zijn in de intentie van elkaar.”*

*“Het belangrijkste is denk ik als jij aan het begin van het proces uitspreekt hoe je erin staat, met wat voor een doelstellingen, wat je wel wilt en wat je niet wilt, en mensen zien dat je daar echt wat mee wilt, dan creëer je automatisch al een deel vertrouwen.<sup>27</sup> Als mensen dan ook nog gaandeweg het proces zien hoe je erin staat, hoe je investeert en hoe je moeite doet elkaar over en weer te begrijpen, dan groeit er wel wat.”*

Op onze vraag of hij zaken anders is gaan bekijken – een vraag overigens die hij lastig te beantwoorden vindt - vertelt een van hen dat hij wellicht het vak van boer wat anders is gaan waarderen:

*“Het heeft niet mijn denkbeelden over een fatsoenlijke omgang met dieren veranderd ofzo, dat niet [...] Ik heb misschien m'n ideeën wat bijgesteld over, toch de veelzijdigheid die je moet hebben om boer te kunnen zijn. Als ik zie wat voor een problemen je op een gemiddeld bedrijf kunt tegenkomen, wat je allemaal moet weten om nog op een fatsoenlijke manier dat bedrijf te kunnen runnen, dat is toch niet mis. Wat dat betreft heb ik wel weer wat meer, toch misschien wel bewondering gekregen voor het vak boer.”*

Vertrouwen werd gaandeweg ontwikkeld. Daarbij gaat het niet alleen om wat men zegt – de getoonde openheid – maar ook laten zien dat men doet wat men zegt. Dit was ook een van de ‘basisfilosofieën’ – zoals de projectleider het noemt – van het Actieplan: *‘Mensen geloven soms wat je zegt maar geloven altijd wat je doet’*. (zie ook paragraaf 7)

De bedrijfsplannen speelden een rol bij het ontstaan van begrip en vertrouwen, aldus de projectleider; met de plannen konden de varkenshouders laten zien dat zij oprecht waren, het droeg bij aan hun geloofwaardigheid. Hij zegt:

*“[D]oor die bedrijfsplannen was het heel expliciet. Mensen staken er persoonlijk in.[...] Dus toen speelde die discussie niet meer of het betrouwbaar was. Men geloofde echt daarin en dat was ook logisch want die boeren gaan echt niet iets opschrijven, publiekelijk, als ze dat niet waar kunnen maken. Dus in die zin is een bedrijfsplan perfect want dat dwingt gewoon iedereen om eerlijk op te schrijven, en anderen geloven er ook in.”*

Uit de interviews werd duidelijk dat een ander onderdeel van het proces dat bijdroeg aan het ontstaan van vertrouwen de ‘keukentafelbezoeken’ waren, zoals ze door de procesdeelnemers werden genoemd;<sup>28</sup> Dierenbescherming en Stichting Natuur en Milieu bezochten twee varkensbedrijven en kregen tijdens deze bezoeken inzicht in het hele bedrijf. Persoonlijke informatie die tijdens het groepsproces niet besproken werd, werd toen – aan de keukentafel bij varkenshouders thuis - wel besproken: de financiële situatie van het bedrijf (en daarmee ook die van het gezin), begrotingen, bouwtekeningen, een afwijzingsbrief van de Rabobank – alles – kwam op tafel om de dilemma’s duidelijk te maken waarmee de twee varkenshouders zich – zoals vele anderen, vertelt een van hen<sup>29</sup> - geconfronteerd zien: wel willen investeren in ‘maatschappelijk geaccepteerde vormen van houderijsystemen’ maar vanwege bepaalde knelpunten (o.a. de huidige wetgeving) niet in staat zijn dit te doen.

Bij de maatschappelijke organisaties hebben deze bezoeken – meer nog dan gesprekken aan de vergadertafel blijkbaar - geholpen om vertrouwen en begrip te kweken:

*“[W]ij komen op zich wel regelmatig in het veld, maar dat je dan ook aan die keukentafels met die boeren daarover praat, dat is gewoon - ik vind dat ook leuk om te doen - voor mijn gevoel kom je er ook verder mee. Want dan zie je dus gewoon de dilemma’s die zo’n jongen heeft en z’n investeringen, beslissingen; je ziet gewoon de rol die de banken daarbij spelen, je ziet de rol die de slachterijen daarbij spelen, je ziet de rol die de overheid daarin speelt in wet- en regelgeving. Je ziet dan ook wat de lijnen kunnen zijn om daar een beetje uit te komen.”*

*“[J]e gaat dan het bedrijf bekijken je gaat kijken van hoe de omgeving, hoe ziet het bedrijf er nou eigenlijk uit: omgeving, locatie, gevoelige gebieden, intensief gebied, hoe oud zijn de stallen, hoe is de mestafvoer geregeld en kunnen ze bijvoorbeeld aanpassingen doen zonder dat ze iets aanpassen in de put of moet dat ook meegenomen worden. Als je hier wat gaat breken dan moet je vaak ook daar wat gaan investeren. Maar ook gewoon de brief van de Rabobank van ‘Ja als u deze plannen wilt realiseren dan krijgt u van ons geen financiering’. Ja dan hebben we een probleem.<sup>30</sup> Dus dat heeft ertoe geleid dat er wat meer begrip is gekomen, over en weer voor de individuele situatie van de boeren.”*

*“[I]k denk dat je vertrouwen krijgt als mensen al hun kaarten op tafel leggen. En als je het idee hebt dat er geen joker ergens in de la nog zit. Ik bedoel als je met mensen gewoon aan tafel gaat zitten, aan de keukentafel gaat zitten, en die zeggen kijk dit is m'n bedrijf, zeg jij het eens, hoe moet ik het nou doen? Dan stellen mensen zich heel kwetsbaar op en ik denk dat als je je kwetsbaar opstelt, dat daar vertrouwen uit voortkomt. Als je zegt dat je de bereidheid hebt om en je laat zien wat je mogelijkheden zijn en wat je onmogelijkheden zijn, dan komt het vertrouwen uit het feit van [...] Als mensen zich daarbij kwetsbaar opstellen door al hun kaarten op tafel te leggen eh dan ontstaat er zelfs meer dan begrip. Dan groeit er iets gemeenschappelijks van jeetje we hebben hier toch wel een enorm probleem bij de kop hoe kunnen we dit nou weer oplossen?”*

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de deelnemers van de maatschappelijke organisaties een wat andere kijk op (de) varkenshouders hebben gekregen. Hierboven werd duidelijk dat zij vertrouwen in, meer begrip voor en ook een zekere waardering hebben gekregen voor (bepaalde) varkenshouders. Door hun situatie beter te leren kennen<sup>31</sup>

hebben handelingen van varkenshouders voor hen een enigszins andere betekenis gekregen, worden in wat ander licht beschouwd. Hiermee, met het begrip dat op basis van nieuw verworven inzichten is ontstaan, zijn de maatschappelijke organisaties ook hun eigen rol in relatie tot (bepaalde groepen) varkenshouders wat anders te zijn gaan zien:

*“Kijk, wij hebben als maatschappelijke organisaties altijd de neiging om te zeggen ‘als het maar geregeld wordt in die wetten en regels, dan is het goed hè’. Maar wij lopen vaak te weinig aan, of wij worden vaak te weinig geconfronteerd of wij denken er te weinig over na hoe dat in de praktijk uitwerkt [...] In zo'n proces kom je wel tot de conclusie (beetje vrij) dat wij ook mee moeten werken aan het versoepelen van die wet- en regelgeving. Misschien mag ik het niet versoepelen noemen – we eisen natuurlijk ook garanties van ondernemers.”*

*“Door het proces is er bij ons wel begrip gerezen dat we beter mee kunnen werken aan aanpassing van het varkensbesluit in die zin dat het een aantal belemmeringen opheft bij boeren om te gaan investeren, dus we zijn gedurende het project langzaam toch gegroeid naar een situatie waarin we zeggen: oké, dan maar niet je hele bedrijf aanpassen maar een stal aanpassen. En we zijn toen zelfs nog een stapje verder gegaan, toen hebben we gezegd van nou nee misschien moet je binnen zo'n stal als er meerdere categorieën dieren liggen wel per categorie dier je aanpassingen gaan doen binnen die stal. Dus we zijn toch wel vrij ver gegaan in het proces om de boel weer vlot te trekken en ik denk dat voor die tijd dat inzicht niet hadden. Dat we ook zoiets hadden van we hebben nu eindelijk de politieke wind mee en laten we daar maar van profiteren. Dat komt ook door het verleden, ik bedoel we zaten en we zitten eigenlijk nog steeds te praten over een groot aantal boeren dat gewoon keihard achterstallig onderhoud heeft.”*

Over deze aanpassingen in wet- en regelgeving; zoals al eerder naar voren kwam (in paragraaf 2), werden er tijdens het proces knelpunten in wet- en regelgeving geïdentificeerd die varkenshouders belemmeren om (op korte termijn) te investeren in dier- en milieuvriendelijkere houderijsystemen. In totaal waren dit 22 knelpunten, waarvan de maatschappelijke organisaties er uiteindelijk negen onderschreven. Een van die negen was de ‘interpretatie van het begrip stal in het Varkensbesluit’ (Backus en van der Schans, 2000:22); daarop heeft het tweede citaat hierboven betrekking. Volgens het varkensbesluit moeten varkenshouders wanneer zij hun stal verbouwen dit in een keer doen; afdelingsgewijze aanpassing is niet toegestaan, terwijl daar om

verschillende redenen, waaronder (met name) de hoge investeringskosten die in een keer opgebracht moeten worden, wel behoefte aan is. Dit zal in de wetgeving worden aangepast zodat varkenshouders investeren in dier- en milieuvriendelijkere houderijsystemen makkelijker wordt.

Niettemin blijven de maatschappelijke organisaties scherp, het geboden vertrouwen moet wel worden waargemaakt benadrukt beiden; het gaat hen uiteindelijk om de resultaten, anders heeft wat het proces geen waarde:

*“Vertrouwen komt er pas dat je niet alleen hebt opgeschreven wat je wilt, maar dat je het ook gaat uitvoeren. Dus ik heb op dit moment wel vertrouwen in het proces waar we mee bezig zijn geweest voor de toekomst, maar eigenlijk is dat vertrouwen nog niet omgezet in, niet bevestigd, laat ik het zo zeggen [...] en eigenlijk kun je vertrouwen pas waarmaken op het moment dat er concrete stappen zichtbaar zijn. En we moeten dan ook zeggen, we moeten het proces ook gewoon blijven evalueren. [...] Dat betekent dus ook dat we wat mij betreft volgend jaar gewoon weer eens met deze boeren om de tafel gaan zitten om te kijken waar staan jullie nou? Ik vind wel dat ik een soort verantwoordelijkheid heb, ook ten opzichte van de dierenbescherming om niet alleen energie in deze bedrijfsplannen te hebben gestoken maar ook om er dan voor te zorgen dat het gerealiseerd wordt want anders heeft het geen waarde.”*

Als blijkt dat varkenshouders niet investeren in dierenwelzijn en milieu, dan zal een andere strategie worden toegepast - die van de confrontatie:

*“Als blijkt over twee jaar zeg maar dat de sector niet in beweging komt en wij eigenlijk voor niks dit soort concessies gedaan hebben, dan hebben we natuurlijk wel een probleem [...] Ik verwacht dat die ondernemers in beweging komen, dus dat we op korte termijn ook milieu- en welzijnswinst boeken [...] maar nogmaals, als over twee jaar blijkt dat dat niet het geval is, dan moeten wij natuurlijk weer onze strategie gaan herdefiniëren en zeggen van ‘jongens [...] we hebben blijkbaar het vertrouwen gehad dat die varkenshouders dat zouden gaan doen, ze hebben het niet gedaan dus dan moet maar weer de beuk erin’.”*

De uiteindelijke doelstellingen – de waarden waarop zij zich baseren - van de maatschappelijke organisaties zijn, zo bleek al, niet veranderd; ze hopen/verwachten dat deze manier van werken bij zal dragen om deze doelstellingen dichterbij te naderen (door het ‘vlottrekken’ van de sector). Een van hen formuleerde het bereikte resultaat als een win-win-situatie:

*“[I]n zo’n proces kom je wel tot dat soort conclusies dat wij ook mee moeten werken aan het versoepelen van de wet- en regelgeving; misschien mag ik het niet versoepelen noemen, we eisen natuurlijk ook garanties van ondernemers dat ze wel degelijk op termijn ook die andere investeringen gaan doen. We willen ook dat dat gecontroleerd wordt, gecertificeerd; we willen daar wel garanties voor hebben. Maar op die manier krijg je wel dat we die sector in beweging krijgen. Op die manier boeken we sneller milieu- en dierenwelzijnswinst en dat hebben we dus ook in dat rapport vastgelegd van ‘waar zitten die knelpunten in de regelgeving en hoe kunnen we daarop inspelen zodat we en winst voor die varkenshouders hebben en winst voor milieu en dierenwelzijn.’”*

## Een andere kijk op maatschappelijke organisaties

Uit de interviews met varkenshouders en projectorganisatie bleek dat de eersten anders tegen de maatschappelijke organisaties aan zijn gaan kijken. Het sterkst naar voren kwam de ontdekking dat er wél met hen te praten bleek, en dat dit ook perspectieven zou bieden om voortaan vooraf met hen te praten. Een van de varkenshouders die wij interviewden zegt hierover:

*“Wat ik positief vond voor mezelf is dat ik tegen bepaalde dingen anders aan ben gaan kijken. Hè, je kunt een beetje beter relativeren, dat vindt ik voor mijzelf positief [waar bent u bijvoorbeeld anders tegenaan gaan kijken?] Nou, tegen het feit dat er regels gemaakt worden. Als ik nou hoor dat de Dierenbescherming in feite bepaalde regels helemaal niet gevraagd heeft, betekent dat als je de volgende keer wel met de mensen praat, je eerder dingen aan kan passen als je dat wil. En zo is dat met Natuur en Milieu ook.”*

Uit wat hij vertelde blijkt dat hij begrip op kan brengen voor de opstelling van de maatschappelijke organisaties; hij kan zich voorstellen dat voor hen wat betreft bestaande wet- en regelgeving geldt: ‘binnen is binnen’:

*“Ik sta er nog steeds van te kijken dat er een hoop wetten en regels zijn gemaakt rondom dierenwelzijn en milieu terwijl diegenen die zeggen dat ze de Nederlandse bevolking op dat punt vertegenwoordigen er helemaal nooit om gevraagd hebben. De dierenbescherming heeft nooit gevraagd om 0,4 meter per big. Nooit. [...] De politiek heeft het gezegd, naar aanleiding van de varkenspest, ‘er is te weinig ruimte dus die hokken die moeten groter gemaakt worden’ [...] Toch staat het in de wet als een keihard ding. En dan zegt de dierenbescherming natuurlijk ook niet van ‘ja haal het er maar uit’ want wat ze binnen hebben dat hebben ze binnen.”*

Hij lijkt met name ook hun eerlijkheid hierover te waarderen:

*“Ik vond de momenten dat wij met Natuur en Milieu en de Dierenbescherming samengewerkt hebben, over het algemeen vond ik dat prettig [...] Die mensen zijn in mijn ogen gewoon eerlijk geweest. Die hebben vantevoren ook gezegd ‘dat hebben we binnen, dus binnen is binnen’.”*

Deze varkenshouder zegt dit ondanks dat één van de knelpunten die hem hinderen zijn bedrijf aan te passen, niet door de maatschappelijke organisaties werd onderschreven, waarmee het ook niet aan de minister is voorgelegd; ons inziens is dit toch opmerkelijk.

Op bepaalde punten, bijvoorbeeld als het gaat om de relatie met de overheid, lijkt hij zich – als varkenshouder – met hen te kunnen identificeren:

*“Er zijn momenten dat wij eigenlijk gewoon in feite bondgenoten zijn. Als ik zie wat Natuur en Milieu tegen Schiphol aan het doen is [...] Hun worden net zo min door de overheid gehoord als het over Schiphol gaat als dat wij door de overheid gehoord worden als het over de varkenshouderij gaat. En dat is waarom ik zeg: ‘wij zijn bondgenoten’. Ook Natuur en Milieu is voor mestverwerking. Ook de overheid zegt soms dat ze daarvoor gaan maar aan de andere kant frustreren ze alles wat ze maar frustreren kunnen als het over mestverwerking gaat.”*

### **Varkenshouders over 'de overheid'**

Zoals gezegd was ook LNV vertegenwoordigd in het proces. Deze partij lijkt wat anders gewaardeerd te worden dan de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties; de interviews suggereren dat met deze laatsten een persoonlijker relatie is ontstaan.

Dat men met de afgevaardigde van LNV 's avonds niet aan de bar zat, - hij was er 's avonds niet bij - lijkt verschil uit te maken met de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties die er wel waren:

*“Feit is dat je 's avonds mensen toch net op een andere manier effe leert kennen als je er een glas mee kan drinken. Ik denk dat als de overheid er geweest was ook.”*

Als gesprekspartner lijkt LNV anders gewaardeerd te worden dan de maatschappelijke organisaties (hoewel een van de varkenshouders erop wees dat ook zij 'losser' werden tijdens het proces). Dat de vertegenwoordiger van LNV geen toezeggingen kon doen, ervoeren varkenshouders als vervelend. Een van hen zegt:

*“Er zit altijd iemand bij die nooit iets kan beslissen [...] Uiteindelijk is er in de politiek maar één man die kan beslissen en dat is de minister.”*

De projectleider vertelde de vertegenwoordiger van LNV (daarom) wel eens te hebben moeten beschermen tegen al te felle aanvallen van varkenshouders:

*“[M]et name de vertegenwoordiger van LNV zat in een wat lastig parket want die kon eigenlijk niks toezeggen terwijl zijn hoogste baas wel had getekend; dat was dus voor hem best lastig. Ik heb hem in het begin ook wat moeten beschermen tegen wat al te heftige aanvallen van varkenshouders en ook tegen de varkenshouders gezegd: 'ik begrijp jullie' maar hij zit er gewoon als vertegenwoordiger van Kalden en Kalden komt heus wel want hij heeft getekend.”*

Op een zeker moment was LNV onvoldoende vaak aanwezig; door de projectorganisatie is zij weer bij het proces gehaald maar er ontstond bij varkenshouders toen wel het gevoel dat ze wellicht weer met 'een kluitje in het riet' werden gestuurd:

*“Er is een periode geweest waar de inbreng van het ministerie onder de maat was. Dat we die vaak op vergaderingen een keer te vaak misten. In die periode werd het allemaal niet duidelijker [...] en dan denk je 'daar worden we misschien wel voor de zoveelste keer met een kluitje in het riet gestuurd.’”*

Hoe de LNV'er zelf zijn deelname aan het Actieplan heeft ervaren, weten we niet, hem hebben we zoals gezegd niet gesproken. Het is voorstelbaar dat op deze manier – geen toezeggingen kunnen doen etc. - voor een overheidsvertegenwoordiger deelname aan een interactief proces een wat ongemakkelijke ervaring kan zijn.

Uit de interviews – zowel met de varkenshouders zelf als de projectorganisatie – blijkt dat deelnemende varkenshouders ervan overtuigd geraakt lijken te zijn dat zij, net als met maatschappelijke organisaties, anders om moeten gaan met de overheid. Het besef de overheid nodig te hebben en de noodzaak er mee in overleg te gaan, kwam naar voren. Dit besef is overigens niet noodzakelijk door het proces ontstaan; een van de varkenshouders antwoordde op onze vraag of er zaken of onderwerpen waren waarover hij heel anders is gaan denken:

*“Heel anders denken dat kan ik niet zeggen. Nee; een hoop dingen zijn bevestigd [bevestigd?] [V]oor mij is bevestigd dat je in elk geval als sector moet zorgen dat je geen tegenstanders hebt. Da’s iets ander dan dat je zegt ‘ik moet met iedereen honderd procent overeenstemming hebben’. Wat je doet moet je kunnen verantwoorden.”*

Wel vertelde deze varkenshouder dat hij merkte dat zijn collega-varkenshouders veranderden; hij verhaalde over een voorval tijdens een bijeenkomst met de minister. Deze varkenshouder stelde daar voor om voordat de nieuwe mestwetgeving vastgesteld zou worden de problemen die al te voorzien waren onderwerp van overleg te maken om te proberen het beleid nog te veranderen (daarbij ziet hij ook een rol voor onder meer de maatschappelijke organisaties: ‘alles wat we binnen het platform hebben...’):

*“En wat toen gebeurde, [...] alle varkensboeren kwamen naar me toe en zeiden ‘Ja zo zou het eigenlijk moeten’. Probeer gauw op papier te zetten wat er moet gebeuren, ga een intensieve lobby aan met de politiek want dan hebben we misschien nog de kans om het mestbeleid te veranderen. Dat was voor mij het signaal - pro-actief - niet wachten totdat de bom gebarsten is [...] Daar was absoluut geen verschil van mening meer over [...] ze waren unaniem; start nu een brede dialoog op en gebruik alles wat we binnen het platform hebben, bijvoorbeeld consensus vanuit maatschappelijke organisaties en ook vanuit de politiek of vanuit de ambtenarij zal ik zeggen, vanuit LNV. [...] Al die vorige week aanwezig waren geloven in de dialoog.”*

Uiteraard hangt dit ‘geloof in de dialoog’ samen met het bereikte resultaat (zeker in het licht van de conflictueuze voorgeschiedenis).

Het besef de overheid nodig te hebben, wil niet zeggen dat er bij alle deelnemers – bij een van de varkenshouders kwam dit sterk naar voren - werkelijk vertrouwen in de overheid is ontstaan.<sup>32</sup> Een van hen sprak over ‘de onbetrouwbare overheid’:

*“[D]e minister kan wel zeggen ‘ik ben bereid om dat aan te passen’, maar nou moet ‘ie het ook nog daadwerkelijk doen. En de overheid heeft wel vaker afspraken geschonden. Ik heb er nog niet zo heel veel vertrouwen in [...] Dus op dit moment [...] kan hij zelf nog steeds terug. En daar heb ik wel een beetje moeite mee; daar hebben we allemaal moeite mee. En dat is de onbetrouwbare overheid.”*

In zijn antwoord op onze vraag naar momenten waarop de samenwerking minder makkelijk of moeizaam ging, komt naar voren dat hij de overheid als dialoogpartner niet erg betrouwbaar acht:

*“[T]egenvaller voor mij persoonlijk was dat we hadden afgesproken dat wij op 15 oktober ’99 als groep naar buiten kwamen en dat we op dat moment publiekelijk verantwoording af zouden leggen [...] Ze hebben uitstel gevraagd voor die bijeenkomst; vervolgens is die bijeenkomst gepland voor 15 januari en toen gingen wij er vanuit dat ze nog drie maanden hadden om mee te komen en Kalden is een kwartier geweest en hij is vol lof geweest over het project en vervolgens stonden we weer met lege handen want voor de rest kon ‘ie geen enkele toezegging doen. Nou ja, overheid hè, toe maar! Toen zijn we met een kater naar huis gegaan, gewoon met een kater naar huis.”<sup>33</sup>*

Al eerder bleek dat het voor hem onbegrijpelijk was dat de overheid - die nota bene zelf het verzoek had gedaan aan Wageningen UR voor de denktank, benadrukte hij – zoveel tijd nodig heeft voor veranderingen:

*“De overheid vraagt zelf aan een groep onderzoekers van ‘zet eens wat op dat vernieuwend kan werken. Vervolgens beginnen die onderzoekers daar in ’98 [...] en ben je twee jaar verder en dán heb je pas iets waarvan de overheid zegt: ‘in principe zijn we bereid om iets te honoreren’. En tel er maar een jaar bij voor het gebeurt. Dus dan ben je al drie jaar verder... wil je dynamiek, wil je vernieuwing, dan moet je daar vooral drie jaar over doen... ”*

Dit staat in sterk contrast met de visie van de projectleider over het veranderingsproces die juist tevreden terugkijkt op de snelheid waarmee veranderingen ondanks de complexiteit van de problematiek mogelijk bleken te zijn:

*“We hebben meer bereikt in korte tijd dan ik had verwacht. Of had verwacht, ik had er eigenlijk geen verwachtingen van, of hele beperkte, maar niet dat wij binnen dat tijdsbestek ook zo ver kwamen dat je dus iets dat helemaal een dossier was geworden hè – de welzijnswetten enzo en de varkenshouderij had een status gekregen van dossier: het varkensdossier als je de Volkskrant op Internet bekijkt. [...] Dat betekent dat er complexe dingen in spelen en zoveel belangen dat dingen heel moeilijk veranderen. Dat bleek dus toch in 15 maanden te kunnen. [...] Dus het zegt in wezen dat dingen sneller kunnen veranderen dan menigeeen menigmaal denkt.”*

Vanuit verschillende perspectieven kan dus heel anders over het tempo van het veranderingsproces worden geoordeeld. De hierboven geciteerde varkenshouder staat onder behoorlijke druk; uit het gesprek dat we met hem hadden, kwam naar voren dat hij in de huidige situatie – zonder dat de wetgeving is aangepast - zijn bedrijf niet op legale wijze kan aanpassen:

*“Wij hebben die aanpassing nodig voordat we een vergunning aanvragen [...] Als de AID zou komen dan zijn wij in overtreding en dan kan de AID zeggen ‘je moet wel alles aanpassen’. Nu zullen ze dat misschien niet doen, maar het risico is wel zo groot, dat we dat niet mogen lopen.”*

### **Begrip maar wel verschillen**

We hebben gezien dat de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties anders zijn gaan denken over (bepaalde) varkenshouders en dat zij daarmee hun eigen handelen in een wat ander licht zijn gaan zien. En dat de varkenshouders een ander beeld hebben gekregen van maatschappelijke organisaties – of althans van deze vertegenwoordigers.

Dit wil niet zeggen dat zij andere standpunten zijn gaan innemen over hun uiteindelijke doelen. Een deelnemer van de maatschappelijke organisaties:

*“Ik accepteer [...] wel dat ik niet elke varkenshouder kan laten omschakelen naar scharrelhouder. Maar ik vind wel dat duidelijk moet zijn wat uiteindelijk ons minimale doel is. Laat er geen misverstand over bestaan met wie ze om tafel zitten.”*

De vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties hopen/verwachten, zoals we gezien hebben, dat deze manier van werken bij zal dragen om hun doelstellingen dichter te naderen:

*“Ik denk niet dat het (begrip) consequenties heeft voor onze standpunten. Bijvoorbeeld niet voor de hoogte van de normen die we aanleggen. Maar wel op de manier waarop je die gaat invoeren; hoe ze tot stand komen; welke tijdsperiode, dat is wel beïnvloed door dat proces. Door het proces is er bij ons wel begrip gerezen dat we beter mee kunnen werken aan aanpassing van het varkensbesluit, in die zin dat het een aantal belemmeringen opheft bij boeren om te gaan investeren.”*

Ook uit de interviews met de varkenshouders komt naar voren dat er grote verschillen bleven – overigens niet met alle varkenshouders; er zat bijvoorbeeld een scharrelvarkenshouder bij die over wilde schakelen naar een biologisch houderijsysteem en daarbij op bepaalde knelpunten stuitte. Een aantal varkenshouders geeft aan dat het (uiteindelijke) streven van de maatschappelijke organisaties dat van hun niet is:

*“[U zei net, je wordt het nooit helemaal met elkaar eens; welke verschillen zijn er waarvan u zegt dat zijn echt verschillen?] Die zijn bijvoorbeeld heel groot. Stichting Natuur en Milieu en de Dierenbescherming zeggen: ‘onze ultieme wens is gewoon dat iedereen biologische varkenshouderij gaat bedrijven’. Dat is onze ultieme wens. Nou, daar worden wij het nooit over eens. Wij hebben net zoveel argumenten waarom wij vinden dat het een heilloze weg is.”*

Uit de interviews met de varkenshouders wordt niet duidelijk of zij anders tegen natuur, milieu en dierenwelzijn aan zijn gaan kijken. Wanneer de varkenshouders het hebben over de veranderingen die zij nastreven hebben zij het over maatschappelijk verantwoord produceren; (waarmee we nadrukkelijk niet willen suggereren dat de varkenshouders daarom dierenwelzijn of milieuproblematiek niet belangrijk zouden vinden<sup>34</sup>). De varkenshouders ‘verdedigen’ hun eigen, relatief intensieve manier van produceren tegen kritiek die afkomstig is van voorstanders van biologische landbouw.<sup>35</sup>

*[E]r wordt absoluut onderkend dat wij voedsel produceren en wij hebben vijftig jaar voedsel geproduceerd tegen de kleppen van de hel [...] Het is nooit op, nooit op [...] Als wij toe moeten naar een andere manier van produceren die geheel op ecologische basis is geschoeid dan wordt de primaire voedselvoorziening een probleem want dat kunnen we hier in Nederland niet en mondiaal gezien denk ik ook niet dat het kan [...] We zijn te ver doorgesloten maar ik ben voorstander van de gulden middenweg, maar niet helemaal terug naar biologisch.”*

*“Voor die biologische markt is ook maar een klein percentage bereid die meerprijs te betalen en je moet ervan uitgaan dat die landbouw, die is in principe een voedselleverancier en wat er nu met bio gebeurt, dat is leuk erbij maar dat kan ook alleen maar leuk zijn en blijven op het moment dat er geen honger is.”*

Zoals we hiervoor zagen onderschreven de maatschappelijke organisaties negen van de in totaal 22 knelpunten die werden geïdentificeerd. We hebben de vertegenwoordigers van de organisaties zelf niet gevraagd waarom de andere punten afvielen; uit andere interviews komt hierover wel iets naar voren:

*“[O]p een gegeven moment is er dus wel een bijeenkomst geweest tussen een delegatie van de varkenshouders met de maatschappelijke organisaties om te kijken van welke knelpunten zouden de maatschappelijke organisaties willen ondersteunen. Dat waren er eerst 22 en er zijn er dus negen uitgekomen. Dus een heleboel zijn afgefallen ook waarvan ze zeiden dat kunnen we niet volhouden ten opzichte van onze achterban [...], ook al ben ik het persoonlijk misschien wel met je eens op sommige punten en op sommige ook niet, dat ze*

*het gewoon oneens bleven.”<sup>36</sup>*

## 7. Over de facilitatie van het actieplan

In dit deel van de tekst gaan we wat specifiek in op de facilitatie van het Actieplan en op de rol van de projectorganisatie - in het bijzonder die van de projectleider. We gaan eerst in op de beleving van procesdeelnemers. Vervolgens bespreken we een aantal belangrijke aspecten van wat de projectorganisatie zelf over de facilitatie van het proces vertelde.

Tijdens de interviews met de deelnemers hebben we gevraagd ons te vertellen wat de projectorganisatie gedaan heeft. Vrijwel iedereen wees op de motivatie en het enthousiasme waarmee de organisatie werkte en hoe belangrijk dit geweest is voor het proces. Zonder uitzondering was men vol lof hierover. Het onderstaande citaat geeft min of meer weer wat uit alle gesprekken met deelnemers naar voren kwam:

*“Volgens mij hebben ze er geweldig veel energie ingestoken en zijn die jongens daar echt maanden en maanden tien tot twaalf uur per dag mee bezig geweest. Dat is mijn algemene indruk die ik ervan heb. En dat komt doordat ze tot op het bot gemotiveerd waren. G. (de projectleider. CvW&KW) vooral heeft denk ik ook iets van ja, dat het hem persoonlijk pijn doet dat die sector door zo'n diep dal gaat. Het heeft iets te maken met mensen hun persoonlijke beleving. Dus ja, ik denk wel dat je zo'n gemotiveerde trekker, of trekkers nodig hebt om de boel goed in gang te houden...”*

De organisatie en met name de projectleider komt uit de interviews naar voren als een 'facilitator-trekker' - een 'change agent' noemt een van de geïnterviewden de projectleider (vgl. Van Vliet, 1999).<sup>37</sup> Op onze vraag wat belangrijk is voor het succes van het proces, zegt een van de varkenshouders dat hij denkt dat het zonder de projectleider - analytisch te interpreteren als een sociale actor zoals hij - niet gelukt zou zijn. Hij denkt dat het belangrijkste voor het slagen ervan het management is geweest, waarbij hij het belang van 'het gevoel voor mensen' benadrukt:

*“Een heel goed management. Dat vind ik eigenlijk het belangrijkste; een heel goed management. Mensen die daar echt gevoel voor hebben dit soort processen te begeleiden. D'r moet een stukje hardware inzitten natuurlijk,<sup>38</sup> maar ook het gevoel; iemand met een titel hoeft niet automatisch dat proces te kunnen begeleiden Misschien zijn er wel mensen die zonder opleiding zo'n proces super kunnen begeleiden [het gevoel?] Het gevoel, het gevoel te hebben wat mensen beweegt en hoe je mensen op sommige punten aan moet en kunt spreken. Fingerspitzengefühl ja; ik denk dat dat heel belangrijk is [Wat hadden jullie zonder management gedaan?] Dan was het niet gebeurd; dan was het niet gebeurd. Absoluut, dan was er niets van terecht gekomen. ”*

Ook komt uit de interviews met de deelnemers naar voren dat hij 'aanvaardbaar' (o.a. Van Meegeren en Leeuwis, 2000; Gray, 1986) is - en meer dan dat - voor de verschillende partijen; zoals we al zagen noemde een van de deelnemers vanuit de maatschappelijke organisatie de projectleider en de projectmanager 'goeie gasten waar je wat mee kunt'. En ook varkenshouders hebben vertrouwen in de projectorganisatie. Een van hen vertelde niet te kunnen zeggen of hij meegedaan zou hebben als het niet de bewuste projectleider was geweest die het hem vroeg. Een ander zei, op onze vraag wat te vertellen over de ondersteuning vanuit de projectorganisatie, iets over hem in de trant van: 'Hij mag dan nu bij het LEI met cijfertjes werken maar in feite is het een boerenjongen gebleven'; hij is iemand die de sector kent en begrijpt (in antropologische termen zou hij wellicht een 'honorary

member' onder de varkenshouders genoemd kunnen worden). Tegelijkertijd ziet hij de projectleider ook als iemand die de sector met zijn ideeën 'overstijgt', en in die zin een 'toegevoegde waarde' heeft; in antwoord op dezelfde vraag – wat de organisatie gedaan heeft - zegt hij:

*"[I]deeën genereren waar wij als simpele boerenjongens eigenlijk niet aan toe komen hè. Daar zie je dus ook de toegevoegde waarde van iemand die niet direct praktisch bezig is maar die veel meer theoretisch bezig is en een stuk filosofie neer kan zetten en vanuit daar, vanuit die hoek, een bijdrage kan leveren aan de oplossing van het probleem. Kijk d'r moeten toch voorzetten gedaan worden om te komen tot. En vaak is het dan zo, als die voorzet dan komt, dan moet daar nog van alles aan bijgeschaafd worden, dat moet praktisch gemaakt worden zodat het voor ons begrijpelijk en werkbaar is."*

Er werden – dat is nog niet erg naar voren gekomen in onze bespreking tot nu toe – ook een groot aantal mensen uitgenodigd als sprekers, discussieleden, inleiders etc.<sup>39</sup> Een van de varkenshouders vertelde met bewondering hoe de projectleider in staat was steeds mensen te vinden die op een bepaald moment in het proces een bijdrage aan de discussie konden leveren door hun kennis en inzichten. Een ander noemt hem vanwege zijn contacten en zijn talenten om ze te leggen, een 'spin in een web'; hij stelt vast dat het iemand is die in staat is te communiceren, dit bovendien doet met een uitzonderlijke gedrevenheid, en dat ook zijn positie als onderzoeker – 'zonder belang' – hier een rol speelde:

*"Die jongen gaat bij wijze van spreken 's avonds nog eens effe aan de lijn hangen met mensen van slachterijen. Soms belt 'ie mij 's avonds om tien uur ook nog op. Dan kan je natuurlijk zeggen van 'jij bent hartstikke gek', maar ik vind het eigenlijk ook wel heel leuk.<sup>40</sup> Zo iemand kan gewoon deuren openen; die communiceren goed, die hebben gewoon geen belang en die kunnen bij wijze van spreken net zo makkelijk met een directeur van een slachterij als met die varkenshouders praten. Die hebben hun lijnen naar LNV. Als je dat soort spinnen in een web hebt, nou dan heb je wel een kans dat dit soort processen goed aflopen."*

Een van de varkenshouders wees erop hoe belangrijk het was om een neutrale procesbegeleider – hij spreekt van gespreksleider - te hebben toen wij hem vroegen wat volgens hem belangrijk is geweest voor het verloop van het proces:

*"Voor het verloop van het proces is heel belangrijk dat je in feite een stuk neutrale gespreksleider hebt, die door alle partijen ook als zodanig geaccepteerd wordt [...] Die trad in feite naar ons een stuk dwingend op van 'wat hebben we afgesproken met elkaar; we zouden dit en dat gaan doen. Pats. Dan moeten wij dat doen, dan moeten wij ons daar aan houden'. Maar die ging op hetzelfde moment ook bij die andere partijen van zus en zo 'hoe ver zijn jullie? Zij hebben het werk ook klaar', en dat was goed."*

Uit het bovenstaande komt naar voren hoe mensen de projectorganisatie en de projectleiding hebben ervaren; gevoel voor en persoonlijke betrokkenheid bij de sector, communicatief sterk, belangrijk voor het genereren van ideeën, de neutraliteit of 'belangenloosheid', wat zoals we hebben gezien niet betekent 'zonder normen' of 'zonder idealen'. Dit laatste werd ook uit gesprekken met de projectleider zelf duidelijk; hij vertelde het gevoel te hebben gehad 'het moet en het zal gebeuren'.

Uit de interviews komt naar voren dat er sprake is van open communicatie, maar niet zonder meer open communicatie.<sup>41</sup> Hierboven zagen we bijvoorbeeld al dat een van de varkenshouders het ‘dwingend optreden’ van de projectleider als belangrijk voor de voortgang heeft ervaren. De projectleider zelf hierover:

*“We hadden vanuit het projectmanagement, met name J.W. en ik, een rol van expliciteren, verduidelijken, corrigeren.”*

Corrigeren dus ook; er wordt een bepaalde insteek verwacht – of misschien wel geëist - van de deelnemers; de projectleider zegt – en het klinkt behoorlijk rigoureuus:

*“Degene die af en toe buiten de boot ging met zijn gedrag werd door ons sterk bijgestuurd.”*

Een voorbeeld dat hij gaf:

*“We hebben een keer een meeting gehad bij Stichting Natuur en Milieu met T.V en P.V. en twee varkenshouders. En een van die varkenshouders ging op het eind van de dag toen ze echt veel gezamenlijk draagvlak voor aanpassingen hadden gecreëerd, ging zeggen van ‘dit is niet genoeg’. Tijdens het gesprek heb ik ter plekke gezegd ‘dit is niet terecht deze opmerking, ik vind dat het wel goed is. En diezelfde varkenshouder is ‘s avonds ook nog gebeld van ‘wat doe je nou’.”*

De projectleider vertelde ‘ammunitie’, zo noemde hij het, in de vorm van beelden en argumenten, aangeleverd te hebben om de deelnemers, waarbij hij het (eigenlijk) steeds over de varkenshouders heeft, te versterken in hun overtuigingen en zelfvertrouwen:

*“Ik zei: ‘je moet weten wat je wilt, geloven in wat je doet en daar ook energie in steken’.”*

Zoals we hebben gezien in paragraaf 3 spande hij zich in om mensen bij het proces te houden op momenten dat zij het moeilijk hadden of weinig vertrouwen hadden dat hetgeen zij nastreefden zou gaan lukken. Hij vertelde hoe hij op die momenten de varkenshouders aanspoorde om zelf aan de slag te gaan of te blijven en niet op anderen te letten of te wachten:

*“Ik zei steeds: ‘Jullie doen je plan en maak je nou maar niet druk over wat de Rabobank of de overheid doet, die moeten zich een keer publiekelijk verantwoorden, daar zorg ik voor; er komt een keer een publieke verantwoording en zorg nou maar dat jij jouw zaakjes regelt en als de anderen dat niet doen hoeft jij je daar niet over uit te spreken, laat dat maar de pers doen [...] Want we hebben ook gezegd van: ‘publieke verantwoording’, staat in de verklaring.”*

Laten zien wat je doet is nodig om vertrouwen te (her)winnen, benadrukte hij voortdurend tijdens het proces; vertrouwen is niet af te dwingen:

*“Mensen geloven soms wat je zegt, mensen geloven altijd wat je doet.”*

In interviews met varkenshouders ziet hij zijn eigen uitspraken weer opduiken, een teken dat de varkenshouders ze konden gebruiken om aan anderen uit te leggen waar ze mee waren.

Tijdens het proces lag de nadruk op de individuele verantwoordelijkheid van varkenshouders: concentreren op wat je zelf doet en kunt doen en niet op wat anderen doen (of niet doen).<sup>42</sup>

Er werd gepoogd discussies op sector-niveau te vermijden – spreken over ‘dé sector’ leverde weinig op, het bleek veel vruchtbaarder om op individueel niveau te praten:

*“Zodra ze gaan denken over de sector of wat moet A versus B voor ons doen, dan kunnen ze zelf niets doen er dan worden mensen altijd onzeker, of kunnen ze gefrustreerd raken. Dus vandaar dat we zoveel mogelijk inplugden vanuit hun plannen.”*

Het lukte echter niet altijd om discussies op sector-niveau te voorkomen:

*“De emoties liepen ook vrij gauw hoog op als er over sectorniveau werd gepraat [...] dan ging men over anderen praten en wat die allemaal verkeerd deden en wel of niet hadden gedaan. En dan werd het ook vrij vaag [...] We hadden toch het idee van dit is niet de goede weg. Maar dat was af en toe wel moeilijk want mensen waren wel gewend om op die manier te praten dus daar moest je ze af en toe wel weer uithalen. Op een gegeven moment was dat wel duidelijk maar het is ook wel dat discussies helemaal mis zijn gelopen omdat daar iemand voorzat die toch met die sectordiscussies is opgegroeid om het zo maar even te zeggen en daar toch eigenlijk op dat moment moeilijk van af kon stappen.”*

Op onze vraag naar moeilijke momenten gedurende het proces – ‘heb je wel eens met de handen in het haar gezeten’ – vertelde een van de geïnterviewden dat de discussie over mest- en milieubeleid ‘helemaal fout’ liep. Ze legt uit dat het misging omdat mensen – de varkenshouders blijkbaar - de verantwoordelijkheid bij de sector als geheel legden:

*“[wat ging er toen fout?] Dat mensen toch weer verantwoordelijkheid bij de sector legden: de achterblijvers, de wijkers, de blijvers. Maar dan is niet duidelijk wie een wijker is en wie een blijver. Dus bij wie kan je de verantwoordelijkheid neerleggen [...] Moeten de blijvers dat oplossen of de wijkers? Moeten er maar mensen weg? Nou dat is dan je buurman, maar ga je dat zo zeggen? [...] Als je alleen over jezelf kunt praten maakt het dat gewoon veel makkelijker, veel duidelijker; van ‘ik heb het over mezelf; ik ga m’n best doen of ik doe dit of ik doe dat’.”*

Aangezien conflict, en het doorbreken ervan, een van de achtergronden van het proces was, en er aanzienlijke verschillen in opvattingen naar voren kwamen over hoe de varkenshouderij er uiteindelijk uit zou moeten gaan zien (zie paragraaf 6), wilden we graag weten hoe er met verschillen en conflict werd omgegaan. Men probeerde het verbindende op te zoeken en conflicten – potentiële conflicten - werden geformuleerd als dilemma’s, vertelden geïnterviewden die bij de organisatie van het Actieplan betrokken waren:

*“Daar zijn we bewust mee omgegaan in de vorm van dilemma’s [...]; dat de mogelijkheden gewoon achterbleven bij de wensen vanuit de maatschappelijke organisaties en de overheid, terwijl de varkenshouders wellicht ook best wilden. Nou dan sta je voor een dilemma: je wil wel maar je kan niet [...] Die dilemma’s zijn gewoon het vertrekpunt van de dialoog van de een wil dat, de ander wil dat. Oké, volgende stap hoe kun je dat dilemma dan oplossen.”<sup>43</sup>*

*“Wat ik dus deed, ik zocht het verbindende op. Het verbindende was dat alle partijen zich verenigden in het streven naar een maatschappelijk gewenste varkenshouderij die economisch duurzaam was, dat is wat ik benadrukte dat verbindende. En vervolgens zei ik van ‘je moet respect hebben voor ieders positie’. Ik bedoel dus de Dierenbescherming heeft dus een andere rol dan een varkenshouder of een overheid of een bank.”*

Verder geeft hij aan dat het belangrijk is om ieders rol duidelijk voor ogen te hebben – ‘het is realisme om daar rekening mee te houden’ – en om respect hiervoor te hebben.

Met de maatschappelijke organisaties werd afgesproken dat zij een positieve insteek zouden volgen bij het bespreken van de bedrijfsplannen: vertellen wat men goed vond aan de plannen en aangeven wat beter zou kunnen, wat niet wegneemt dat men wel kritisch was, zoals we zagen.

Zeker achteraf gezien is een belangrijk doel geweest mensen te sterken zich offensiever op te stellen naar hun omgeving, vertelde de projectleider. In hoeverre zij daarin zijn veranderd hebben we van de geïnterviewde varkenshouders zelf niet gehoord - ze hebben wel over geestelijke en persoonlijke ontwikkeling gesproken, maar vonden het moeilijk uit te leggen wat ze daaronder verstonden; de projectorganisatie zag hen wel veranderen.<sup>44</sup>

## **8. Inbedding in beleidsprocessen en aansluiting bij anderen**

Van groot belang is dat vernieuwing uiteindelijk uitmondt in wat Roep (2000) een ‘werkend geheel’ noemt (zie theoretisch kader); vernieuwende initiatieven moeten beklijven in een sociale context (overleven). Hierboven werd al duidelijk dat er structurele veranderingen nodig zijn om op economisch rendabele wijze dier – en milieuvriendelijk(er) varkens te houden: veranderingen in wet- en regelgeving, verbeteringen in afzetstructuur en certificering van vlees. In geval van het Actieplan Verklaring van Wageningen hebben we ons niet in detail geconcentreerd op de inbedding en ‘spin-off’ van het proces, niettemin zijn deze aspecten wel naar voren gekomen in de interviews en zijn ze ook essentieel voor het ontstaan van een werkend geheel.

Deels is deze inbedding een aspect van de facilitering:

*“De onderzoekers G.B. en J.W. v.d. S. hebben er heel veel in geïnvesteerd om enerzijds ons, dat zijn P.V. van de Dierenbescherming en ik, in een intensieve dialoog met die varkenshouders te krijgen, en tegelijkertijd ook naar de overheid, de sector en ook de slachterijen toe om daar zeg maar ook het proces te laten landen.”*

Het proces is – dat is onze interpretatie althans – door de publieke verklaring van zo iemand als de directeur-generaal van LNV behoorlijk goed ingebed in beleidsprocessen. De organisatoren van het initiatief hadden niet alleen zijn handtekening maar ook zijn vertrouwen, of dit vanaf het begin al zo geweest is, is ons niet duidelijk:

*“We hadden veel vertrouwen als je het achteraf bekijkt van mensen als Kalden enzo; die hadden echt zoiets van ‘nou wij vertrouwen dat jullie er wat van maken, maar dan moet dat ook echt gebeuren’. Nou, daar gingen wij in wezen ook voor.”*

Organisatoren van het Actieplan hadden verschillende gesprekken met de directeur-generaal en hij informeerde hen hoe uitkomsten ingepast zouden kunnen worden in het politieke proces; hij liet hen weten te zorgen voor maatschappelijk draagvlak, dan zou er politiek draagvlak ontstaan voor verandering. Die verandering kwam zoals we zagen ook; de minister van LNV zegde toe een aantal knelpunten ter wetswijziging voor te leggen.

Uit de interviews komt ook naar voren, en ook in het rapport 'varkenshouders in dialoog' wordt erop gewezen, dat het Actieplan aansluit, 'ineenklikt', met andere initiatieven en veranderingsprocessen zoals Skovar – Stichting Kolomsamenwerking Varkensvlees -, die het idee van de bedrijfsplannen overneemt. Bovendien vertelde de projectleider, werd er door deelnemers gebruik gemaakt van de bestaande structuren van het Actieplan ten behoeve van – verwante – andere initiatieven:

*“Je zag bijvoorbeeld dat een varkenshouder bezig was voor het zuiden om een soort zuidelijk mestplatform op te richten. Met als doelstelling ook politiek draagvlak voor mestverwerking. Die maakte op een gegeven moment tussendoor ook gebruik van de bestaande structuren in het Actieplan door op een gegeven moment met Natuur en Milieu [...] een discussie te gaan voeren over mest [...] er is ook nog een apart seminar geweest waarin Natuur en Milieu zich achter de ideeën van het zuidelijk mestplatform, achter mestverwerking opstelde.”*

En zo wordt er – in een wat andere samenstelling dan tijdens het Actieplan – met de slachterijen gesproken. Hoewel dat eerder ook gebeurde, is er een verschil vanwege de aanwezigheid van de onderzoekers, vertelde een deelnemer van een van de maatschappelijke organisaties:

*“Kijk we waren al langer bezig om met name met de slachterijen over een soort convenant te praten, waarvoor de hele keten een paar stappen zou moeten maken in de hechting van milieu- en diervriendelijke varkenshouderij [...]. Als je bij wijze van spreken onderzoekers als een soort, noem ze change agents, met de slachterijen laat praten dan is dat een heel andere communicatie dan dat ik met de slachterijen praat. In die zin – ik zeg niet dat onderzoek waardenvrij is, want dat is het natuurlijk helemaal niet – maar kijk, ik ben een belangengroep; ik heb iets te realiseren op basis van mijn belangen en als je bij wijze van spreken in zo'n proces daar een derde partij bijzet die een soort moderator is, dan werkt dat dus in principe beter in mijn perceptie. Juist die onderzoekers hebben een belangrijke rol gespeeld in het contact tussen ons en die varkenshouders maar ook tussen ons en die slachterijen [...] Ik denk dat we daar met die slachterijen ook al een aantal stappen aan het maken zijn die redelijk hoopvol zijn.”*

En anderen, zoals LTO, nemen het proces ook over, vertelde de projectleider:

*“Dus je zag dat er ook andere interactievormen gingen ontstaan die niet alleen meer bepaald werden door onderzoekers en vandaag is het ook zo dat Natuur en Milieu en Dierenbescherming vanavond in LLTB-gebied bedrijven bezoeken en lezingen hebben waarbij ze niet iedere keer meer via de onderzoekers doen maar ook rechtstreeks met boeren en maatschappelijke organisaties. Het is op dit moment zelfs zo dat LTO op basis van het rapport van het actieplan samen met Dierenbescherming de Europese bestuursleden van de dierenbescherming heeft uitgenodigd om in Nederland een aantal van de boeren van het actieplan te gaan bezoeken. Dus je ziet er gebeurt van alles mee en er ontstaan ook nieuwe vormen van interactie en dialoog onafhankelijk van de onderzoekers.”*

## 9. Besluit: over het succes van het Actieplan

Deze case laat zien dat communicatie een conflictueuze situatie kan verbeteren en bij kan dragen aan verandering; communicatie moet niet te beperkt opgevat worden, zoals we hebben gezien – het onderscheid tussen communicatie en interactie is niet zinnig hier.

We hebben ons geconcentreerd op veranderingen in betekenissen bij de bij het Actieplan betrokken partijen. Hoe zij het proces ervaren hebben; hoe zij anderen in het proces zijn gaan beschouwen; de nieuwe mogelijkheden die men is gaan zien etc.. Betekenisprocessen kunnen alleen begrepen worden in hun context, vandaar ons streven naar een holistische benadering.

Alle geïnterviewden beschouwden het Actieplan als een succes. Uitgangspunt van het initiatief was eraan bijdragen dat de sector weer een ‘licence to produce’ zou verwerven. Enerzijds betrof het verbeteringen op gebied van dierenwelzijn, milieu en natuur – gerepresenteerd als ‘maatschappelijke doelen’. Daarbij ging het om economisch rendabele vormen van varkenshouderij, voorwaarde (uiteraard) om varkenshouders te interesseren.

Er waren in het denktankrapport al een aantal ideeën geformuleerd om deze beide doelen te integreren. Zowel maatschappelijke organisaties als varkenshouders zagen mogelijkheden op grond van de voorgestelde benadering, hoewel men ook kritisch was.

De uitkomsten van het proces worden zowel door de maatschappelijke organisaties als varkenshouders gewaardeerd. Beiden zijn positief over de ruimte die zal ontstaan om te investeren in dier- en milieuvriendelijkere houderijsystemen.

We hebben gezien dat deelnemers aan het Actieplan ontdekten dat het beeld dat men van elkaar had niet in overeenstemming was met de realiteit. Doordat men vrij indringend werd geconfronteerd met (de situatie) van ‘de ander’, werden (bepaalde) handelingen anders gewaardeerd – ontstond er (meer) begrip voor elkaar. Met name uit de interviews met de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties kwam naar voren dat zij meer inzicht kregen in de situatie van (bepaalde) varkenshouders. Daarmee kwam ook hun eigen handelen in een ander licht te staan (een bredere probleemdefinitie) en ontstond een basis voor gemeenschappelijke actie; varkenshouders ontvingen steun van de maatschappelijke organisaties bij het oplossen van (bepaalde) knelpunten in afzetstructuur en regelgeving die investeringen in meer dier- en milieuvriendelijke houderijsystemen bemoeilijken of belemmeren.

Niettemin wordt dit succes verschillend geïnterpreteerd. Een van de deelnemers vanuit de maatschappelijke organisaties benadrukte dat het wat hem betreft een tussenstap is op weg naar een (geheel) biologische varkenshouderij, terwijl varkenshouders die we interviewden lieten weten dit als onhaalbare kaart te beschouwen en er ook niet naar te streven op hun eigen bedrijven.

Over de overheid bleek ambiguïteit te bestaan; varkenshouders zijn zich ervan bewust deze nodig te hebben maar dit betekent niet noodzakelijk dat zij vertrouwen in de overheid kregen. Bij de varkenshouders die wij interviewden bestond minder vertrouwen in de overheid dan in de maatschappelijke organisaties.

Dat veranderingen in denken samenhangen met (gepercipieerde) mogelijkheden komt duidelijk naar voren. De interviews laten zien dat men ervaren heeft dat bepaalde zaken op een andere manier zouden moeten en (lijken te) kunnen. Daar werd men ook op gewezen door de projectorganisatie, zoals we zagen.

Hieronder gaan we in op een aantal aspecten van het proces die volgens de deelnemers – of op basis van onze eigen interpretatie – mogelijk bijgedragen hebben aan het succes van het Actieplan. Het is heel moeilijk om van een (complex) proces, gelegenheid op gelegenheid, precies aan te geven hoe het resultaat bereikt werd (ofwel waarop succes gebaseerd is). We zullen het proberen door een aantal ‘pijlers’ van het Actieplan te bespreken. 1) het proces was ten eerste gebaseerd op een sterk gevoelde noodzaak tot verandering bij varkenshouders en bij maatschappelijke organisaties; 2) de vorm, een publieke verklaring door actoren die veranderingen mogelijk kunnen maken; 3) de manier waarop de problematiek en veranderingsrichting ‘geframed’ werd; 4) de werkwijze op basis van de bedrijfsplannen en de intensieve interactie; en 5) de projectorganisatie en in het bijzonder de projectleider.

We bespreken ze hieronder. Het eerstgenoemde punt moge duidelijk zijn, daarop gaan we verder niet in.

Deelname aan het Actieplan was het vervolg op de ondertekening van de publieke verklaring, de Verklaring van Wageningen. Een dergelijke publieke verklaring, inclusief publieke verantwoording, is strategisch gezien een goede inbedding; mensen kunnen bij het proces worden betrokken en gehouden (dit zal sterker gelden voor publieke personen); we zagen dit gebeuren op het moment dat de vertegenwoordiger van Kalden wat minder intensief participeerde.

Zomaar een verklaring is niet voldoende. Het is belangrijk dat de ‘juiste actoren’ deelnemen.

Bij het Actieplan waren actoren betrokken die in staat zijn om, onder voorwaarden van collectieve actie, veranderingen mogelijk te maken. Zo was op beleidsniveau de directeur-generaal van LNV betrokken, op bedrijfsniveau de varkenshouders en de maatschappelijke organisaties als ‘intermediair’ tussen varkenshouders en ‘maatschappij’ en tussen varkenshouders en politiek. In die zin startte het Actieplan met een goede inbedding. Overigens kan het achteraf terugkijkend lijken alsof hetgeen bereikt is vanzelfsprekend is bereikt. Maar van tevoren was, zoals we zagen, niet duidelijk wat er zou gaan gebeuren, hoe het proces zou verlopen.

De analyse van de problematiek en oplossingsrichtingen zoals in het denktankrapport en de verklaring verwoord is een andere ‘succesfactor’; er was bereidheid om op basis van deze probleemanalyse met elkaar te praten, wat overigens niet wegneemt dat deelnemers kritisch waren over bepaalde punten in het rapport. Het Actieplan, en wij denken dat dit erg belangrijk is geweest, was geen ‘gewone’ onderhandelingscontext waarin alles, of teveel, onzeker is. Vooraf waren belangrijke waarden (of belangen) veilig gesteld: het zou gaan én om milieu- en diervriendelijkere vormen van varkenshouderij - maatschappelijke waarden, tegelijkertijd als marktvoorwaarden gerepresenteerd - én om een economisch rendabele varkenshouderij. Dit kan geholpen hebben gevoelens van onzekerheid (en daarmee weerstand) te reduceren (met name bij varkenshouders).

De nadruk lag bij het Actieplan op bedrijfsniveau en de individuele verantwoordelijkheid van varkenshouders zelf. Het proces leverde daarmee concrete resultaten op, in de vorm van bedrijfsplannen waar varkenshouders op hun eigen bedrijf mee verder denken te kunnen, waarin de maatschappelijke organisaties perspectief zien en die blijkbaar ook de goedkeuring van de slachterijen weg kunnen dragen (we zagen dat de projectleider vertelde hoe deze geïnteresseerd raakten toen zij resultaten zagen). Het kunnen laten zien van resultaten is belangrijk om het vertrouwen van anderen te krijgen ervaren men tijdens het proces.

De intensieve interactie tussen met name de maatschappelijke organisaties en de varkenshouders is belangrijk geweest om elkaar beter te leren kennen en elkaar en elkaars situatie anders te gaan beoordelen. Men sprak niet alleen met elkaar maar zag ook wat anderen deden, bijvoorbeeld door de aanpak op basis van de bedrijfsplannen maar ook door de intensiteit van de interactie.

We kregen inzicht in de rol van de projectorganisatie en die van de projectleider in het bijzonder. Zijn centrale rol kwam duidelijk naar voren. Men had al bij voorbaat vertrouwen in hem, in hem als persoon, en hij was in staat partijen bij elkaar te brengen en het proces te faciliteren.

## Referenties

- Backus, G. en J.W. van der Schans (red.), 2000, *Varkenshouders in dialoog met de samenleving*, Wageningen Universiteit en Reseachcentrum.
- World Commission on Environment and Development, 1987, *Our Common Future*, New York: Oxford University Press.
- Kalden, C., 1999, Toelichting Ministerie LNV op Verklaring van Wageningen, URL: <http://www.wau.nl/wur/verkmlnv.html>.
- Denktank Varkenshouderij (red.), 1998, *Mythen en Sagen rond de varkenshouderij*. *Denktank varkenshouderij*, Wageningen Universiteit en Reseachcentrum.
- Vliet, F., van, 1999, *De Change Agent en zijn Resources*, Rotterdam: proefschrift Erasmus Universiteit.
- Vogelzang, T., 1999, *Toelichting Theo Vogelzang op Verklaring van Wageningen*, URL: <http://www.wau.nl/wur/verkvoge.html>.
- West, L., Book review. Living in a learning society: life histories, identities and education & The Stories We Are: An Essay on Self-creation, *International Journal of Lifelong Education*, 17(3):218-223.

## Bijlage 3: case 2

# Vers van het land. De virtuele boerensupermarkt: over verschillende visies op een innovatie

### 1. Inleiding

De tweede case is 'Vers van het land. De virtuele boerensupermarkt', een initiatief van de WLTO waarbij agrariërs in het westen van Nederland via e-commerce – een virtuele boerensupermarkt via het Internet – producten en diensten gaan leveren aan consumenten in de Randstad zonder tussenkomst van retail (projectplan, deel 1:1). De WLTO is bezig met het verwezenlijken van 'Vers van het land', in eerste instantie als pilot-project om daarna, op basis van de opgedane ervaring, op grotere schaal te gaan opereren. Rond september 2001 zou de pilot van start moeten gaan.

Ook in geval van 'Vers van het land' concentreren we ons op interacties en betekenisgeving; we zullen zien dat er sprake is van botsende perspectieven op het initiatief. We beginnen in paragraaf 5.2 met de achtergronden van het 'Vers van het land'. Vervolgens bespreken we in paragraaf 5.3 hoe het initiatief is opgezet; we zullen met name de betekenis van het Internet voor het beoogde vernieuwingsproces toelichten. In dezelfde paragraaf gaan we in op de voorbereidingen en de verwezenlijking van het initiatief; aan bod komt hoe anderen bij het plan betrokken zijn, en hoe men anderen zou willen betrekken. Met name de moeilijkheden die de WLTO ondervindt om het project gefinancierd te krijgen, zullen we hier bespreken.

### 2. Vernieuwing als noodzaak

De geïnterviewden zien 'Vers van het land' als een manier om de belangen van agrariërs te behartigen. Gevraagd naar de achtergronden van het initiatief, vertelt een van de geïnterviewden:

*“Binnen de WLTO proberen wij dus wat aan belangenbehartiging te doen. Die belangenbehartiging moet nauw aansluiten bij wat de maatschappij vraagt en wat er allemaal gebeurt en wat daar de opinie is en dergelijke. Een punt is daar onderdeel van, dat is namelijk de licence to produce. Dat is echt een rechtvaardiging van waarom mag die plattelander, waarom mag die boer en tuinder het platteland bezitten.”*

'Vers van het land' heeft alles te maken met de constatering dat de agrarische sector moet veranderen, wil deze een toekomst hebben. Met name in het westen van Nederland, constateerde de WLTO, is de landbouw vastgelopen. In Binnenhof en Buitentuin (WLTO, 1998) wordt beschreven hoe de agrarische sector haar 'licence to produce' onvermijdelijk zal verliezen als zij niet vernieuwt; hoe plattelandsgebieden 'opgeslokt' worden door de stad in een strijd om ruimte, waarin boeren niet sterk staan juist vanwege toenemende kritiek uit de samenleving op vervuilende, dieronvriendelijke en onveilige productiemethoden of vanwege de slechte concurrentiepositie op de wereldmarkt wat betreft grootschalige productie etc.. Kortom, het betreft de inmiddels uitvoerig beschreven problematiek waarmee (delen van) de sector te kampen heeft.

De landbouw wordt in deze ontwikkelingen met voldongen feiten geconfronteerd, staat voor het blok aldus een van de geïnterviewden; vernieuwing is een noodzaak geworden, en het stimuleren ervan een vorm van belangenbehartiging:

*“[D]at zal toch een keer moeten. Ik noemde het al, licence to produce. Dat moeten wij inbrengen en dat is best een zware taak voor de WLTO en we krijgen er ook heel veel kritiek op van onze eigen leden.”*

De WLTO constateert een toenemende maatschappelijk-politieke belangstelling voor de groene functies van het platteland – natuur, recreatie e.d. – en voor kwaliteitsvoedsel (steekproducten, biologische producten) en ziet daar ook kansen voor boeren en tuinders. Boeren- en tuinders kunnen in het betreffende gebied een toekomst hebben door agrarische productie – duurzamer(e) kwaliteitsproductie – te combineren met activiteiten als betaald landschapsbeheer (boeren produceren volgens deze visie omgevingskwaliteit), zorg en andere diensten. Uitgaande van bedrijfs-economische principes zouden zij betaald moeten worden voor het landschapsbeheer dat zij op hun bedrijven verrichten en ook inspanningen om ecologisch duurzamer te produceren moeten financieel gecompenseerd worden; er moet een reële vergoeding zijn voor de geleverde prestaties. Het ‘verecologiseren’ van productiewijzen wordt dus verbonden met het eigen overleven: economische duurzaamheid is een belangrijke insteek.

De WLTO probeert op allerlei manieren innovatietrajecten te stimuleren om de nieuwe rol van agrariërs te ondersteunen/versterken. ‘Vers van het land’ is een van de initiatieven op dit vlak.

Op deze manier denkt de WLTO een zowel economisch als ecologisch duurzamere manier van produceren te bevorderen. Bovendien zal op die manier vanwege een directer contact tussen producent en consument ook een versterkte binding tussen stad en ‘ommeland’ gerealiseerd kunnen worden, wat door velen gezien wordt als een belangrijke voorwaarde voor een duurzame ontwikkeling van de groene ruimte (‘maatschappelijke duurzaamheid’).

De geïnterviewden zijn optimistisch over de bereidheid van boeren en tuinders te veranderen, te vernieuwen, als er uitzicht is op resultaat. Zeker wanneer men bij anderen kan zien dat succes mogelijk is, verwachten zij dat velen open zullen staan voor vernieuwing. Een van hen zegt:

*“Ik denk dat veel ondernemers op zich openstaan voor vernieuwing. Niet elke ondernemer in dezelfde mate maar ik denk dat er een heleboel ondernemers zijn die best nieuwe dingen willen proberen. Maar wat heel belangrijk voor ze is, is dat er een redelijke kans op resultaat is. Dus, wat nogal eens gebeurt, waar wij nog tegenaan lopen is dat er best ondernemers zijn geweest in allerlei sectoren die zeg maar in die verbredingsstrategie nieuwe dingen geprobeerd hebben maar die daarbij eigenlijk op muren zijn gelopen. Ik ken er een heleboel die zeggen ‘ik heb het geprobeerd maar het is of ik er niet doorheen kan komen en val dan terug’<sup>18</sup>. Een hoop mensen raken dan gefrustreerd en gaan zich dan afzetten [...] Ondernemers - ik hoef het je niet uit te leggen -, je moet er een aantal hebben die succesvol met iets aan de slag zijn dan kijken anderen het wel aan en gaan het overnemen maar je moet dus wel in een gebied positieve resultaten en voorbeeldwerkingen laten zien [...] Ik heb al een heleboel namen van mensen die zeggen ‘wij willen morgen meedoen; bent u al zover?’.”*

---

<sup>18</sup> Dit heeft betrekking op de afzetstructuren van biologische- en streekproducten; ervaring heeft geleerd dat de organisatie van het verkoopnetwerk, distributie, promotie en dergelijke gebrekkig is; er is te weinig kennis van de markt en door de geringe schaal een te hoge kostprijs (27 juli, aanvullende projectinformatie voor Laser Stimuleringsregeling Landelijk Gebied).

### 3. Naar een ‘werkend geheel’

In het theoretisch kader hebben we beschreven hoe vernieuwing processen behelst waarbij het nieuwe (op de één of andere manier) inbedding moet vinden in het bestaande.

We maakten daarbij gebruik van de metafoor van Roep (2000) die vernieuwing omschrijft als het ‘herordenen van een werkend geheel’.

Vernieuwen gebeurt werkenderwijs, laat Roep (ibid.) zien; een aspect van vernieuwing dat daarbij hoort is het mobiliseren van ‘medestanders’ om als het ware ruimte voor innovatie te creëren. Roep (ibid.) wijst bovendien op de cruciale rol van techniek als mediair bij ‘het verweven van natuurlijke en sociale orderingsprocessen tot een effectief werkend geheel’. Ook in ons onderzoek komen deze beide onderdelen van vernieuwen naar voren. Eerst zullen we in deze paragraaf de essentie van ‘Vers van het land’ bespreken; hoe het initiatief - in de opzet ervan – een poging is om sociale processen en technologie bij elkaar te brengen tot een ‘werkend geheel’ (te denken als ‘systeeminnovatie’). Vervolgens gaan we in het tweede deel van de paragraaf in op het proces van medestanders verwerven.

#### Een verbindende rol voor het internet

Uit documenten en gesprekken die wij hebben gehad met verschillende personen die betrokken zijn, en zijn geweest, bij ‘Vers van het land’ – werd duidelijk dat de kern van het plan al in 1997 rond was.<sup>19</sup> Het idee voor de boerensupermarkt op het Internet was afkomstig van de huidige algemeen secretaris/directeur<sup>20</sup> van de WLTO - ‘de denktank’ – zoals een van de geïnterviewden hem noemt.<sup>21</sup> De bedenker ervan vertelde zelf hoe het vorm kreeg:

*“Toen ik zelf ook een beetje met Internet begon te spelen, dan ga je eens denken wat voor een – mijn stelling was ‘dat wordt een doorbraaktechnologie’ dus je moet ervoor zorgen dat je daar als landbouw blijft. We zijn gaan kijken van ‘wat zouden we ermee kunnen’? En vandaaruit is zeg maar het idee verder ontstaan. En dat spoorde dan tegelijkertijd – in het begin van het jaar was er een onderzoek van het Agrarisch Dagblad over de prijzen<sup>22</sup>. Nou naar aanleiding daarvan heb ik gezegd: hoe kun je ervoor zorgen dat boeren een betere prijs voor hun producten krijgen? In combinatie met Internet toen dacht ik ‘nou kan ik dingen bij elkaar gaan brengen’.”*

Hij beschouwt, zoals in het bovenstaande citaat naar voren komt, het Internet als een middel om ‘dingen bij elkaar te brengen’; een antwoord op ontwikkelingen die de landbouw in zijn huidige vorm belemmeren door in te spelen op ontwikkelingen waarin hij juist kansen ziet voor vernieuwing, waaronder: een groeiende politiek-maatschappelijke aandacht voor de ‘groene functies’ van het platteland, gezonde

---

<sup>19</sup> Hoewel het plan in de kern niet veranderd is sinds de ‘conceptie’, zijn er wel aanpassingen gedaan. Tijdens de verwezenlijking ervan is het plan ‘gegroeid’: ‘Als je dus denkt je verkoopt het via Internet en je bezorgt het: prachtig. Maar als je dan door gaat denken dan ligt het niet zo. Dus dat plan dat groeit, dat wordt breder.’ In detail kunnen we hier niet op ingaan. Maar ze zijn bijvoorbeeld tot de slotsom gekomen dat ze het totale boodschappenpakket aan moeten bieden omdat de bezorgkosten anders te hoog zouden worden en dat mensen bovendien alsnog naar de winkel zouden moeten voor de rest van hun boodschappen (wat ten koste gaat van gemak en daarmee mogelijk ook klanten). Ook bleek het logistiek niet zonder haken en ogen om producten gegarandeerd vers te bezorgen.

<sup>20</sup> Dit is een gecombineerde functie; de algemeen secretaris van de vereniging is (intern) directeur.

<sup>21</sup> In het proefschrift van Roep (2000) komt naar voren dat de huidige secretaris/directeur 17 jaar geleden al het almaar doorgroeien van agrarische bedrijven aan de kaak stelde en in een NAJK-rapport pleitte voor een middenbedrijven-beleid; hij vertelde ook hoe hij de ‘duurzaamheidsdiscussie’ binnen de WLTO initieerde.

<sup>22</sup> Naar aanleiding daarvan schreef hij ook een column in Westweek (14/03/1997): ‘Geringe marges vragen om actie’.

kwaliteitsproducten<sup>23</sup> (biologische en streekproducten); de verhoudingsgewijs lage marges die primaire producenten ontvangen vergeleken met die van de handel en de supermarkten; de beperkingen van de huidige afzetstructuren voor biologische en streekproducten (o.a. huisverkoop); en een groeiend aantal (koopkrachtige, 'gemakzoekende') mensen dat gebruik maakt van het Internet.

Er is berekend dat wanneer zij zelf de afzet via het Internet realiseren er een hogere opbrengst voor producenten mogelijk is dan nu omdat zij daarmee de tussenhandel omzeilen. Tegelijkertijd biedt het Internet mogelijkheden om kosten te besparen. Zo is het betalingsverkeer zodanig te regelen (automatisch) – hierbij speelt de Rabobank een rol - dat op administratiekosten kan worden bezuinigd. Ook de invulling van het concept, 'groen en gezond', kan besparingen opleveren; er kan minimaal verpakt worden omdat de producten zelf, de 'authenticiteit' ervan zoals een van de geïnterviewden zei, het aanschafmotief moeten worden. De opzet is dat producten uit de streek worden geleverd. Wanneer mensen producten van elders willen kan dat tegen extra betaling (om te stimuleren dat men producten uit de regio aanschafft).

De virtuele supermarkt zal gecertificeerde producten leveren; voor certificering wordt het DOP-systeem (Terwan et al., 2000) gebruikt, een combinatie-systeem van bestaande keurmerken (KKM, EKO etc.). Afhankelijk van de certificeringseisen waaraan producten voldoen, ontvangen boeren en tuinders een vergoeding.

De supermarkt – de Internetsite – wordt zo ingericht dat consumenten exact kunnen vaststellen waar producten vandaan komen, hoe ze worden geproduceerd en eventueel verwerkt;<sup>24</sup> activiteiten op terrein van milieu en landschapsbeheer maar ook andere diensten die agrariërs aanbieden, zoals zorg, worden ook via de website gepresenteerd.

Marktonderzoek dat de WLTO heeft laten uitvoeren, bevestigde dat er een voldoende grote groep consumenten is die belangstelling heeft voor het soort producten en diensten dat zij via het Internet aan zouden willen bieden.

Het is de bedoeling dat consumenten ook een rol spelen bij de verdere ontwikkeling/ uitvoer van het plan. Vanaf maart-april 2001 biedt de website informatie over activiteiten van boeren en tuinders, landbouw en platteland – met een scala aan producten en diensten die zij burgers te bieden hebben - en kunnen bezoekers van de site ook hun opmerkingen en suggesties kenbaar maken. Op die manier hoopt de WLTO de inhoud van de supermarkt beter af te stemmen op behoeften van consumenten:

*“We beginnen met de landzijde, die zullen we als eerste communiceren; we beginnen met te laten zien wat platteland, boeren en tuinders de samenleving te bieden hebben zodat de consument en de samenleving een beter zicht zal krijgen op wat er echt aan de hand is; dan laten we alles zien op het gebied van agrarisch natuurbeheer, recreatie bij de boer, educatie, cultuurhistorie, bedenk de rest maar; alles wat daar op dit moment gebeurt, dat dat ook echt goed in beeld komt. De bedoeling is dan ook dat we consumenten vragen actief mee te werken bij de verdere uitwerking van het aanbod. Dus dat we de mensen die de site bezoeken uitnodigen om te laten weten wat zij belangrijk vinden.”*

---

<sup>23</sup> O.a. Titulaer, G., 1999, Broodje Gezond, Westweek 10/09.

<sup>24</sup> De producten worden gelabeld zodat altijd precies duidelijk zal zijn van welk bedrijf een product afkomstig is vertelde een van de geïnterviewden: “Consumenten weten altijd waar het product vandaan komt, dus als er iets mis is met het product of als er vraagtekens ontstaan dan weet je meteen ‘eens even naar boer Jansen’ toe want dit is al de tweede keer dat daar een signaal vandaan komt dat daar mogelijk iets niet goed zit. En de derde keer is boer Jansen exit.”

Direct hierop aansluitend vindt het organiseren van ‘producentenclusters’ plaats: groepen producenten, regionaal georganiseerd, die gezamenlijk voor de aanvoer van producten zullen zorgen. Volgens geïnterviewden zal er onder de producten belangstelling genoeg bestaan om aan de virtuele supermarkt te leveren:

*“Ik heb al een heleboel namen van mensen die zeggen: ‘Wij willen morgen meedoen; bent u al zover?’ Bij mij in de buurt zit een vereniging van 10 boeren en om de anderhalve maand bellen die mij op van ‘wij willen dat ook’; als ik een signaal geef heb ik tien keer meer boeren dan ik in het begin kan gebruiken.”*

Een ander:

*“De meeste agrariërs zeggen altijd: wat levert het mij op. Daar zijn ze voor bezig en als we kunnen waarmaken dat zij bijvoorbeeld 10 of 25 procent meer ontvangen op hun producten [...] dan vinden ze het allemaal perfect.”<sup>25</sup>*

Deelnemende producenten zelf hebben we niet gesproken; producenten die zullen leveren voor ‘Vers van het land’ zijn bijvoorbeeld leden van de verenigingen voor agrarisch natuurbeheer aangesloten bij In Natura<sup>26</sup>, de Waddenvereniging, Milieucoöperatie Waterland en tuindersverenigingen; bij het uitwerken van het initiatief is er samengewerkt met de laatste drie groepen; op welke manier dit gebeurde – wat de samenwerking inhoudt –, is niet naar voren gekomen.

Als alles naar behoren verloopt zal de winkel zelf opgezet en uitgewerkt worden – zoals gezegd om te beginnen als pilot, op kleine schaal – en rond september 2001 operationeel zijn.

Vermarkting via het Internet – als het uitpakt volgens verwachting – zal vernieuwing in de land- en tuinbouw (in eerste instantie) in de regio een impuls kunnen geven; via marktwerking kan een ontwikkeling ingezet worden naar een economisch en ecologische duurzame landbouw.

Met inzichten uit de actor-netwerk theorie valt het bovenstaande verder te verhelderen. Deze theorie is heel expliciet over de rol van niet-menselijke elementen in sociale processen (‘shaping the social’) (Steins, 1999:59). Actor-netwerk theorie (ANT) beschouwt de sociale wereld als netwerken die bestaan uit zowel mensen als niet-menselijke elementen (machines, dieren etc.):

*“If human beings form a network, it is not because they interact with other human beings. It is because they interact with human beings and endless other materials too.”*

(Law, 1992: 382, in Steins, 1999:24)

Deze theorie wijst erop dat het niet-menselijke, in dit geval het Internet – actor(en) en de niet-menselijke elementen samen, worden door ANT-theoretici aangeduid als ‘collectief’ – de mogelijkheden van mensen verandert. De rol die het Internet speelt – speciale eigenschappen van het medium maken die rol mogelijk – is in feite die van ‘verbindende schakel’. In geval van de virtuele supermarkt zouden agrariërs hun ‘agency’ – ‘het vermogen ertoe te doen’ (van der Ploeg (1999:19 e.v.) – vergroten: het

<sup>25</sup> Hij licht dit toe aan den hand van een voorbeeld van de beheersovereenkomsten in de veehouderij: “Toen wij dat 25 jaar geleden in Purmerend begonnen te promoten werden we de zaal uitgefloten ‘en hoe kom je erbij en wij worden landschapswachters?’ en toestanden. Maar de overheid die hield de ruif met geld voor en toen hebben wij gezegd in de zwakkere gebieden ‘pak dat nou aan’. Dat [...] Toen stonden een jaar later dezelfde mensen bij ons op de stoep van ‘ja nou die begrenzing is net niet bij mij en ik wil er ook aan deelnemen...’ Men moet dat eventjes zien hè...”

<sup>26</sup> In Natura verenigt de bij de WLTO aangesloten milieuverenigingen.

maakt veranderingen in interactiepatronen tussen actoren (afhankelijkheids- en machtsrelaties) mogelijk. De marges die de producenten zelf zullen ontvangen gaan – is de verwachting – omhoog waarmee zij ‘ruimte creëren’ om te vernieuwen: ecologische duurzamer te produceren op economisch duurzamer wijze. In deze zin is ‘Vers van het land’ een inhoudelijk voorstel richting agrariërs waarmee de problematiek in een kader wordt geplaatst dat een uitweg biedt.

### **Op zoek naar medestanders**

De geïnterviewden vertellen dat ze, zowel binnen de WLTO als erbuiten, moeite hebben moeten doen – en nog doen – om de steun te krijgen die nodig is om het initiatief te verwezenlijken.

We bespreken hier eerst kort hoe het plan binnen de WLTO werd ontvangen en hoe in een aantal maatschappelijke organisaties en bedrijven medestanders werden gevonden. Vervolgens gaan we dieper in op de grootste bottleneck en tegenvaller: het niet kunnen rondkrijgen van de financiering voor het opstarten van de pilot (de ‘businesscase’), waardoor er inmiddels een aanzienlijke vertraging is ontstaan.

Binnen de eigen organisatie – in het hoofdbestuur – was in eerste instantie de reactie op het voorstel dat het niet de taak van een landbouworganisatie is om producten te vermarkten, dat daar andere structuren voor zijn – de verkooporganisaties:

*“[D]e eerste roep was ‘dat is onze taak niet’, dat moeten de verkooporganisaties doen. Nou die waren er niet aan toe, die wilden dat nog niet, die deden dat nog niet. Dus toen hebben we gezegd: dan is het ook onze taak om dit op de rails te zetten”.<sup>27</sup>*

Na verloop van tijd stemt het hoofdbestuur in meerderheid in met een vooronderzoek naar de mogelijkheden:

*“Het is voor een groot deel overtuigd en in meerderheid gaan we door; democratisch besluit, dan gaan we allemaal door, (lacht) zo werkt het.”*

Een van de geïnterviewden vertelt dat meehielp dat een van de bestuursleden contacten had in de Verenigde Staten en daar de ontwikkelingen rond het Internet zag:

*“Als ik kijk hoe de besluitvorming binnen ons bestuur is gegaan; toen we begonnen zei iedereen van ‘daar zie ik niks in’. Nou dan is er toevallig iemand in het bestuur die toevallig contact heeft gehad met familie in de VS en die zegt ‘in mijn omgeving zie ik wel dat soort ontwikkelingen’. En dan wordt gezegd: ‘Het gaat maar om 25.000 gulden, laten we het eens gaan onderzoeken’. Langzamerhand zijn er dan meer mensen die voorboden, signalen krijgen, van misschien liggen er wel kansen.”<sup>28</sup>*

Ook maatschappelijke organisaties werden bij het initiatief betrokken. Voor de WLTO betekenen de organisaties, naast de professionele ondersteuning die ze ervoor in willen schakelen, publicitaire ondersteuning, om de digitale supermarkt bekendheid te helpen geven bij consumenten – ook een van de communicatieve aspecten. Bovendien zullen ze in een adviesraad<sup>29</sup> zitting nemen. Onder andere Natuurmonumenten schaarde zich achter het initiatief vanwege het belang dat zij hechten aan een

---

<sup>27</sup> Een van de andere geïnterviewden vertelde dat gesproken met bestuurders van een verkooporganisatie ‘in de achterkamer’, deze best begrip hebben voor de belangen van de WLTO – hun wens de vermarkting van van biologische en streekproducten te stimuleren – maar dat de bedrijfsstrategie op supermarkten (en daarmee op grootschalige productie) gericht blijft.

<sup>28</sup> Wat het vooronderzoek precies inhield weten we niet.

<sup>29</sup> Wat deze raad precies inhoudt is niet uit het onderzoek naar voren gekomen.

ecologisch duurzaam beheer van de landbouwgebieden rondom natuurgebieden.<sup>30</sup> Overigens bestonden er al vormen van samenwerking tussen de WLTO en Natuurmonumenten.<sup>31</sup> Andere maatschappelijke organisaties die intentieverklaringen ondertekenen zijn onder meer Stichting Natuur en Milieu, de Concept-partijen, ANWB en de Alternatieve Konsumentenbond.<sup>32</sup> Verder zegde Stichting Doen (behalve een aanzienlijke financiële bijdrage) toe om in uitzendingen van de Postcodeloterij 'Vers van het land' onder de aandacht te brengen.

Een probleem bij de verwezenlijking van 'Vers van het land' is de financiering van de aanloopkosten ervan, de uitwerking van het plan en de pilot. Hiervoor is ongeveer 4,5 miljoen nodig. In totaal is er inmiddels voor ruim een miljoen ingestoken, arbeidsuren niet meegerekend. Een deel ervan heeft de WLTO zelf gefinancierd, een ander deel – het grootste deel – is afkomstig van anderen zoals Stichting Doen en de provincie. Omdat het gaat om een initiatief dat een breder maatschappelijk belang dient, vindt men bij de WLTO dat ook de overheid financieel bij zou moeten dragen:

*“We hebben zelf al fors ingestoken. Dus het bestuur zegt van ‘we willen ook, gezien het feit dat het gaat om bredere dingen dan alleen maar directe boeren- en tuindersbelangen – het gaat om een breder maatschappelijk vraagstuk en problematiek die we bij de kop pakken - ’ daar willen we ook kleur bekend zien door overheden, vooral in het voortraject. Op het moment dat we de zaak ontwikkeld hebben, moet het gewoon commercieel gefinancierd worden, dat kan ook.”*

Er werd - eind december 1997 voor het eerst - verschillende malen financiering aangevraagd bij Laser.<sup>33</sup> In eerste instantie werd het project ingediend in het kader van de Stimuleringsregeling Demonstratieprojecten Markt en Concurrentiekracht, vervolgens werd ook een beroep gedaan op de Stimuleringsregeling Landelijk Gebied. Beide aanvragen werden – na ook een bezwaarschriftprocedure – niet gehonoreerd.

Na de afwijzingen werd de weg via de kamer bewandeld. Begin 2000 presenteerde de WLTO het project aan de vaste kamercommissie voor LNV.<sup>34</sup> Naar aanleiding hiervan, de kamerleden waren positief over het initiatief, stelden een aantal van hen schriftelijk vragen aan de minister van LNV; zij wilden weten waarom het initiatief niet gefinancierd zou worden.<sup>35</sup> Het mocht niet baten. De minister liet weten de filosofie van het initiatief aansprekend te vinden, maar van mening te zijn dat de primaire verantwoordelijkheid voor financiering ervan bij het bedrijfsleven ligt gezien het marktgerichte karakter. Een vraag dit oproept is: wanneer komt een voorstel dat ingediend wordt bij een regeling die speciaal voor ondernemers is bedoeld – 'markt en concurrentiekracht' - in aanmerking voor financiering vanuit deze regeling en wanneer is het particuliere bedrijfsleven primair verantwoordelijk? Heldere standpunten hierover zou communicatie wellicht minder ondoorzichtig maken; op deze manier kan beoordeling een wat arbitraire indruk maken.<sup>36</sup> Verder neemt de minister het commentaar van de beoordelingscommissie over dat het te zeer een plan voor een plan zou zijn; bovendien wordt de uitstraling van het project als onvoldoende aangemerkt omdat er geen zekerheid bestaat omtrent de haalbaarheid van het initiatief en is er geen zicht op financiering van het project.

---

<sup>30</sup> intentieverklaring (datum).

<sup>31</sup> zie o.a.: *Van verkering naar verloving: partners in natuur en landschap. Een samenwerkingsproject tussen WLTO/In Natura en Vereniging Natuurmonumenten*, september 1998; Tussenrapportage Samenwerkingsproject Natuurmonumenten – WLTO/In Natura 13-01-1999.

<sup>32</sup> intentieverklaringen o.a. 19 en 29 mei.

<sup>33</sup> Subsidieregeling demonstratieprojecten 'markt & concurrentiekracht'

<sup>34</sup> zie o.a.: NU.nl/net: Virtuele boerensupermarkt in aantocht, URL: <http://pdocument?n=7688>.

<sup>35</sup> 17 februari 2000.

<sup>36</sup> Klachten over transparantie in de uitvoering komen in een andere onderzoek naar voren (Remmers et al., 2000:35).

Wel constateert de minister dat technische innovaties over het algemeen hoger scoren dan initiatieven gericht op systeeminnovatie en hij adviseerde de WLTO daarom het project aan te melden voor een speciale tender van het stimuleringskader gericht op markt- en afzetgerelateerde projecten.<sup>37</sup>

Ook de laatste aanvraag – in het kader van de speciale tender – werd afgewezen.<sup>38</sup> Het eerste punt waarop Laser de afwijzing baseert, is dat verkoop van producten via het Internet niet nieuw meer is en dat dit eveneens geldt voor directe verkoop van producenten aan consumenten. We citeren:

*“Het verkopen van producten via internet is inmiddels niet meer nieuw. Mogelijk bestaat in Nederland nog geen supermarkt voor alleen agrarische producten op internet, er zijn wel reeds supermarktketen, zoals Albert Heijn die via internet een groot assortiment producten aanbieden en deze producten ook thuisbezorgen bij de klant. Ook directe verkoop van producenten aan consumenten is geen nieuw principe, het is reeds gebruikelijk bij biologische producten en streekproducten. Het aangaan van een regionale binding met de consument via het internet beschouw ik als een positieve ontwikkeling, het heeft echter het karakter van een variatie op een bekend thema. Ik beschouw uw project dan ook als minder innovatief in vergelijking met andere ingediende projecten.”*

We zien hier een verschil in appreciatie. Laser beklemtoont dat op onderdelen het WLTO-initiatief niet bijzonder innovatief is. Zowel het gebruik van Internet, de directe verkoop als de regionale binding zijn stuk voor stuk reeds ‘bekende thema’s’. De WLTO stelt echter dat deze bijeen genomen en per saldo wél een innovatief pakket vormen.

Een tweede punt waarop het plan – opnieuw – wordt afgewezen is dat het nog te zeer ‘een plan voor een plan’ zou zijn. De beoordelingscommissie vindt de intentieverklaringen van maatschappelijke organisaties en marktpartijen onvoldoende; zij verwachten meer zekerheid over de deelnemende partners.

De invulling wordt ‘weinig concreet’ genoemd: ‘Zelfs het opstellen van het businessplan moet nog binnen het project gebeuren’, wordt opgemerkt.<sup>39</sup> Daartegenover staat de formulering van de WLTO over de bedoeling van de pilot:

*“Om datgene wat er in de voorfase is uitgekomen te verifiëren, of dat ook echt allemaal klopt. We hebben er een heel rekenmodel inzitten waar dus zeg maar duizend producten inzitten en daar kun je consumentengedrag mee spelen van: klopt het allemaal wat we hebben doorgerekend? Als het allemaal klopt dan is er nog een onzekerheid van halen we het aantal consumenten.”*  
*“Je moet dan een infrastructuur bouwen die door kan groeien naar honderd-duizend, bij wijze van spreken 500.000 klanten per dag. Maar dat hoeft je nog niet helemaal rond te hebben. Maar het basisgebouw moet wel kloppen en dat ga je ook testen.”*

---

<sup>37</sup> marktender 2000 van de Stimuleringsregeling Innovatie- Markt en Concurrentiekracht (opengesteld van 3 april t/m 19 mei 2000).

<sup>38</sup> brief 19 september 2000.

<sup>39</sup> Laser schrijft, in dezelfde brief van 19 september: “Het resultaat van de deelprojecten bestaat uit een definitief businessplan, o.a. ten behoeve van verstrekking van investeringskapitaal. Tevens moet een community building klantengroep zijn gerealiseerd evenals intentieverklaringen. Daarnaast moeten werkbare betalingsalternatieven zijn uitgewerkt en moet de beschrijving van de pilot gereed zijn. Deze pilot moet in december 2000 plaatsvinden. Ik concludeer hieruit dat de invulling van uw project nog weinig concreet is. Zelfs het opstellen van een businessplan moet nog binnen het project gebeuren.”

Ook hier zien we een verschil in appreciatie. Laser vindt het nog teveel een plan vol onzekerheden, de WLTO meent dat men ergens moet beginnen en dat stapsgewijze naar een concreet project gewerkt moet worden. Alleen, met eigen middelen, krijgt men dat niet voor elkaar.

De afwijzing van Laser wekt onbegrip bij de indieners. In de ogen van de geïnterviewden sluit het project naadloos aan bij een aantal beleidsthema's van LNV (zoals verwoord in Nota's als *Voedsel en Groen* en *Zicht op Gezonde Teelt*) - en zoals we hebben gezien zegt ook de minister zich in de filosofie ervan te kunnen vinden. Een van hen zegt over hun initiatief:

*“Heel het ministerie begint ervan te gonzen en dat dat toch de nieuwe toekomst moet wezen, ‘Zicht op gezonde teelt’, [...] dat gaat allemaal die kant uit dus we zeggen, we zijn echt op het goede spoor.” (ibid.)*

De laatste afwijzing was aanleiding voor de WLTO om de vaste kamercommissie voor LNV te verzoeken ‘Vers van het land’ tijdens het nota-overleg over onder meer *Voedsel en Groen* aan de orde te stellen.<sup>40</sup> Tijdens de behandeling van de nota spreken kamerleden hun onbegrip uit over de afwijzing van het initiatief door Laser.<sup>41</sup> Een van de Tweede Kamerleden meent dat er meer risico genomen moet worden:

*“Ik ben het oneens met de afwijzing van nog een keer weer Vers van het land van de WLTO. Het is het bekende fenomeen: iedereen wacht op iedereen en zo komen wij nooit botje bij botje en kan zo’n project nooit starten. Als het niet kansrijk is dan is dat jammer. Soms moet je gokken en soms verlies je. Als het heel kansrijk is zou je kunnen zeggen dat ze hun geld terug moeten betalen, een revolving-fund avant la lettre.” (Ter Veer (D’66), verslag notaoverleg, p.42)*

De minister blijft bij zijn oordeel: hij stelt – nogmaals - dat particulieren partijen niets in het plan zien en dat daarom ook de overheid niet zou moeten financieren (verslag nota-overleg, p.49). In antwoord op een vraag van mevrouw Vos (Groen Links), zegt hij:

*“Het uitgangspunt is dat de innovatie onvoldoende gesteund kan worden omdat met name particuliere partijen daar niks in zien. Ik wil mensen niet blijmaken met een dode mus. Als het ondanks het feit dat wij bereid zijn om het geld te geven, geen kans heeft op de markt omdat andere partijen het niet willen, moeten wij het ook niet doen. Dan moet ook de Kamer de verantwoordelijkheid nemen en geen mensen op pad sturen met iets wat niet functioneert. Als dat anders is en ik harde gegevens krijg waaruit blijkt dat er inderdaad banken en financiers zijn die aan het project mee willen werken, dan wordt het anders maar dan zijn de feiten ook anders.”*

Uit de interviews blijkt dat het bij de WLTO anders wordt gezien:

*“Dan ga je naar financiers toe, de banken, een klein beetje willen ze allemaal wel; ze zien er allemaal wel wat in”.<sup>42</sup>*

In een latere brief aan de kamer<sup>43</sup>, naar aanleiding van vragen tijdens de notabespreking, schrijft de minister opnieuw dat de filosofie achter het project hem

<sup>40</sup> brief 12 oktober 2000.

<sup>41</sup> verslag notaoverleg: Geluk (VVD) p.8 en 36; Van Ardenne-van der Hoeven (CDA) p.13; van der Vlies (SGP); Vos (Groen Links) p.18 en 43; Ter Veer (D’66) p.42.

<sup>42</sup> Zo is er een intentieverklaring van de Stafgroep Duurzame ontwikkeling Rabobank Nederland van 18 juli 2000, waarin zij zich bereid verklaren een bijdrage te leveren in het voortraject van ‘Vers van het land’ (uitwerking van bijvoorbeeld businessplan en innovatieve betalings- en financieringsmogelijkheden).

<sup>43</sup> brief 20 oktober 2000.

aanspreekt maar – hij blijft bij zijn standpunt – dat de primaire verantwoordelijkheid voor financiering van het initiatief bij het bedrijfsleven ligt vanwege het marktgerichte karakter ervan; hij is niet overtuigd dat het project vanuit maatschappelijk en zakelijk/commercieel oogpunt kansrijk en haalbaar zal zijn. Hij meent dat dit pas verondersteld kan worden wanneer er sprake is van contracten waarin ‘partijen zich daadwerkelijk committeren aan het leveren van een substantiële financiële bijdrage’. Intentieverklaringen van bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties acht hij onvoldoende.

Inmiddels heeft Rabobank Nederland zich, dit keer bij monde van de voorzitter van de hoofddirectie, gecommitteerd bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van ‘Vers van het land’, onder meer de vorm van kennis, menskracht en eventueel middelen bij de uitwerking van de pilot (de ‘businesscase’); financiering van de bedrijfsactiviteiten laat zij afhangen van de uitkomst van de pilot. Ook een commercieel Internetbedrijf onderschrijft dat het project een goede kans van slagen heeft en dat het tot aan de start van de bedrijfsactiviteit risicodragend een actieve rol wil spelen in de verdere uitwerking van het initiatief. De minister van LNV is hiervan op de hoogte gesteld.<sup>44</sup>

De WLTO hoopt dat LNV alsnog financieel zal bijdragen; wanneer de bijdrage van de overheid voor het pilot-project uitblijft, zullen ze (inderdaad) via marktpartijen moeten financieren:

*“Dan moeten we dus sterker leunen op marktpartijen die het gewoon puur commercieel gaan benaderen. Maar dat betekent dus dat een deel van het mogelijke resultaat niet in de sector blijft maar buiten de sector terecht komt”.*

#### **4. Besluit**

We zijn hier ingegaan op een aantal aspecten van dit initiatief, de achtergrond ervan: een sterk gevoelde noodzaak tot vernieuwing; het initiatief zelf; het verwerven van medestanders en met name de problemen rond het vinden van medefinancierende medestanders, het knelpunt dat de uitvoering van het pilot-project in de weg staat.

Laser heeft het project meerdere malen afgewezen. Door de indieners wordt dit als onbegrijpelijk ervaren. Zij kunnen niet anders dan constateren dat hun initiatief aansluit aan bij huidige beleidsthema’s van LNV: zorg voor de groene ruimte - een multifunctionele groene ruimten etc., zoals verwoord in recente beleidsdocumenten.

Kennelijk botsen hier de visies op wat nu een echte (systeem)innovatie is. Het kernpunt is het verschil in visie op innovativiteit. Is een combinatie van op zichzelf niet buitengewoon verrassende elementen even innovatief als een meer specifiek origineel voorstel? Verder komt als thema naar voren wanneer de overheid moet optreden om – met geld – een bepaalde ontwikkeling te ondersteunen: vroeg in een traject, als veel nog onzeker lijkt, met inbegrip van de steun van derden, of later, als alles meer concreet en ‘accountable’ is.

#### **Referenties**

Laser, 2000, *Subsidieregeling Markt en Concurrentiekracht. Speciale Tender...*  
Ploeg, van der, 1999, *De virtuele boer*, Assen: van Gorcum.

---

<sup>44</sup> brief 7 november 2000.

- Roep, D., 2000, *Vernieuwend werken. Sporen van vermogen en onvermogen. Een socio-materiële studie over vernieuwing in de landbouw uitgewerkt voor de westelijke veenweidegebieden*, Studies van Landbouw en Platteland 28.
- Remmers, G., R. van Broekhuizen, J.D. van der Ploeg, 2000, *Initiatiefgroepen op het platteland: naar het creëren van koppelingen tussen praktijk en beleid. Een onderzoek naar de rol en ondersteuningsbehoefte van initiatiefgroepen die bijdragen aan de sociale en economische vitaliteit van het landelijk gebied*, Hoofdrapport, Wageningen Universiteit: Leerstoelgroep Rurale Sociologie.
- Terwan et al., 2000, *Duurzaam presteren én belonen. Het DOP-systeem: voorstel voor beoordeling van groene prestaties in de landbouw*, Haarlem: Stichting in Natura, CLM etc.
- Westley, F., 195, *Governing Design: The Management of Social Systems and Ecosystem Management*, in: Gunderson, L.H., C.S. Holling en S.S. Light (eds.), 1995, *Barriers & Bridges to the Renewal of Ecosystems and Institutions*, New York en Chichester: Columbia University Press: 391-427.
- WLTO (1998), 1998, *Binnentuin en Buitenhof. Naar nieuwe relaties tussen Landschap, Groen ondernemerschap en Randstadmetropool*, Haarlem: WLTO.

## Geraadpleegde documenten

- 27 juli, aanvullende projectinformatie voor Laser Stimuleringsregeling Landelijk Gebied: "Vers van het land". Duurzaam, virtueel en thuisbezorgd. De virtuele (boeren)supermarkt.
- 17 februari 2000, Kamervragen aan de minister van LNV over de afwijzing van 'Vers van het land'.
- 09 maart 2000, Brief van de minister aan de voorzitter van de Tweede Kamer n.a.v. kamervragen over de afwijzing van het subsidieverzoek voor 'Vers van het land' door het stimuleringskader.
- 19 mei 2000, Intentieverklaring Stichting natuur en Milieu.
- 29 mei 2000, Toezegging tot samenwerking op onderdelen van Vereniging Natuurmonumenten.
- 18 juli 2000, Intentieverklaring Rabobank.
- 19 september 2000, Brief van Laser aan de WLTO betreffende afwijzing financieringsaanvraag .
- 12 oktober 2000, Brief van de WLTO aan de voorzitter en leden van de Vaste Kamercommissie voor Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.
- 20 oktober 2000, Brief van de minister aan de voorzitter van de vaste kamercommissie voor LNV.
- 16 oktober 2000 (vastgesteld 19 oktober), Verslag notaoverleg Visienota Voedsel en Groen, Tweede kamer der Staten Generaal.
- 06 november, Brief van de voorzitter van de Hoofddirectie van Rabobank Nederland.
- 07 november 2000, Brief van de WLTO aan de minister van LNV om hem te informeren over de financiële ondersteuning van Rabobank Nederland in de vorm van risicodragend krediet (etc..).

*“[v]oor mijn gevoel is men een beetje vorm aan het zoeken waarin het zinvolst wordt uitgewisseld [...] Iedereen doet daar een beetje aan mee, de één wat meer dan de ander.” (interview 24 november)*

## **Bijlage 3: case 3**

### **Profetas: op zoek naar interdisciplinariteit**

#### **1. Inleiding**

Profetas is een interdisciplinair onderzoek dat zich bezighoudt met zogenaamde ‘novel proteins’.

In ons onderzoek hebben we geprobeerd om inzicht te krijgen in interactieprocessen binnen het onderzoeksprogramma Profetas. We hebben ons geconcentreerd op de interacties tussen de onderzoekers, op hun samenwerking en communicatie; hoe dit verloopt. Opgemerkt moet worden dat deze nog beperkt zijn omdat het onderzoek recent van start gegaan is, de officiële start van het programma was in mei 1999 en de eerste AIO begon in juli van hetzelfde jaar.

Hoewel wel gepland, was er in dit stadium nog geen sprake van geregelde interactie met maatschappelijke organisaties.

In paragraaf 6.2 bespreken we de achtergronden en de opzet van Profetas. Vervolgens gaan we in op ‘interactie en communicatieve aspecten’; in paragraaf 6.3 bespreken we in algemene zin hoe er in het programma aandacht besteed wordt aan communicatie. In paragraaf 6.4 gaan we in op de ervaringen van onderzoekers op het gebied van samenwerking, interactie en communicatie.

#### **2. Achtergronden en opzet van Profetas**

Het Profetas-onderzoek is gebaseerd op de veronderstelling dat vervanging van dierlijke door plantaardig geproduceerde eiwitten, grote milieuwinst op kan leveren; de productie van dierlijke eiwitten is erg inefficiënt: een dieet gebaseerd op vlees vereist een input van ongeveer drie maal het equivalent van plantaardig materiaal vergeleken met directe consumptie van een plantaardig dieet.

Het onderzoek heeft als doel na te gaan of en hoe een, tenminste, gedeeltelijke overgang van dierlijke naar plantaardige eiwitten te realiseren is en wat de consequenties ervan zijn.

Het onderzoek beslaat de hele eiwitketen – van de productie, de verwerking en de consumptie ervan tot en met het afval. De volgende onderzoeksvragen komen aan bod: in hoeverre is een overgang van dierlijke naar plantaardige eiwitten 1) ecologisch duurzamer, 2) technologisch haalbaar en 3) sociaal wenselijk.

Het onderzoek beslaat een maatschappelijk en een technologisch deel. Er worden drie typen onderzoek verricht: 1) fundamenteel (technisch) onderzoek naar innovatieve opties voor alternatieve ‘protein foods’, 2) toegepast analytisch systeemonderzoek om inzicht te krijgen welke patronen van eiwit productie en consumptie wenselijk zijn vanuit sociaal-economisch en ecologisch perspectief en 3) interactief transdisciplinair ontwerp-georiënteerd onderzoek.

Het programma is een vervolg op de DTO-studie naar Novel Protein Foods, in de zin dat Profetas gebaseerd is op een aantal bevindingen uit dit onderzoek. Zo sluit men zich aan bij de constatering van het DTO-onderzoek dat het onmogelijk is om jaren vooraf te voorspellen welke concrete producten eruit komen en dat het daarom beter is om in plaats daarvan nu een methodologie en gereedschap te ontwikkelen om daarmee de kans op het ontwikkelen van doelmatige producten te optimaliseren ter facilitering van het oplossen van toekomstige problemen op gebied van voedselzekerheid en milieu. De keuze voor de eiwitketen door het DTO-project wordt als zeer relevant beschouwd vanwege de inefficiëntie die gemoeid is met omzetting van plantaardige naar dierlijke eiwitten. Een andere conclusie van de DTO-studie is dat namaken van vlees met behulp van plantaardige proteïnen niet zal lukken en daarom ook niet nagestreefd moet worden. Profetas richt zich daarom op producten die gebruikt kunnen worden als voedingsingrediënten.

In het onderzoeksvoorstel (Profetas, 1998) wordt gezegd dat het Profetas-programma een nieuwe benadering is vanwege 1) de multidisciplinaire opzet ervan; 2) de studie van de gehele keten, van primaire productie via verwerking en consumptie tot afval; en 3) de nadruk ligt op preferenties van consumenten bij het ontwerpen van alternatieve proteïne-ketens.

Het initiatief voor het opzetten van het onderzoek werd genomen door de onderzoeksscholen SENSE (IVM, VU) en VLAG (leerstoel PDQ, WU).<sup>45</sup> Andere betrokkenen zijn onder meer de Universiteit Twente, TNO-Voeding, ATO en LEI-DLO, een aantal bedrijven waaronder Unilever, Boekos, DSM Food Specialities, Quest Int., Cebeco Handelsraad en het Topinstituut Voeding.

Hoofdfinancier is NWO, in het kader van het maatschappelijk gerichte onderzoeksbeleid *Kennis Verrijkt* betalen zij 5 miljoen, respectievelijk afkomstig van NWO (2,5) en STW<sup>46</sup> en NWO-MAG<sup>47</sup> (beiden 1,25) voor het technische en het maatschappelijke deel van het onderzoek. Het Ministerie LNV betaalt f 400.000,=. Bedrijven betalen f 300.000,=. Er zijn dus meerdere financiers.<sup>48</sup>

Er is een strategie groep gepland waarin (ook) andere maatschappelijke actoren dan bedrijven vertegenwoordigd zullen zijn. Op het moment van onze interviews waren er nog geen contacten met deze actoren.

De start van het project is nogal vertraagd; oorspronkelijk zou het in 1998 (Profetas, 1998) starten. Het totale goedkeuringstraject bleek echter complex en langdurig. Bovendien is er vertraging opgelopen vanwege moeilijkheden met het vervullen van de vacatures. Hierdoor zijn onderzoekers die (min of meer) tegelijk hadden moeten beginnen, met behoorlijke tussenpozen van start gegaan.

### 3. 'Beknibbelen' op communicatie

Uit gesprekken – met zowel de projectcoördinatoren als de onderzoekers – wordt duidelijk dat er veel aandacht aan 'communicatie' besteed wordt. Er wordt nagedacht over de aanpak ervan en onderling wordt, ook met de onderzoekers, besproken wat een goede invulling zou kunnen zijn.

<sup>45</sup> SENSE staat voor: Socio-Economic and Natural Sciences of the Environment, Vrije Universiteit A'dam; VLAG is de onderzoeksschool waarin Wageningen Universiteit voedingstechnologie, agrobiotechnologie en voedings- en gezondheidswetenschappen verenigt.

<sup>46</sup> NWO-gebiedsbestuur Stichting voor Technische Wetenschappen.

<sup>47</sup> NWO-gebiedsbestuur Maatschappij en Gedragwetenschappen.

<sup>48</sup> Een van de geïnterviewden vertelde dat dit het administratief complexer maakt omdat de financierders verschillende eisen stellen aan rapportages.

Het afgelopen jaar zijn er twee tweedaagse bijeenkomsten geweest waarin met name het thema 'communicatie' centraal gesteld werd - zowel interne als externe communicatie. En er wordt onder meer gedacht over het opzetten van een interne website (Intranet), er is al een externe site.<sup>49</sup>

In de loop van de tijd is men steeds sterker ervan doordrongen geraakt dat communicatie essentieel is. Probleem echter is dat er een beperkt budget voor is. In feite is er geen post 'communicatie'; er is een post 'workshops', die hiervoor aangesproken wordt. Deze is bovendien voor een groot deel geschrapt toen er van NWO-wege in de begroting veranderingen moesten worden doorgevoerd. Wel is er enige financiering beschikbaar voor communicatie uit de gelden van LNV. Een van de geïnterviewden zegt over communicatie:

*"We wisten dat het groot was, toch hebben we het onderschat. Pas als het gaat lopen krijg je daar inzicht in."*

En:

*"We hebben ons onvoldoende gerealiseerd wat dat zou gaan kosten, twee dagen hei<sup>50</sup>, wat dat kost, afgezien van de voorbereiding [...] Als je een website wilt voor participanten wordt dat technisch ingewikkeld, met een systeembeheerder ben je een ton per jaar verder [...] In Zweden is een vergelijkbaar programma waar we contact mee hebben, zij hebben een openbare en een gesloten website, dan praat je meteen over een heleboel geld..."*

Men probeert dit te ondervangen door veel zelf te doen. Er is een communicatieplan geschreven door een professionele organisatie, maar de uitvoering doen de coördinatoren grotendeels.

#### **4. Onderzoekers over samenwerking en communicatie binnen Profetas**

We hebben zoals gezegd met vier Profetas-onderzoekers gesproken, twee postdocs en twee AIO's. We bespreken hieronder hoe zij tegen interactie, samenwerking en communicatie binnen het onderzoek aankijken.

Ook uit de gesprekken met de onderzoekers komt naar voren dat ook zij doordrongen zijn van het belang van communicatie, met name om de multidisciplinaire samenwerking zo goed mogelijk vorm te geven; men bleek gemotiveerd om samen te werken, wil erachter te komen wat anderen doen en welke kennis zij hebben.

Het onderzoek is net van start, sommigen zijn wat langer bezig dan anderen. De onderzoekers staan nog aan het begin van hun onderzoek. Een van hen vertelde, ze is in maart 2000 begonnen: 'ik heb het idee dat ik nog steeds echt moet beginnen'. Een ander - een van de postdocs - vertelt dat hij 'wacht' op vragen van een van de AIO's; zijn taak is een van de onderzoekers van het maatschappijdeel te informeren over technische aspecten van eiwitketens.

---

<sup>49</sup> URL: <http://www.profetas.nl>

<sup>50</sup> hiermee wordt de eerste bijeenkomst aangeduid.

Op onderzoeksterrein hebben de onderzoekers nog weinig gezamenlijk gedaan. De samenwerking moet nog vorm krijgen.

De belangrijkste activiteiten van de onderzoekers tot nu toe, hebben te maken met hun eigen onderzoek: literatuuronderzoek, het ontwikkelen van een theoretisch conceptueel kader etc.. Wel heeft een aantal onderzoekers afspraken gemaakt over een werkverdeling om efficiënter gegevens te verzamelen en zijn er bijeenkomsten geweest waar onderzoekers van het maatschappijgedeelte en een aantal technische onderzoekers gezamenlijk aan een ketenconcept, een centraal concept in het onderzoek. Ze ontwikkelden een 'referentieketen' die bruikbaar is voor alle onderzoekers van Profetas die zich met ketens bezighouden. Een van de geïnterviewden vertelt lachend hoe het concept in verschillende disciplines een verschillende betekenis heeft:

*“Een voedseltechnoloog denkt aan de voedselketen, een ecooloog denkt ook aan de voedselketen maar dat is een hele andere voedselketen.”<sup>51</sup>*

Zoals gezegd, zijn er twee algemene bijeenkomsten geweest voor alle onderzoekers. Uit de interviews wordt duidelijk dat de twee plenaire bijeenkomsten – in februari en november 2000 – niet zozeer onderzoeksinhoudelijk waren maar meer bedoeld om elkaar te leren kennen. Aandacht gaat vooral uit naar wat een van de onderzoekers het 'sociaal-psychologisch verbreken van bepaalde grenzen' noemde.

Een van de onderzoekers vertelde behoefte te hebben aan meer inhoudelijke bijeenkomsten. Op het niveau van het project als geheel vindt deze dat er op dat vlak tot op heden weinig gebeurd is:

*“Op het grotere niveau zeg maar, van het project als geheel, dat loopt allemaal niet zo heel hard, dit soort taakverdelingen. Dus hebben we besloten zelf maar gewoon aan de slag te gaan. Want in principe zou je je ook voor kunnen stellen dat meerdere mensen die ketens uitpluizen en een basis leggen voor het verdere onderzoek [...] dat bij wijze van spreken technneuten en mensen die met de milieukant en met de sociale kant gezamenlijk kijken naar bijvoorbeeld de varkensketen en allemaal hun expertise gebruiken om bepaalde deeltjes in te vullen om een beetje een beeld te krijgen [...] Maar dat komt niet echt van de grond, concrete samenwerkingen binnen het project als geheel dus dat is mijn gevoel erover [...]”*

Vandaar ook dat hij en twee anderen zelf een taakverdeling hebben gemaakt. Een ander was, op het moment dat we hem interviewden althans, nog wat aarzelend over het benaderen van zijn Profetas-collega's. Het aantal ontmoetingen dat men met elkaar had was hem tegengevallen, zijn verwachting was dat er onderling meer contacten zouden zijn. Hij zou graag, ook omdat hij maar met één van hen op dezelfde plek werkt, meer bijeenkomsten willen. Zowel inhoudelijk (m.n. presentaties) als meer sociaal om anderen beter te leren kennen en meer te weten komen over hun onderzoek. Uit zijn verhaal blijkt dat hij ook 'sociale bijeenkomsten' als een middel ziet om contacten te leggen die onderzoeksinhoudelijk van belang (kunnen) zijn. Hij denkt dat de kennis die anderen hebben hem ook van pas kan komen maar omdat hij anderen in het onderzoek niet goed kent en niet precies weet wat zij doen, voelt hij een drempel om hen te benaderen:

---

<sup>51</sup> Zo waren er nog een aantal andere voorbeelden die geïnterviewden noemden: een van hen had het bijvoorbeeld een keer over 'moduleertaal', de aanwezige levensmiddelentechnologen kenden dat niet maar ze ontdekten dat zij daarvoor een andere term hadden – het begrip weet hij niet precies meer: 'conceptueel model ofzo', zegt hij: "Ze stonden me een beetje vragend aan te kijken van 'wat bedoel je nou?'"

*“Ik heb het idee dat ze meer weten wat ik ook wel zou willen weten, maar wat dan precies meer is onduidelijk en daardoor weet ik ook niet de juiste vragen te stellen en daardoor kom je ook niet zover.”*

Ook hij heeft behoefte aan presentaties en inhoudelijke bijeenkomsten om zicht te krijgen op wat anderen doen en hoe hij daarop aan kan haken.

Als het gaat om communicatie in een multidisciplinair onderzoek is het belangrijk om bedenken dat het een middel is en geen doel. Over de invulling van communicatie als middel lijken de opvattingen te verschillen. Een van de onderzoekers vertelde dat hij vindt hij dat discussies over onderwerpen die eigenlijk al vast staan zich te vaak herhalen, terwijl anderen in het project het blijkbaar zien als een manier om draagvlak te verwerven voor gemaakte keuzen:

*“[H]elemaal aan het begin van het project is gekozen om met erwten bezig te gaan, daar waren allerlei redenen voor en ja dat ligt min of meer vast in het project in de zin dat alle technische mensen zich met erwten bezig houden, in hun projectvoorstel; dus dan heeft het voor mijn gevoel niet zo heel veel zin om weer te gaan discussieren over waarom erwten en waarom eigenlijk niets anders want eigenlijk ligt dat voor de helft van het onderzoek, namelijk voor het technische deel gewoon muurvast [daar wordt over gediscussieerd?] Daar wordt over gediscussieerd en daar wordt ook keer op keer over gediscussieerd met het idee dat daardoor een draagvlak ontstaat ook bij de mensen die later zijn gekomen – het traject van de eerste aanstelling heeft plaatsgevonden van iemand die echt iets moet uitvoeren tot de laatste is nog niet gelopen. Ik bedoel ik denk dat er straks zo’n 2, 3 jaar tussen zit tussen de eerste die begonnen is en de laatste die begint en dat betekent dus dat al die mensen zich opnieuw dezelfde vragen gaan stellen: waarom in godsnaam erwten?”*

Discussiëren maakt geen verschil omdat het nu eenmaal in de opzet van het onderzoek zo is vastgesteld, hoewel hij dat op zich wel jammer vindt:

*“[I]k vind het op zich wel jammer dat bepaalde dingen al zo duidelijk zijn vastgelegd, dat er bijvoorbeeld naar erwten gekeken wordt. Maar goed dat ligt voor de hand dat als je op een goed moment deelneemt aan een project dat al geschreven is dat niet alles precies zo is als jij het je zou voorstellen. Maar binnen mijn eigen deelproject heb ik daar verder geen last of problemen mee. En wat ik wel heel prettig vind is dat iedereen wel een grote vrijheid heeft om die deelprojecten in te vullen zover ik dat dan kan beoordelen en dat vind ik wel heel prettig.”*

Dat sommige dingen vastliggen, onafhankelijk of bevindingen uit ander onderzoek wellicht het inslaan van een andere richting impliceren, kwam bijvoorbeeld op de laatste algemene bijeenkomst naar voren vertelde een van de onderzoekers:

*“Op een bepaald moment was er op de afgelopen bijeenkomst iemand die zich met erwten bezighoudt, die tot de conclusie kwam dat de uitkomsten van het onderzoek van een ander wel eens zou kunnen zijn dat het onderzoek van haarzelf niet relevant is [...] maar goed, dat is ook weer net hoe je het bekijkt. Je kan aan twee kanten van het probleem kijken. je kan kijken of een bepaalde oplossing mogelijk is, dat is dan zeg maar de technische kant kun je dit en dat met erwten doen. En je kunt ook zeggen is een oplossing in die richting noodzakelijk of wenselijk.”<sup>52</sup>*

---

<sup>52</sup> In literatuur (o.a. Kleisen, 1996) komt naar voren dat personen flexibel genoeg moeten zijn om af en toe van aandachtsgebied c.q. vraagstelling te veranderen; dit impliceert dat ook het onderzoek zelf hiertoe mogelijkheden moet bieden.

### **‘Een scheidslijn die je niet wilt hebben’**

Waar de geïnterviewde onderzoekers allen hun verbazing – dat lijkt het met name te zijn, verbazing - over uitspreken, is de ‘scheidslijn’ die door het onderzoek loopt, uitgerekend door een multidisciplinair onderzoek waar uitwisseling en integratie van kennis zo benadrukt wordt; de onderzoekers uit het STW-gedeelte hebben een geheimhoudingsplicht vanwege mogelijke patenten die uit het onderzoek voortkomen. Deze geheimhouding geldt ook ten opzichte van hun collegae in het niet technologische deel van Profetas:<sup>53</sup>

*“Ik had niet verwacht dat er zo’n scheiding zou zijn tussen het MAG-gedeelte en het STW-gedeelte. Dat valt mij wel heel erg op [...] Ook al is het dan interdisciplinair, dat je toch een duidelijke scheiding ziet. Dat zie je ook met die besprekingen bijvoorbeeld. Er waren toen bijvoorbeeld in Boxmeer lezingen binnen het STW-stuk waar we gewoon niet bij konden zitten. Tenminste dat kwam op mij bijna over van ‘zoek zelf maar...ga maar iets anders verzinnen want jullie mogen daar niet bij zitten’. Dat heeft met het bedrijfsleven te maken dat daarbij betrokken is en dat niet wil dat er zaken naar buiten gaan. Dan krijg je toch een scheidslijn die je eigenlijk helemaal niet wilt hebben. En dat viel me tegen [...] “Met de achterliggende gedachte dat het duidelijk een project is waar zowel naar de technische achtergrond als naar de maatschappij-achtergrond, sociale achtergrond wordt gekeken [...] Dan moet je niet tegen muren aanlopen of er moeten geen muren opgetrokken worden maar meer afgebroken.”*

MAG-onderzoekers vragen zich ook af of zij niets missen door niet bij de bijeenkomsten aanwezig te zijn:

*“De echte discussie tussen de industrie en mensen van Profetas, daar blijf ik voor een deel buiten omdat ik er niet bij mag zijn. Nou weet is dus niet wat ze daar bediscussiëren. Misschien zijn dat zulke technische dingen dat het mij ook worst zal wezen waar over gepraat wordt, misschien zijn het ook meer conceptuele zaken die voor mij ook interessant zijn. Dat weet ik dus niet; ik weet niet wat ik mis, misschien mis ik wel niks.”*

Een van de onderzoekers (een technisch wetenschapper die bijdraagt aan het MAG-gedeelte van het onderzoek en dus niet bij STW-bijeenkomsten mag zijn) vraagt zich af of de efficiëntie niet in de weg staat:

*“Ik heb het gevoel dat we nog meer met het STW-gedeelte zouden kunnen samenwerken, dat daar misschien sneller resultaten uit zouden kunnen komen. Ik denk dat ik dingen dubbel kan gaan doen die ook op de LU gebeuren bijvoorbeeld. Dat daar ook antwoorden zo gegeven kunnen worden. En dat ik wat dat betreft net een klein beetje op een eiland blijf zitten [...]. Misschien zou het handiger kunnen en wat beter en sneller op een andere manier, dat gevoel heb ik wel. Maar dat heeft volgens mij ook met geheimhouding te maken.”*

---

<sup>53</sup> STW heeft een budget dat deels afkomstig is van het bedrijfsleven; vanwege mogelijke patenten wordt geheimhouding geëist; dus ook onderzoekers uit het niet-technische deel van het onderzoek mogen niet aanwezig zijn bij bijeenkomsten. Wat deze geheimhouding precies inhoudt is niet duidelijk geworden tijdens het onderzoek.

Hij vraagt zich ook af waarom hij aan het onderzoek (d.w.z. aan het MAG-gedeelte ervan) is toegevoegd terwijl er aan de universiteit een 'hele sterke tak technologie' is.

In hoeverre uitwisseling met het STW-gedeelte beperkt is, is niet helemaal duidelijk geworden uit de interviews. Zo vertelden de onderzoekers dat men niet bij de bijeenkomsten aanwezig mag zijn, maar er wordt vanuit de projectorganisatie wel geprobeerd dit te ondervangen, vertelt een van de onderzoekers:

*“En wat een bijkomend probleem is, is dat er best wel een scherpe scheiding is ook tussen de twee groepen, in verband met de hele financieringsstructuur vanuit NWO dat wij bijvoorbeeld als niet-technen niet aanwezig mogen zijn bij de presentaties van de techneuten [...] Maar goed er wordt dus ook geprobeerd om daar weer wat aan te doen. Want in december komt iedereen bij elkaar in Amsterdam en dan mogen mensen aan de anderen hun deelproject presenteren dus dat is dan zowel de sociale als de technische kant zeg maar tegelijk.”*

### **Meer en makkelijker contacten**

Uit de gesprekken kwamen ideeën naar voren om de samenwerking binnen Profetas te verbeteren. Hierboven zagen we al dat een van de geïnterviewde onderzoekers vond dat bijeenkomsten meer onderzoeksinhoudelijk moeten zijn. Overigens is er wel ruimte om gezamenlijk invulling te geven aan de 'communicatieve aspecten' van het programma:

*“[D]e afgelopen keer [is] bijvoorbeeld gevraagd wat willen jullie nu voor de volgende keer? Zullen we twee dagen doen of zullen we proberen een dag te doen. Daar geeft iedereen meningen en argumenten over. Dan wordt er ook meteen gezegd: ‘doe maar een dag en dan inhoudelijk’; dus er wordt dan ook meer richting aan de inhoud gegeven.”*

De onderzoekers zouden met name een Intranet of een soort elektronische discussiegroep een goed idee vinden. Daarmee zouden ze regelmatig contact kunnen onderhouden en elkaar makkelijker zaken (vragen en dergelijke) voor kunnen leggen. Een Intranet is ook een voorstel dat in het interne rapport over communicatie is gedaan, zoals al gezegd hebben. Een van de onderzoekers schetste de voordelen van een 'elektronische discussiegroep':

*“Ik denk dat het wel handig zou zijn als er een soort elektronische discussiegroep zou komen voor mensen die in Profetas zitten, waar mensen vragen aan elkaar kunnen stellen zodat niet alle dingen blijven liggen tot de eerstvolgende bijeenkomst. Want als ik met bepaalde vragen zit dan kan ik wel naar een individu stappen maar de vraag is: naar wie? Want welke nou precies het meest geëigend is weet je niet en soms zijn er dingen die ook eigenlijk iedereen wel aangaan dus dan moet je toch wachten tot de algemene bijeenkomsten en die duren relatief kort – twee dagen is natuurlijk relatief kort als je met 30 of met 50 of weet ik hoeveel mensen bij elkaar zit. Ik denk dat er wat meer te bediscussiëren valt op een directere schaal.”*

Uit de interviews komt naar voren dat men meer en een laagdrempelige uitwisseling belangrijk vindt. Het faciliteren van de onderlinge contacten lijkt daarmee van groot belang.

## 5. Besluit

We hebben gezien dat men 'zoekende' is; binnen het eigen onderzoek en naar elkaar, er wordt gezocht naar manieren om bij elkaar aan te haken.

Uit alle gesprekken die wij hadden bleek hoezeer men doordrongen is van de noodzaak te communiceren en samen te werken; de wil ertoe is aanwezig. We zagen echter ook dat er zich een probleem voordoet op het gebied van de financiering van communicatieve activiteiten.

Hoe doordrongen men ook is van de noodzaak tot communicatie, als hiervoor geen financiële ruimte gereserveerd is binnen een onderzoeksproject wordt het - uiteraard - niet makkelijker om op dit gebied activiteiten te ontplooien. Voor financierende instanties kan het ongebruikelijk zijn om aspecten die buiten de 'normale' onderzoeksactiviteiten omgaan, zoals communicatie (tijdens of ter voorbereiding van het onderzoek, bijvoorbeeld bij 'agenda-setting'), te financieren. Echter, bij multidisciplinair onderzoek moet daarvoor wel ruimte zijn.

De institutionele, beleidsmatige omgeving van onderzoek is van belang, deze beïnvloedt hoe onderzoek ingericht wordt. Zo hebben we gezien dat er een 'scheiding' door het project loopt vanwege een geheimhoudingsplicht van de onderzoekers uit het technologische deel van Profetas. De onderzoekers verwonderen zich hierover en vragen zich af of zij 'niets missen'.

## Referenties

- Kleisen, C.M., 1996, *Multi- en interdisciplinair onderzoek. Verslag van een workshop*, Wassenaar: Commissie van Overleg Sectorraden.
- Profetas, 1998, *Profetas, Protein Foods, Environment, Technology and Society*, NWO-MAG/STW programme proposal.
- Spaapen, J. met F. Wamelink, 1996, *Samenwerking tussen disciplines ten behoeve van ontwikkelingsvraagstukken. Aanknopingspunten voor beleid*, Den Haag: RAWOO.

---

Eindnoten bij Bijlage 3: case 1, Over het 'Actieplan Verklaring van Wageningen': een verkennend onderzoek naar varkenshouders in dialoog (pag. 39-72):

<sup>1</sup> Dit deel van de tekst is gebaseerd op Backus en van der Schans (2000) en op interviews.

<sup>2</sup> Het Actieplan is wat ons betreft is een voorbeeld bij uitstek van het 'duurzame ontwikkeling discours' zoals dat door de Commissie-Bruntland in 'Our Common Future' (1987) werd verwoord en waarin, laten we zeggen, economie en ecologie met elkaar worden 'verzoend'.

<sup>3</sup> Hierbij waren niet alleen de directe ondertekenaars aanwezig maar ook anderen - organisaties en bedrijven (o.a. Shell en Danske Slagterier), adviesorganisaties (o.a. DLV) varkenshouders, overheidsfunctionarissen, bedrijven, wetenschappers etc. - droegen bij aan de discussies.

<sup>4</sup> Ze legde uit wat ze daarmee bedoelde: of varkenshouders het vol zouden houden, zeker omdat een aantal van hen financieel niet makkelijk zat; de fricties rond het onderwerp afzetstructuur, met name wantrouwen van de varkenshouders ten opzichte van de slachterijen; de spanning of het goed zou gaan tussen de varkenshouders en de maatschappelijke organisaties.

<sup>5</sup> Onder de varkenshouders die wij spraken bevonden zich twee 'prominenten'.

<sup>6</sup> Wat betreft de 'gewone' varkenshouders; hier hebben we niet naar gevraagd, maar het is goed voorstelbaar dat het te maken gehad heeft met identificatie: elke varkenshouder zou zich in principe met deelnemende varkenshouders moeten kunnen identificeren.

<sup>7</sup> Alle drie geïnterviewde varkenshouders vertelden dat zij hem kenden - een groot deel van de varkenshouders kwam uit zijn adressenboekje.

<sup>8</sup> Waarover kunnen we niet precies zeggen; een van de geïnterviewden vertelde dat varkenshouders niet erg te spreken waren over grote aandacht die er in de pers voor de 'varkensflat' was.

<sup>9</sup> Mestcontracten zijn volgens hem geen echte optie; het is erg duur (voor de veehouder) - de prijzen voor de contracten stijgen snel - en onzeker; varkenshouders maken zich er afhankelijk mee van anderen, hetgeen zij naar zijn mening al te vaak hebben gedaan. Hij vindt dat boeren zelf - collectief of individueel - een oplossing moeten zoeken voor hun mest en is zelf heel actief bezig met de invoering van mestverwerking onder varkenshouders.

<sup>10</sup> Niettemin liet hij nadrukkelijk weten dat het nooit de bedoeling geweest is om er alleen voordelen voor zichzelf - de 22 varkenshouders - uit te slepen. Hij vertelde dat de minister het idee heeft gehad om van de 22 bedrijven die bij het Actieplan betrokken waren 'pilot-bedrijven' te maken, maar dat hij blij is dat dit niet is gebeurd omdat anderen dan buitengesloten zouden zijn: *"Ik ben ook blij dat het nooit in de pilot is gegooid. Als het in de pilot had gezeten dan had dat per definitie betekend dat iedereen een stuk buitengesloten werd. Brinkhorst, van de lente wou hij het in de pilot gooien. Ik ben nog steeds blij dat 'ie het niet gedaan heeft. Die groep van 22 wou 'ie een pilotgroep van maken."*

<sup>11</sup> De projectleider vertelde enkel dat hij er in het begin vanuitging dat verbeteringen in de relatie tussen varkenshouders en maatschappelijke organisaties wel mogelijk waren. Ook de overheid deed een inspanningsverplichting maar zoals een van de varkenshouders zei: 'daar kun je natuurlijk nooit de strekking van overzien.' Een van de deelnemers vanuit de maatschappelijke organisaties: *"[W]aar ik het net over had, dat was niet zozeer een concrete verwachting, als dat ik dacht van ja in dit proces kunnen we ook bij de overheid, LNV, met name, misschien nog wel een paar stappen maken. Dat is ook wel gebleken. Die laatste verwachting was wat minder expliciet hoor van ik kan ook bij de overheid stappen maken maar gaandeweg het proces bleek dat daar ook ruimte lag om daar ook inderdaad eh stappen te maken."*

<sup>12</sup> De bedrijfsplannen van de deelnemende varkenshouders zijn op het Internet te vinden, met als oogmerk: openheid, verantwoording afleggen richting maatschappij. URL: <http://www.lei.wageningen-ur.nl/sites/verklaringvanwageningen/index.htm>

<sup>13</sup> De projectleider: *"Het was een tijd met een hele slechte marktsituatie, dus toen waren er ook een aantal die zaten, ja op het randje van overleven en die kozen voor hun bedrijf. Toen heb ik op een gegeven moment gezegd: 'Nou dan steunen wij jou; dat we een DLV'er naar jou toesturen om het te maken', want bij een aantal moet je dan die afweging maken: hij zegt niet uit kwaade wil dat hij niet kan en ik wou de groep eigenlijk qua symboliek bij elkaar houden."*

<sup>14</sup> Een van hen vertelde dat de tijd dat hij het moeilijk vond om in het openbaar zijn opvattingen te verwoorden ver achter hem ligt; uit het gesprek met hem blijkt ook dat hij in de regio waar hij woont enorm actief bezig is met vernieuwingsprocessen in de sector (hij is de varkenshouder met de 'revolutionaire ideeën', citaat p.4).

<sup>15</sup> Niettemin waren dit wel boeren - vertelde hij al eerder - die ook aangegeven hadden best mee te willen doen aan het Actieplan.

<sup>16</sup> Hij vertelde dat hij heel veel met de mensen in de omgeving heeft gesproken over het Actieplan: *"In onze naaste omgeving werd in het begin heel sceptisch beleefd [...] Mensen hier van de ZLTO-afdeling en van het mestverwerkingsgebeuren waar ik inzit. Ja dan op een vergadering spreek je er wel eens over en dat werd met de nodige argwaan bekenen, maar naarmate het proces toch meer duidelijk werd, sloeg die scepsis toch wel om in enthousiasme hoor. Het heeft hier in de omgeving ook wel vragen opgelost bij boeren, in de zin van het is wel mogelijk als je het juiste instrument bedient om met elkaar problemen te bespreken, dat je er wel uitkomt."*

<sup>17</sup> Zoals we hebben gezien vertelde de projectleider dat er twijfel was bij een van de deelnemers vanuit de maatschappelijke organisaties over deelname. Uit het gesprek met hemzelf kwam dit niet naar voren.

<sup>18</sup> URL: [http:// www. Wau.nl/wur/verkmInv.html](http://www.Wau.nl/wur/verkmInv.html)

<sup>19</sup> Wat dergelijke processen teweegbrengen valt te beschouwen als een versnelling van ontwikkelingen die hoe dan ook zullen plaatsvinden.

<sup>20</sup> Een van de geïnterviewden vertelde over het commentaar waarmee varkenshouders werden geconfronteerd: *“Goh, maar jij zit daar bij zo’n gesubsidieerde club uit Wageningen’, dat soort verhalen; een beetje negatief doen, een beetje afkraken.”*

<sup>21</sup> De projectleider vertelde dat als blijkt van waardering aan ‘het thuisfront’ van de varkenshouders die vaak thuis het werk op moesten vangen cadeaubonnen zijn geschonken.

<sup>22</sup> De workshops waren overigens zo ingericht - anderhalve dag verspreid over twee dagen - dat het mensen gelegenheid bood het werk op het bedrijf wat te spreiden: *“Sommigen [...] deden dan tot 12 uur wat ze anders in een hele dag hadden gedaan.” (Daarnaast werden de workshops om sociale redenen over twee dagen georganiseerd; mensen hadden zo de gelegenheid elkaar tijdens het eten en ‘s avonds aan de bar beter te leren kennen)*

<sup>23</sup> De projectleider zegt: *“Je zag wel gelijk het probleem dat boeren toch heel kritisch denken over de slachterijen, ook sterk vanuit het verleden redenerend en moeite hebben met toekomstgericht daarover te denken dus dat is vrij belastend voor een zinvolle discussie.”* De verhouding varkenshouders-slachterijen was - en is nog steeds - grondig verstoord; dit geldt in z’n algemeenheid en lijkt ook te gelden voor de varkenshouders die deelnamen aan de verklaring van Wageningen. Een van hen vertelde dat mensen zich ergerden aan de terughoudende opstelling van de slachterijen. Uit onderstaande uitspraak van een van de varkenshouders valt iets op te maken over de achtergronden van deze moeilijk ‘verhouding’; hij is ervan overtuigd dat de slachterijen ten koste van de varkenshouders winst maken en dit zouden kunnen veranderen wanneer ze maar zouden willen: *“Ze horen een tussenschakel te zijn tussen producent en afnemer maar ze doen niks als zelf winst maken en de kosten die ze krijgen nog een keer terugberekenen naar de producent. Daar worden wij dus niet vrolijk van. Ze zouden veel meer een blok moeten vormen tegen de grote supermarkten; dat kunnen ze zelf à la minute sturen, maar hun zijn helemaal niet bereid om te sturen [...] Dat zou moeten veranderen. Maar dat willen ze niet. Tenminste met de mond willen ze het, maar als ze het echt moeten gaan doen...”. Een andere varkenshouder oordeelt - het is een opvallende tegenstelling - veel milder over de slachterijen. Hij kan begrip voor hen opbrengen en vergelijkt hun situatie met die van varkenshouders: *“Als de haken niet vol zijn dan is er tot op de dag van vandaag nog steeds niet te praten. Het gaat om de haken, dat is het allerbelangrijkste. Dat komt natuurlijk omdat hun marges ook onder druk staan. Zij moeten ook een varken slachten voor 17 gulden en dat is precies hetzelfde als dat wij een varken groot moeten maken voor 270 gulden. Eigenlijk kan dat niet.”**

<sup>24</sup> Hij zegt: *“Dan zagen we heel vaak als we dan een bepaald probleem aansneden en we droegen daar oplossingen voor aan dat er vanuit bepaalde personen meteen gereageerd wordt ‘Ja maar als je dat zo doet dan gaat die overheid toch weer zo doen’. Dus die namen alvast een voorschot op de discussie. Op bepaalde zaken zeggen zij ‘dat moet je niet zo doen want als je dat zo doet dan gaat die overheid er toch weer tegenin want die wil dat niet’ Dat noem ik in hokjes blijven denken hè. Als je dat wantrouwen blijft vasthouden dan kom je niet tot nieuw beleid. Dan zeg je eigenlijk ik hoef geen nieuw beleid te maken want de overheid die accepteert dat toch niet; want de overheid wil alleen maar minder dieren, of die discussie krijg je dan hè [En wat gebeurde er dan op zulke momenten?] Nou, binnen die 22 - en gelukkig was de groep niet groter want het werd nogal eens hectisch - dan wordt er echt van alle kanten op geschoten [...] [H]et is eigenlijk wel heel vaak gebeurd. Ik heb het nu niet helemaal paraat om te zeggen op dat punt ging het zo maar waar het ging om de positie van de varkenshouderij en het economisch perspectief daar werd met name tegen allerlei partijen [...] geageerd. Bijvoorbeeld het grootwinkelbedrijf had het gedaan of de handel nam te veel marge of de overheid zorgde dat we teveel heffingen kregen.”*

<sup>25</sup> In het rapport ‘Varkenshouders in dialoog’ (2000: 1) worden de bedrijfsplannen aangeduid als de ruggegraat van het Actieplan; ook uit de interviews die wij hielden kwam het grote belang van de bedrijfsplannen naar voren.

<sup>26</sup> Het belang van vertrouwen en het aanvankelijke wantrouwen komt ook naar voren in het rapport ‘Varkenshouders in dialoog’.

<sup>27</sup> Op p. 22 spreekt een van de varkenshouders zijn waardering uit over deze eerlijkheid.

<sup>28</sup> *“[A]an die keukentafel, en dat is volgens mij ook de bewuste strategie van de onderzoekers geweest hè, die hebben daar ook heel erg op aangedrongen om dat ook gewoon een keer te gaan doen. Bij wijze van spreken om aan die keukentafel die verdiepingsslag te kunnen maken. De aan die keukentafel praat je dan gewoon net weer even verder.”*

<sup>29</sup> Een van de varkenshouders zegt over deze bezoeken: *“Tuurlijk vond ik het wel plezierig om het een keer te kunnen vertellen maar ik heb het ook gedaan omdat ik weet dat in den lande massa’s varkenshouders met hetzelfde probleem worstelen: varkenspest gehad, twee jaar slechte prijzen; dan komt er nog eens een keer een varkensbesluit overheen waar een aantal aanpassingen gedaan moeten worden; tweeduizendtwee zit eraan te komen - de nieuwe meststoffenwet met mestafzetcontracten. Dus mensen zeggen: ‘waar moeten we het hoofd steken? We weten niet meer hoe we het allemaal moeten doen. We willen wel maar we kunnen niet’. [...] Dat [...] hebben we heel goed duidelijk kunnen maken; niet alleen aan de keukentafel maar ook binnen de discussies op allerlei fronten. ”*

<sup>30</sup> Merk op dat hij hier over 'we' spreekt als hij het heeft over de problemen op het varkensbedrijf; mogelijk heeft dit te maken hebben met het gemeenschappelijke doel dat men zich gesteld heeft.

<sup>31</sup> Een van hen benadrukt dit begrip zeker niet voor iedere varkenshouder op te willen brengen: *"[A]ls ik lees dat er vorig jaar nog weer een AID onderzoek is geweest bij 260 boeren, nou, 257, in die buurt. Nou 60 procent daarvan voldoet op de een of andere manier nog niet aan de EU-richtlijnen, nou dat is een verrekte oud ding wat nu wordt herzien. Met andere woorden, dan heb je toch de neiging om te zeggen van ja het is hun eigen schuld dat ze in de problemen zitten want ze hebben niet tijdig hun bedrijf aangepast aan de nieuwe normen een aan de nieuwe omstandigheden en dan heeft het nu ook geen zin om te klagen. Een van de zaken die was bijvoorbeeld van: moeten wij nu gaan gedogen dat mensen die aan het oude varkensbesluit nog niet voldoen dat die uitstel van die eis krijgen als ze in de toekomst af willen haken? Nou ik vind dus van niet want je hebt wetgeving niet voor niets gemaakt en die wetgeving is al jaren van kracht. [dat is een vraag die de overheid zich stelt?] Ja maar die dan ook door het bedrijfsleven zeg maar gedurende zo'n proces naar boven komt van ja wat moeten we eigenlijk met die groep die niet meer meegaat, die afvallers; of de groep die wel in de toekomst wil gaan investeren maar die op dit moment nog het oude varkensbesluit niet, dat zijn dus ook overtreders maar die willen nog wel verder; hoe ga je dan met zo'n groep om? Ik vind niet dat je die groep de gelegenheid moet geven om tot 2008 de wet te overtreden zodat ze rustig op hun gemakje kunnen investeren in de nieuwe eisen van het varkensbesluit."*

<sup>32</sup> Ook een ander uitte zijn boosheid op de overheid; hij was nog altijd kwaad over de manier waarop de overheid de varkenspest had aangegepen om de sector keihard te saneren en deze in een kwaad daglicht heeft gesteld: *"Het is zo verkocht alsof wij door onze houding de zaak hebben laten escaleren en de varkenspest hebben gekregen omdat we allemaal die dieren zo dicht op een kluitje hebben gezet. Dat beeld is boven de sector komen te hangen en op basis daarvan zijn politiek een aantal besluiten genomen die tot op de dag van vandaag eigenlijk hun invloed doen gelden in de dagelijkse praktijk van die varkenshouder. De onzekerheid, de de ja, hoe moet ik zeggen, de manier waarop men tegen die varkenshouder aankijkt, het beeld wat geschapen is, dat voelen een heleboel mensen als een groot probleem. Daarom zeg ik de maatschappij, de minister heeft toen, op dat moment met varkenspest tien miljoen varkens naar de klote geholpen gezegd van 'nou dit kan zo niet langer' en hij heeft daarmee de steun verworven van maatschappij en politiek en een aantal maatregelen afgekondigd waar ik van zeg die zijn ehh ja mensonterend durf ik het nog net niet te noemen maar ik wel een hele zware kwalificatie aangeven in die richting. Ik vind dat er er wordt zodanig met belangen om, er is zodanig met belangen omgesprongen dat dat niet thuishoort in een land als Nederland met zulke hoge beschaving en zoveel rijkdom. Want [...] er zijn een aantal zaken gebeurd, met name die korting en alles wat daarbij hoort, het voor het blok zetten van een aantal bedrijven, ook de bedrijven die in '97, '96 - '97 in de varkenspest nog flink geïnvesteerd hebben die een overgangstermijn krijgen van acht jaar terwijl dat minimaal 15 jaar had moeten zijn. Ik vind dat een grof schandaal. (fel) Ik vind het nog steeds een grof schandaal."*

<sup>33</sup> Ook de projectleider sprak over het uitstellen van deze gezamenlijke 'publieke verantwoording'. Hij gaf echter een andere verklaring voor de vertraging; hij vertelde dat onderzoekers die in opdracht van het Actieplan onderzoek uitvoerden hun werk niet af hadden waardoor uitstel noodzakelijk was. We hebben geen inzicht in de achtergronden van dit verschil.

<sup>34</sup> De vraag is: wat wordt verstaan onder dierenwelzijn? Ter Velde et al. (1999) gaan in op percepties van dierenwelzijn onder intensieve veehouders.

<sup>35</sup> Ter Velde et al. (1999) vinden vergelijkbare argumenten in hun onderzoek.

<sup>36</sup> Uit de interviews met zowel een van de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties als een van de varkenshouders (het gaat vrijwel zeker om dezelfde situatie die beiden beschreven) kwam naar voren dat deze graag wilde dat de organisatie een wetswijziging zou onderschrijven ten aanzien van het aantal dieren dat ondergebracht zou mogen worden op een bepaalde oppervlakte in een bepaald huisvestingssysteem. Hij wilde twee dieren meer huisvesten dan officieel toegestaan is, zodat het financieel uit zou komen. De organisaties begrepen zijn redenering goed, vertelde hij en konden volgens de varkenshouder de door hem voorgestelde oplossing best waarderen, zelfs prefereren t.o.v. het oude stalsysteem wat het zou vervangen, en gedogen, maar wilden het niet in wetgeving omgezet hebben. Een van de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties vertelde dat wanneer dit wettelijk vastgelegd zou worden dat 'de deur open zetten' zou zijn.

<sup>37</sup> Vergelijking met Van Vliet's (1999) bespreking van 'change agents' onthult vele overeenkomsten met de projectleider zoals die uit de interviews naar voren kwamen.

<sup>38</sup> Daarmee bedoelt hij zaken als onderzoek, verslagen en dergelijke; de praktische kanten van de organisatie. Iedereen die hierover begon – we hebben er overigens niet specifiek naar gevraagd – was het erover eens dat dit goed geregeld was, en dat dit ook erg belangrijk is.

---

<sup>39</sup> Een van de varkenshouders vertelde hoe dit bijdroeg aan de de verruiming van het gezichtsveld van de varkenshouders, blijkbaar gold dit voor hemzelf minder: *“Zij zijn ook geconfronteerd met een aantal maatschappelijke organisaties of invloeden die vertaald zijn door een aantal inleiders waarvan je zegt ja, dat het zo werkt dat wist ik niet. Dus gewoon om je gezichtsveld te verruimen. Da’s een van de problemen van de practiserende boer hè, die is bezig met z’n dieren, die is praktisch bezig met z’n bedrijf en die gaat een keer naar een verjaardag waar die ook weer familieleden treft die ook boer zijn en dan houdt het al een heel stuk op voor mensen hoewel dat er toch een hele ontwikkeling rond je gaande is en als je daar geen weet van hebt ja dan maak je niet de juiste keuzes en niet de juiste beslissingen. [Zijn er ook dingen waarvan u zegt daar heb ik wat aan gehad aan dat verhaal?] Nou niet direct maar wel dat je zegt van kijk persoonlijk maak je ook een ontwikkeling door en door dit soort discussies en invloeden en door het verhaal ook vanuit die kant belicht heb je zelf zoiets, ja dan ga je er toch op een andere manier naar kijken naar je eigen functioneren en dan .. ja we hebben het echt fout gedaan op een aantal punten, we hebben het gewoon niet goed gedaan [kunt u daar wat meer over vertellen?] nou ik denk met name we hebben het te lang laten slossen ene [...] Ja wat er nou eigenlijk mis is gegaan, ik denk wel .. dan loop je wel aan tegen het feit.. wat had je dan wel moeten doen?”*

<sup>40</sup> Zelf zegt de projectleider hierover: *“Ik had bij nogal wat van de mensen die getekend hadden een persoonlijk krediet opgebouwd, dat ik ook dingen kon vragen die je eigenlijk niet zou mogen vragen. Bijvoorbeeld Natuur en Milieu ’s avonds om tien uur opbellen dat ze ’s anderdaags ’s middags om twee uur een lezing moeten geven voor een groep mensen. Nou normaliter doe je dat niet, mag je dat niet doen, kun je dat niet doen. Maar de omstandigheden waren zo pressure-cooker-achtig dat ik toch gebruik moest maken en wilde maken van mijn persoonlijk krediet bij die mensen. En dat deden ze ook want ze zagen ook wel dat wij ervoor gingen.”*

<sup>41</sup> We zien hier hoezeer de opvattingen van de projectleider over communicatie en interactie aansluiten bij de ‘voorwaarden’ voor wat een ‘transformatieve dialoog’ (o.a. Gergen, 1998) wordt genoemd.

<sup>42</sup> Zo waren er bijvoorbeeld afspraken over ‘naar buiten treden’; over communicatie met de pers; daar was niets op tegen mits men over zichzelf communiceerde en niet over anderen: *“Communiceer alleen over wat jezelf doet en niet over wat anderen doen; dat onderscheidt zich van het gebruikelijke gekissebis over elkaar en dat maakt ook dat mensen met vertrouwen dingen tegen elkaar kunnen zeggen zonder het idee te hebben dat het morgen op straat ligt.”*

<sup>43</sup> Niet alle dilemma’s zullen op te lossen zijn; er bleken grote verschillen te zijn gebleven.

<sup>44</sup> Een vraag die wij stelden aan een van de varkenshouders: *“[Stelt u zich een collega voor die ook mee had willen doen maar door omstandigheden niet mee heeft gedaan; wat had dat uitgemaakt?] Voor die persoon zou ik het jammer vinden want dan had ie in elk geval hetgeen dat wij geestelijk rijker zijn geworden niet gehad [...] [U zegt geestelijk rijker, dat bent u ervan geworden?] Ja je gaat op een andere manier tegen dingen aankijken [Is dat uit te leggen?] [J]a leg dat eens uit. Waar denk ik nou anders over als toen? Hoe die mensen (bestuurders) er ooit het maximale uithalen en de achterban absoluut niet tevreden is. Je kunt het ook zien en dat hebben we ook een keer heel duidelijk gezegd bij een vergadering op het varkensstamboek en dat was de directeur van de Hollandse bloemenveiling en die hebben tien jaar geleden al opgepikt wat wij als varkenshouders hebben laten liggen. Die hebben toen al gezegd (onverstaanbaar) dat is niet goed, wij gaan zelf een controlesysteem opzetten (bandje wisselen) (onverstaanbaar) [Als u moet zeggen heeft u van anderen geleerd?] Hebben wij van anderen geleerd. Ja hebben wij van anderen geleerd. Je leert altijd iets maar als je zegt dat hebben wij concreet gedaan (onverstaanbaar)”*