

Kennisarrangementen met succes begeleiden naar innovaties

Auteurs: Jifke Sol en PJ Beers, lsg. ECS Wageningen UR, 2009

Bij systeeminnovatieve vraagstukken is kennis schaars, de toekomst onzeker en zijn de belangen van diverse partijen groot en uiteenlopend. Juist dan is de noodzaak groot dat ondernemers, kennisinstututen, overheden en maatschappelijke organisaties samen duurzame oplossingen zoeken. In kennisarrangementen worden de partijen samengebracht en begeleid. Het begeleiden vergt de nodige kennis en vaardigheid. Aan de hand van een praktijkvoorbeeld wordt duidelijk waar het allemaal om draait.

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

Waarden en strategische agenda's

Deelnemers stappen in een kennisarrangement met persoonlijke waarde-oriëntaties. Bovendien vertegenwoordigen ze veelal een institutionele maatschappelijke actor als ondernemersorganisatie, milieuorganisatie of overheid, waardoor ze ook nog vaak een strategische agenda meenemen. Omdat de deelnemers met elkaar rekening moeten houden, is een kennisnetwerk veelal een arena van complexiteit, onderhandeling en onzekerheid. Het proces van kennisontwikkeling en leren speelt zich af in een context van machts- en vertrouwensrelaties.

In het slechtste geval ontstaan er wederzijds uitsluitende zienswijzen en houden deelnemers op met naar elkaar te luisteren. In het beste geval transformeert een arrangement zich tot een hechte community, die gebonden door een nieuw, gedeeld probleem perspectief tot creatieve, innovatieve oplossingen komt. Gezamenlijk tot oplossingen komen vraagt dus flexibiliteit om de wereld ook vanuit andermans perspectief te bezien.

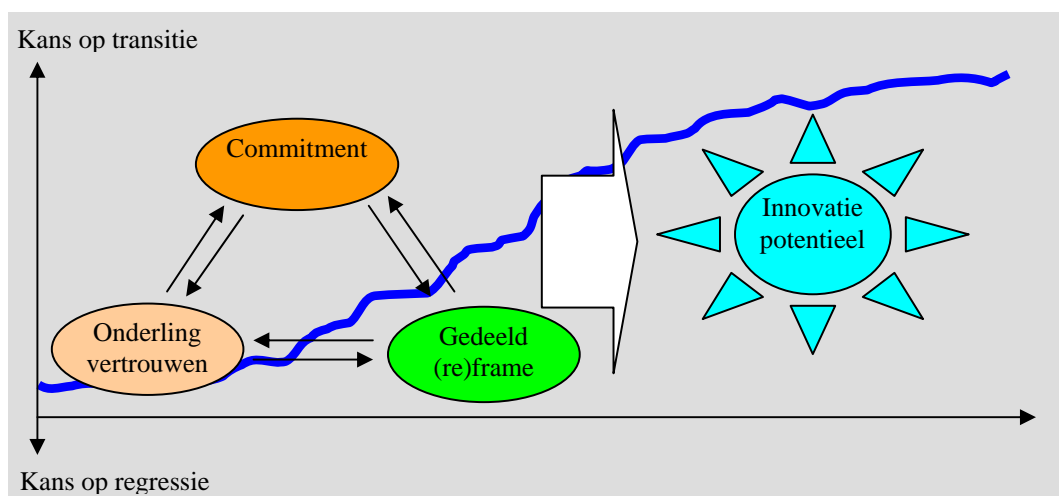
Sociaal leren

Het komt aan op bereidheid om van elkaar te willen leren. In een sociaal leerproces wordt van deelnemers gevraagd op hun eigen waarden en ervaringen te reflecteren. Als dit nieuwe gezichtspunten oplevert, waardoor oorspronkelijk inzichten (*frames*) verschuiven en plaatsmaken voor nieuwe zienswijzen, dan spreken wij van *reframing*. Reframing is een belangrijk aspect van sociaal leren.

Gemeenschappelijk leren wordt gestimuleerd in een veilige omgeving waar de deelnemers elkaar kunnen *vertrouwen*. Als deelnemers bereid zijn in elkaar te investeren, kennis en informatie te delen en risico's met elkaar te nemen, draagt dat sterk bij aan het onderlinge vertrouwen. Het vertrouwen is vaak groter als een groep al wat langer goede ervaringen met elkaar heeft; de groepsdynamiek kan dan tegen een stootje.

Commitment, de derde factor van sociaal leren, gaat over de betrokkenheid, passie en motivatie van de individuele deelnemers en hun achterban. Commitment ontspringt aan sterke belangen en waarden met betrekking tot het arrangement, en uit zich in een grote bereidheid tot meedenken en -doen.

Bij sociaal leren gaat het volgens ons¹ om de interactie tussen de drie aspecten. Reframing, commitment en onderling vertrouwen kunnen elkaar wederzijds versterken en verzwakken.



Figuur 1. Sociaal leren voor systeeminnovatie.

Managen van sociaal leren

Hoe is het sociaal leren in kennisarrangementen te borgen en aan te jagen, zodat de partijen tot nieuwe zienswijzen en gezamenlijk handelen komen, met respect voor de onderlinge diversiteit, en zodat het potentieel aan innovatieve oplossingen kan worden verzilverd?

Sociaal leren verloopt niet zonder meer succesvol. Maar een goede, betrokken procesfacilitator die geen direct belang heeft bij de doelen van dat arrangement, kan veel aandacht schenken aan de randvoorwaarden voor commitment en vertrouwen, en reframing stimuleren. Zo'n begeleider wordt in recente literatuur ook wel *innovation broker* (Klerkx, in druk) of *vrije actor* (Wielinga, 2008) genoemd.

In de praktijk wordt proefondervindelijk veel geleerd over de wijze waarop deze rol het beste ingevuld kan worden. In dit artikel komen de ervaringen aan de orde met het begeleiden van een innovatieproces in het Zuidelijk Westerkwartier in de provincie Groningen. Een van ons was projectleider van dit project en vervulde daarbij soms ook de rol van van facilitator. Tijdens het project deden zich een paar cruciale momenten voor waarbij door de facilitator ingegrepen moest worden om een impasse in het leerproces te doorbreken. Van het ingrijpen en het volgen van het effect daarvan is veel geleerd over de processen in een kennisarrangement en de invulling van de rol van een facilitator daarbij. Het geleerde heeft ook bijgedragen aan een aantal do's en dont's in kennisarrangementen (zie kader).

Gebiedsproces Zuidelijk Westerkwartier

Een projectteam van drie onderzoekende docenten (Larenstein-van Hall- Wageningen UR) zoekt met de projectleider naar een geschikt gebied voor een onderwijspilot "Nieuwe landbouw" (Derkzen, in druk, 2009). Een medewerker van Staatsbosbeheer (SBB), een agrarisch ondernemer van de vereniging "Boer en Natuur" en een ambtenaar van de provincie Groningen blijken vergelijkbare doelen te hebben voor landbouwontwikkeling, natuurontwikkeling en leefbaarheid in het Zuidelijk

¹ Er zijn geen eensluidende definities van sociaal leren voorhanden, wel duidt sociaal leren op een proces van zowel individueel als gemeenschappelijk leren in een sociale setting (Glasser, 2007).

Westerkwartier. In december 2003 besluit deze kerngroep om samen aan duurzame gebiedsontwikkeling te gaan werken met de inzet van studenten.

De direct betrokkenen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten, maar hun achterban nog niet. Dat is een eerste probleem, of beter gezegd uitdaging, om commitment bij de achterban te verwerven en daarmee ook toegang te krijgen tot resources voor actie, zoals geld, beleid, en menskracht. De kerngroep besluit onder aanmoediging van de projectleider daarom een *kick-off* te organiseren voor de eigen achterban en andere organisaties met mogelijke interesse. Alle aanwezige organisaties zijn enthousiast: ze committeren zich aan de landbouw-, natuur- en leefbaarheidsontwikkeling van het gebied.

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

Arrangement op de proef

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

Reframing en doorstart

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

Tijdens de go/no go-bijeenkomst blijkt dat er wel degelijk een gedeeld toekomstbeeld is. Men heeft *vertrouwen* in zichzelf en elkaar, en een sterk *commitment* om iets te doen. Als eerste actie om de hervonden gezamenlijkheid tastbaar te maken, wordt de Werkgroep Streekinitiatief Westerkwartier (WSI) opgericht.

In deze fase vindt kennelijk een proces van *reframing* plaats: er ontstaat een nieuw én gemeenschappelijk plan. De werkgroep wordt daarmee de belichaming van de doelen van het arrangement, en een ankerpunt waarmee de leden zich kunnen identificeren. Het geheel krijgt karakteristieken van een gemeenschap (Wenger, 1998), met een

eigen geschiedenis en een paar gedeelde wapenfeiten. Dit legt een basis om verder te gaan. Er is voldoende commitment van de arrangementsleden, en de overheidsinstemming over de oprichting van de werkgroep duidt op een gestegen commitment bij de achterban. Toch leidt de oprichting van de werkgroep nog niet vanzelf tot concrete toezeggingen in financiële middelen en bemensing. Er zal een proces van enkele zoekende jaren volgen waarbij de werkgroep in toenemende mate zelf de verantwoordelijkheid neemt voor de te volgen koers. Het projectteam speelt, naast haar coachende rol voor studenten, vooral in de eerste twee jaar een faciliterende rol in de opstart en vorming van van de werkgroep.

Impact project

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

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

DO'S & DONT'S in kennisarrangementen

Over commitment

Deelnemers in een kennisarrangement hebben niet zonder meer commitment van de achterban. Achterbannen kijken vaak eerst de kat uit de boom. Ze kunnen het misschien wel eens zijn met het arrangement, maar dat betekent niet dat ze zich committeren, laat staan *formeel* participeren. Het arrangement is daarmee niet stabiel, maar een mogelijke “community in wording.”

Advies voor de facilitator/actieonderzoeker

Ga na met welke waarden en wensen deelnemers in het arrangement participeren. Dit levert informatie over elkaars *frames*. Deze informatie kan helpen om wederzijdse verwachtingen te ijken, en dat kan helpen om onderling vertrouwen te versterken. Maar let op! Enerzijds leidt gebrekkig commitment, van een deelnemer die niet kan kiezen, tot een stroever sociaal leerproces. Maar iemand voortijdig uit een arrangement weren, betekent ook je afsluiten voor mogelijk commitment in de toekomst. In onze ervaring werd geduld beloond.

Het inlassen van “officiële” momenten (oprichting van een werkgroep, startmoment) is een manier om helderheid te krijgen over de waarden en doelen van actoren. Het dwingt deelnemers om ten minste in woord hun commitment expliciet te maken, het

doet hen kleur bekennen. Dit kan een hoop onzekerheid uit de wereld helpen, en een sociaal leerproces een flinke zet geven.

Over gedeelde frames en vertrouwen

Vertrouwen gaat soms vooraf aan *reframing*. Een gezamenlijk gevoel van vertrouwen, een sfeer waarin mensen fouten mogen maken en gekke ideeën naar voren mogen brengen, geeft een grotere kans dat mensen hun percepties willen bijstellen. Mensen durven hun eigen frames meer opzij te zetten en hardop te denken over mogelijk gedeelde frames.

Advies voor de facilitator/actieonderzoeker:

Samen iets doen, organiseren of meemaken kan een hulpmiddel zijn voor het opbouwen van vertrouwen. Het organiseren van een bijeenkomst is een laagdrempelige stap, die iedereen gelegenheid geeft om elkaar beter te leren kennen en met elkaar ervaring op te doen. Dat kan ook uitsluitel geven over de onwenselijkheid of onmogelijkheid van verdere samenwerking.

Over reframing

Dit is het spannendste onderdeel van sociaal leren, want het onbekendst. Actoren veranderen niet zomaar van zienswijze. Wat bepaalt dat een actor besluit vanuit het perspectief van een ander te kijken en eventueel de eigen perceptie bij te stellen?

Advies voor de facilitator/actieonderzoeker:

De facilitator kan een belangrijke bijdrage leveren door deelnemers zich op hun gemak te laten voelen en waardering te geven. Gezamenlijk terugblikken op succes kan het (zelf)vertrouwen, en daarmee de durf tot reframing, versterken. Een andere manier is vooruit te blikken op dingen die je graag wil doen, gewenste toekomstbeelden creëren. Soms is het nodig om verschillen expliciet te maken, maar zoek vooral naar waarden, percepties en ervaringen die men deelt.

Referenties

Derkzen, P. (in druk, 2009). *Geleerd in het Westerkwartier*. Wageningen UR.

Glasser, H (2007) *Minding the gap, the role of social learning in linking our stated desire for a more sustainable world to our everyday actions and policies*. In: Social Learning towards a sustainable world. Wageningen Academic Publishers.

Klerkx, L., & C. Leeuwis, (in druk, 2009). Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: insights from the Dutch agricultural sector. *Technological Forecasting and Social Change*.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Wielinga, E., W. Zaalink, R. Bergevoet, F. Geerling-Eiff, H. Holster, L. Hoogerwerf, en Vrolijk, M. (2008). *Networks with free actors: Encouraging sustainable innovations in animal husbandry by using the FAN approach*. Wageningen UR.