

Drie keer zo grote stappen door sociotechnisch netwerk

Een coalitie vormen van elkaar aanvullende mensen die voor hetzelfde idee 'warm' lopen, waardoor ze gaan werken aan een innovatieve en duurzame oplossing. Dát is wat een sociotechnisch netwerk beoogt. Bij de chrysantenteelt is door deze aanpak de eerste sprong voorwaarts in zicht.

'In ons dichtbevolkte land is arbeid duur en zijn de grondprijzen hoog. De opbrengst van de chrysanten is de laatste tien tot vijftien jaar gelijk gebleven, maar de kosten zijn gestegen. Als je als tuinder in het Westland wilt uitbreiden, krijg je de investering er nooit uit. Dat betekent dat je het moet zoeken in opbrengstverhoging per vierkante meter. Maar bij de huidige soorten en rassen zitten we al aan het plafond. Bovendien zijn er allerlei gewasbeschermingsmiddelen die we niet meer mogen gebruiken.' De problematiek die chrysantenteler Leo Middelbrug in Maasdijk schetst, klinkt tamelijk onoplosbaar. Alleen een complete vernieuwing van de chrysantenteelt kan soelaas bieden. En dat is precies waar de tuinder samen met een aantal ketenpartijen en onderzoekers mee bezig is in een zogenoemd sociotechnisch netwerk.

>> Waardendriehoek

Jan Buurma, onderzoeker bij Wageningen UR is warm pleitbezorger van het sociotechnisch netwerk. 'Je moet het zien als een coalitie van belanghebbenden die een regeerakkoord uit gaat voeren. Aan de horizon liggen de zaken die ze voor elkaar willen krijgen. Die hoeven niet honderd procent met elkaar overeen te stemmen, het is voor iedere partij wat geven en nemen. Hun belang is dat zij zelf met de anderen op de plek komen waar ze uit willen komen.'

Zo'n coalitie is nodig om een duurzame verandering door te voeren in de land- en tuinbouw. Zijn niet alle partijen vertegenwoordigd, dan beklijft de oplossing niet, is de overtuiging van Buurma. Hij legt dat uit aan de hand van een 'waardendriehoek'. Elke hoek van de driehoek vertegenwoordigt een aspect van een duurzame oplossing. Eén punt staat voor de mens met zijn competenties, creativiteit, vindingrijkheid en spiritualiteit. Een andere punt heeft betrekking op de markt, met aandacht voor kostprijzen, internationalisering en productie. De derde heeft te maken met de maatschappij: met de zorg voor de aarde, de mens en het dier. 'Als je duurzaamheid wilt, moeten die drie werelden

netjes vertegenwoordigd zijn', legt de onderzoeker uit. 'Heb je te veel maatschappij, dan verkoopt dat slecht en heb je te veel markt dan krijg je ruzie met de maatschappij.' Daarom is het zaak partijen te vinden die elkaar aanvullen. Grofweg zitten producenten vooral in de hoeken van mens en van markt. Onderzoekers denken vooral aan mens en maatschappij en de handel houdt zich vooral bezig met markt en maatschappij.

Buurma: 'Dat betekent dat die drie partijen met elkaar in dialoog moeten gaan. Maar vervolgens moeten ze ook samen iets ondernemen. Ze moeten de tastbare uitdaging van het regeerakkoord hebben, anders bloedt het dood.'

>> Een verbond bouwen

Voor de chrysantenteelt was die uitdaging er. Buurma en zijn collega's wilden proberen de diverse partijen bij elkaar te brengen. Dat begint met het interviewen van vele partijen die een belang hebben bij een duurzame chrysantenteelt. 'Tussen de oortjes kijken', noemt Buurma dat. De onderzoekers vatten die interviews op een gestructureerde manier samen in een *belief system*: wat drijft de mensen, waar krijgen ze slapeloze nachten van. Maar ook: hoe denken ze op langere termijn bij het probleem dat Middelburg schetst over de chrysantenteelt, vandaan te komen? Dat is het strategische spoor. En hoe willen ze het probleem op korte termijn oplossen, het tactische spoor? 'Als je een verbond wilt bouwen moet je op het strategische spoor gaan zitten', vertelt Buurma. 'Anders zit je op de symptoombestrijding. Je probeert te overleven, de vredelievendheid is dan niet zo groot. Dat is een slechte basis voor samenwerking.'

Buurma zag zich met zijn collega's als informateur die op zoek gaat naar de warme plekken in de sector. 'Iemand die zichzelf een rol toedicht in de oplossing. Dat is een warme plek. Als je samen wilt reizen en iemand zegt dat eerst een ander iets moet gaan doen voor



je verder kan, bijvoorbeeld nieuwe bestrijdingsmiddelen toelaten, is dat geen goede basis om op reis te gaan.'

>> Doorgaan met verrassende visie

Buurma vond verrassende visies. Eén die een paar keer terugkwam, was het uit de grond halen van de teelt van chrysanten naar water of substraat. Dat zou een oplossing kunnen zijn voor vele problemen. De teelt heeft veel last van bodemgebonden ziektes die in een klap weg zijn als de planten niet meer in de grond groeien. Telen in water of op substraat zou mogelijk ook de productiviteit verhogen. Middelburg denkt zelfs nog verder: 'Je moet ook met de jeugd rekening houden. Die wil niet meer dag en nacht in de grond staan spitten. Met een grondloze teelt kun je gaan automatiseren met roltafels. Dat maakt het leuk en lichamelijk minder zwaar werk. En je maakt het ook aantrekkelijker voor bedrijfsleiders, omdat je de grond niet meer met gevaarlijke middelen hoeft te ontsmetten.'

Voor dit idee liepen voldoende mensen warm om mee verder te gaan,

vonden de onderzoekers. Zij brachten vervolgens de mensen die dit idee zagen zitten bij elkaar, waaronder Middelburg. De tuinder wist op zijn beurt nog meer partijen te interesseren: commerciële bedrijven, zoals installateurs, kwekers, DLV Adviesgroep.

Het netwerk is een feit en krijgt meer en meer vaart. Het Productschap Tuinbouw draagt financieel bij en in het najaar start een proef op een van de bedrijven. Middelburg is razend enthousiast: 'Het waren eerst allemaal individuen en nu werken ze samen. Je ziet dat bedrijven echt hun nek uitsteken. Er zijn er die gratis roltafels ter beschikking stellen, substraten, watergeefsystemen, er is een aantal kwekers dat geloof heeft in een grondloze teelt. Je merkt ook dat je zo'n brede groep nodig hebt. We maken drie keer zo grote stappen.'

Meer informatie over sociotechnische netwerken: Jan Buurma, LEI, t 070 3358303, e jan.buurma@wur.nl