

# Samenvatting

InnovatieNetwerk heeft geëxperimenteerd met het leerinstrument 'Learning History'. Het doel van het experiment was om te bezien of dit instrument, dat gericht is op het reflecteren op de eigen aanpak, zou kunnen helpen om de aanpak die InnovatieNetwerk bij conceptontwikkeling en concepttoepassing hanteert, verder te optimaliseren. Het experiment heeft zich gericht op de aanpak die in het concept 'Knooperven' is gehanteerd. De aandacht was vooral gericht op het vraagstuk van 'het verankeren' van dit concept bij andere partijen – het vraagstuk hoe een concept door anderen kan worden overgenomen en verder kan worden gedragen.

## **Deel 1: Reflectie op 'Learning History'**

In deel 1 van dit rapport leggen Nico Beun en Gertjan Fonk uit waarom InnovatieNetwerk dit experiment met een Learning History heeft opgestart, en wat een Learning History is. Zij geven aan welke stappen in dit experiment zijn gezet en wat het heeft opgeleverd.

Zij concluderen, o.a. op grond van de reacties van de reflectieteamleden en hun directe collega's, dat de Learning History een goed inzicht oplevert in de aanpak die is gehanteerd met betrekking tot verankering. Tevens concluderen zij met de projectleiders dat het proces in het experiment goed verlopen is.

Maar de eindconclusie moet helaas luiden dat de reflectie op de aanpak bij het concept 'Knooperven' weinig nieuwe inzichten heeft opgeleverd. In bijlage 1 wordt het concept 'Knooperven' toegelicht. Er zijn meerdere factoren die tot deze conclusie hebben geleid. Voor InnovatieNetwerk is deze conclusie reden om dit instrument niet organisatiebreed in te zetten. Besloten is om het alleen in te zetten op maat en naar behoefte van individuele projectleiders.

## **Deel 2: Learning History ‘Knooperven’**

In deel 2 beschrijven de projectleiders Elsbeth Roelofs en Mario Willems van TNO en Arienne van Staveren van SIOO de Learning History, toegespitst op verankeringsactiviteiten van de projectleiders van InnovatieNetwerk.

Het thema ‘Verankering’ is voor het werk van InnovatieNetwerk van groot belang. Onder leiding van InnovatieNetwerk ontwikkelt een consortium van partijen grensverleggende concepten, met het oog op grote verandering in het landelijk gebied of het agrocluster. De ontwikkel- en de netwerkfunctie zijn erop gericht een bepaalde dynamiek op gang te brengen die uiteindelijk zonder ondersteuning van InnovatieNetwerk verder moet gaan.

In de Learning History wordt de aanpak vanaf het begin van het traject ‘Knooperven’ beschreven en worden op grond van de beschreven aanpak, lessen over verankeringsactiviteiten getrokken.

### **Enkele van deze lessen zijn:**

- 1) Verankering van een project begint al op dag 0 waarop de projectpartners betrokken raken bij het project. Elke partner ontdekt het project op zijn eigen manier.
- 2) In het project ‘Knooperven’ wordt een weloverwogen keuze gemaakt voor de strategie van het verleidelijke aanbod. Daarbij wordt een mix gekozen van top-down en bottom-up elementen.
- 3) De projectleiders creëren commitment door aan te sluiten bij de verschillende belangen van de projectpartners.
- 4) Verwachtingenmanagement van de rollen van de partners vormt een essentieel onderdeel van de verankeringsstrategie. Door al vroeg in het project expliciet verwachtingen uit te spreken en commitment te vragen aan projectpartners, wordt voorgesorteerd op latere verankeringsstrategieën.
- 5) Het creëren van een gemeenschappelijke taal is een (eerste) vorm van verankering.

### **Enkele dilemma’s**

Terugblikkend zien de schrijvers een aantal dilemma’s waarmee projectleiders van grensverleggende projecten te maken krijgen:

Dilemma 1: Vraaggericht versus aanbodgestuurd;

Dilemma 2: Gezamenlijk leerproces of een leerproces van enkelen?

Dilemma 3: De kracht van een eigen taal versus de uitsluitende werking ervan;

Dilemma 4: Moet je draagvlak ineens creëren of kan dat stap voor stap?

Dilemma 5: Flexibele doelen of vasthouden aan de bottomline?

Dilemma 6: Hoe ga je om met verschillen in tempo tussen de projectpartners?

Dilemma 7: Moet InnovatieNetwerk meer tijd voor minder projecten nemen?

Per dilemma geven zij suggesties hoe hiermee om te gaan, plus de voor- en nadelen van de diverse aanpakvormen.

### **‘Eisen voor verankering’**

Tot slot stellen de auteurs enkele ‘Eisen voor verankering’ op:

1. Volgen, volgen, leiden: aansluiten bij het belang van de partijen die je erbij wilt betrekken en het vasthouden van je bottomline;

2. Samenwerking met mensen en partijen met een sterk eigen belang en lef;
3. Een eigen taal en sfeer ontwikkelen zonder dat daarbij een tolk nodig is;
4. Duidelijk zijn over rollen en resultaten van elke partij in de verschillende fasen;
5. Ankers vast op verschillende niveaus;
6. Voortdurend zicht houden op het moment van loslaten.

### Competenties

De laatste vraag die in het project beantwoord moest worden, luidde: ‘Welke competenties moeten we versterken of ontwikkelen voor het verankeren van projecten?’ Op basis van de Learning History blijkt deze vraag niet te beantwoorden; één casus is daarvoor te beperkt. De auteurs doen op grond van de Learning History wel uitspraken over een aantal competentieclusters met betrekking tot verankering die anderen hebben opgesteld:

<b>Networking en lobby:</b>	Projectleiders zoeken via hun eigen (uitgebreide) netwerk naar interessante partijen én mensen om het concept mee te realiseren
<b>Anticiperend vermogen en ondernemerschap</b>	InnovatieNetwerk zoekt partijen op die mogelijk weerstand zouden kunnen bieden tegen een concept als ‘Knooperven’. Door in gesprek te gaan en te vragen naar het perspectief van deze partijen, wordt het mogelijk om van hun kennis gebruik te maken en hen mee te krijgen in het proces.
<b>Gevoel voor timing</b>	Informatie en contacten die interessant zijn voor de realisatie van een concept worden niet vanzelfsprekend meteen bij het begin ingeschakeld. Er wordt zorgvuldig gezocht naar een goed tijdstip om mensen in te schakelen.
<b>Overtuigingskracht</b>	De projectleiders willen de betrokkenen ‘verleiden’ met een aantrekkelijk aanbod. Het concept moet zo aantrekkelijk worden gemaakt dat de betrokkenen graag meedoen aan de realisatie ervan.
<b>Managen van verwachtingen</b>	Projectleiders zorgen dat verwachtingen van de gemeente, provincie en InnovatieNetwerk worden vastgelegd: het benoemen van de verwachte resultaten en het telkens hierop terugkomen, het benoemen van de eigen rol naar de landschapsarchitecten (‘We gaan geen onderzoek doen, maar doendenken’).
<b>Overzicht houden in een complexe situatie</b>	Betrokkenen bij gemeente en provincie hebben duidelijk het gevoel dat ze met een competente trekker samenwerken die een goed inzicht/overzicht heeft.