



Kennis: van vastleggen naar laten stromen

Aanbevelingen voor Lerende netwerken voor natuurbeheerders
vanuit Gestalt, Kolb en Immediate-delayed compensation theorie

Roos van Doorn, m.m.v. Judit Zijlstra



Hogeschool

**VAN HALL
LARENSTEIN**

ONDERDEEL VAN WAGENINGEN UR

Kennis: van vastleggen naar laten stromen

'Don't push
the River;
it flows by
its own
(Fritz Perls)'

Kennis: van vastleggen naar laten stromen

Aanbevelingen voor Lerende netwerken voor natuurbeheerders
vanuit Gestalt, Kolb en Immediate-delayed compensation theorie

Roos van Doorn, m.m.v. Judit Zijlstra

Hogeschool Van Hall Larenstein, onderdeel van Wageningen UR
Velp, 2011

Referaat

Doorn, R. van, m.m.v. J. Zijlstra, 2011. *Kennis: van vastleggen naar laten stromen; Aanbevelingen voor lerende netwerken voor natuurbeheerders vanuit Gestalt, Kolb en Immediate-delayed compensation theorie*. Velp, Hogeschool Van Hall Larenstein, onderdeel van Wageningen UR.
VHL-rapport 3; 75 blz.

Doel van het rapport is aanbevelingen te doen om kennisdoorstroming tussen terreinbeheerders onderling en met hun omgeving te verbeteren. Kennisdoorstroming gaat grotendeels onbewust, maar het is wel bewust te faciliteren door aandacht te geven aan drie onderdelen: 1. vastleggen van kennis, 2. tijd en plaats van de bijeenkomsten, 3. openheid om te gaan leren. Bij de laatste is de meeste winst te boeken en deze is te stimuleren door: Het wiel zelf mogen uitvinden om tot kennisontwikkeling te komen (Kolb). Mensen bewust maken van de omgeving waarin ze zich bewegen, waardoor ze voor hun kennisontwikkeling beter gebruik gaan maken van hun omgeving (Gestalt). Mensen vaak en met regelmaat de terugkoppeling geven dat ze dichterbij hun doel komen (Immediate-delayed compensation).

Trefwoorden: lerende netwerken, natuurbeheer, kennisdoorstroming, Kolb, Gestalt, Immediate-delayed compensation theorie, WIKI natuurbeheer.

Foto voorkant: Roos van Doorn
Overige foto's: Giel Bongers en Harry Heesch

ISBN/EAN: 978-90-817426-1-0

Dit rapport is digitaal beschikbaar via <http://library.wur.nl/way> en <http://www.narcis.nl> (zoeken op auteur of titel). Een gedrukte versie van dit rapport, evenals van alle andere Van Hall Larenstein rapporten, kunt u aanvragen via info@vanhall-larenstein.nl. Verspreiding van het rapport en overname van gedeeltes eruit worden aangemoedigd, mits voorzien van deugdelijke bronvermelding.

Colofon

Dit rapport kwam tot stand in opdracht van het Ministerie van EL&I. Het onderzoek is binnen het Programma 'Natuur en Landschap' van de Groene Kennis Coöperatie uitgevoerd door Van Hall Larenstein.

Opdrachtgever: Ellen Reuver, ministerie van EL&I

Projectleider: Derk Jan Stobbelaar, Hogeschool Van Hall Larenstein



Ministerie van Economische Zaken,
Landbouw en Innovatie



Inhoud

Voorwoord	7
1 Aanleiding	11
2 Op zoek naar goede kennisdoorstroming	13
2.1 Met wie?	13
2.2 Appreciative Inquiry	13
2.3 Theoretische achtergronden	13
2.4 Van vastleggen naar laten stromen	15
3 De 'bedding' in beeld	17
3.1 Om welke kennis gaat het en hoe wordt deze vastgelegd?	17
3.2 Tijd en plaats van bijeenkomen	18
3.3 Openheid om te leren	18
3.4 Drie casestudies	19
4 Casestudie 1 Lerend Netwerk Beheerder	21
4.1 Om welke kennis gaat het?	21
4.2 Waar wordt kennis vastgelegd?	22
4.3 Tijd en plaats van bijeenkomen	22
4.4 Openheid om te leren	24
4.5 Synthese Casus 1	25
5 Casestudie 2 Lerend Netwerk Landschapsecologie in het Terreinbeheer	27
5.1 Om welke kennis gaat het?	27
5.2 Hoe wordt kennis in deze cursus vastgelegd?	27
5.3 Tijd en plaats van bijeenkomen	29
5.4 Openheid om te leren	29
5.5 Synthese Casus 2	30
6 Casestudie 3 Lerend Netwerk rondom WIKI Natuurbeheer	33
6.1 Om welke kennis gaat het en hoe wordt deze vastgelegd?	33
6.2 Tijd en plaats van bijeenkomen	35
6.3 Openheid om te leren	36
6.4 Synthese Casus 3	37
7 De omgeving van de drie casestudies	39
7.1 Om welke kennis gaat het en hoe wordt deze vastgelegd?	39
7.2 Tijd en plaats van bijeenkomen	40
7.3 Synthese	41

8	Algemene synthese	43
8.1	Om welke kennis gaat het en hoe wordt deze vastgelegd?	43
8.2	Tijd en plaats van bijeenkomen	45
8.3	Open houding om te leren	46
9	Conclusie	51
10	Aanbevelingen	53
10.1	Stellingen over kennisdoorstroming	53
10.2	Tips voor de cases	53
10.3	Good practices uit de casestudies	54
Bijlage 1	Observaties en deskstudies	57
Bijlage 2	Kolb	59
Bijlage 3	Gestalt en de veldtheorie	61
Bijlage 4	Overeenkomsten veldtheorie van Gestalt en ecologie	65
Bijlage 5	Appreciative Inquiry	67
Bijlage 6	Familie Opstellingen	69
Bijlage 7	Immediate-delayed compensation theorie van Leonard Martin	71
Bijlage 8	Webteksten van de betrokken organisaties	73

Voorwoord

*'Ga je mee?', vroeg de giraffe.
'Waarheen?', zei de eekhoorn.
'Op ontdekkingsreis.'
'Om wat te ontdekken?'
'Ja, als ik dat wist was het geen ontdekkingsreis meer.'
(Toon Tellegen)*

Kennis laten stromen is een proces wat moeilijk te sturen is, omdat het deels onbewust en vanzelf gaat. Er zijn wel mogelijkheden om dit proces te ondersteunen. Om te weten wanneer een impuls nodig is bij een lerend netwerk zijn wat ons betreft twee criteria van belang: bevragen de mensen elkaar nog voldoende en is er enthousiasme voelbaar?

De letterlijke betekenis van enthousiasme is 'een prettig gevoel dat je ergens helemaal vol van bent en er veel zin in hebt'. Synoniemen voor het woord enthousiasme zijn: animo, bevlogenheid, bezieling, gedrevenheid, geestdrift, geestvervoering, ijver, inzet, moed, uitbundigheid, uitgelatenheid. Al de bovenstaande synoniemen zijn van toepassing op de natuurbeheerders die wij hebben gesproken. Waarbij bevlogenheid, bezieling, ijver en inzet kernbegrippen zijn.

Tijdens het schrijven van dit rapport hebben wij ons en alle mensen die we spraken intensief bevraagd. Ook hebben we veel enthousiasme gezien tijdens bijeenkomsten en onze gesprekken en interviews met natuurbeheerders. Het afnemen van de interviews was voor onze kennisontwikkeling één van de leukste onderdelen van het project en we willen alle mensen die hieraan een bijdrage geleverd hebben hartelijk bedanken.

Wij hebben geprobeerd het enthousiasme van de mensen die we ontmoet hebben over te brengen in dit rapport. Hiervoor hebben we dankbaar gebruik gemaakt van de foto's van diverse jaargangen van de cursus Landschapsecologie. Met de foto's in dit rapport brengen we steeds weer de lerende mens in beeld, omdat de mens als het om leren gaat, centraal staat. Op de foto's zijn beheerders in allerlei samenstellingen (boswachters, beheerders, ecologen, teamleiders) op pad. Ook is hun verbindende factor steeds in beeld: de liefde voor (kennis over) natuur.

Enthousiasme laat zich verder niet gemakkelijk vastleggen, en daarom komen we met alle plezier langs om met lezers van dit rapport van gedachten te wisselen.

Roos van Doorn



Als docent ben ik dagelijks bezig met de vraag hoe ik het leerproces van jonge mensen zo goed mogelijk kan stimuleren. Ik merk dat de wereld waarin zij opgroeien, alweer een hele andere is, als waarin ik studeerde. Internet heeft een enorme vlucht gekregen. De hoeveelheid informatie is toegenomen. De kennis is vaak gemakkelijk beschikbaar, maar de context van de informatie is niet altijd te achterhalen en de betrouwbaarheid kan discutabel zijn. De manier van kennis zoeken gaat meer op associatie of zelfs via toeval dan op systematische wijze. Dit heeft gevolgen voor het leerproces. Hoe houd je je staande in een wereld waar de mening van de academicus er eigenlijk gewoon één van de vele lijkt te zijn en de emoties van burgers iets wat je serieus moet nemen?

Gezien deze ontwikkelingen vind ik het een goede zaak dat het onderwijs steeds meer een plek wordt van Lerende Netwerken, waar studenten, docenten en werkveld samen aan het leren zijn. Elk op hun eigen niveau, met respect voor ieders kennis en ervaring. Waar iedereen zich bewust is van het feit dat er in natuurbeheer verschillende visies bestaan, én iedereen aanspreekbaar is op eigen uitspraken. Dit vraagt van alle deelnemers openheid en verantwoordelijkheidsgevoel.

Dit project was voor mij een erg leuke aanleiding om mijn gedachtegangen daarover verder uit te werken. Steeds is voor mij de vraag: wat heeft de lerende mens in de wereld van vandaag nodig om te kunnen leren?

Gedurende het schrijven aan het rapport werd mij steeds duidelijker dat werken aan kennisdoorstroming maar voor een deel gaat over vastleggen en vasthouden van wat mensen weten. Het andere deel gaat over mensen met kennis en ervaring die elkaar ontmoeten en samen komen tot nieuwe kennis. En dit vind ik het interessantste deel van kennisdoorstroming. Het vraagt de houding van avonturiers die op reis gaan, niet van schoolmeesters die uitleggen hoe het zit.

Roos van Doorn
Docent Hogeschool Van Hall Larenstein, onderdeel van Wageningen UR



Tijdens mijn opleiding als gestalttherapeute heb ik leren kijken naar 'het grotere geheel'. Ik heb moeten leren, om niet alleen naar mijn cliënt te kijken maar ook naar de wisselwerking met zijn of haar omgeving, mijn cliënt maakt deel uit van een 'veld'¹. Nu zult u denken keek je hiervoor dan niet naar mensen en hun omgeving? Ja, alleen was ik mij hier niet of nauwelijks van bewust. Hoe zou dit zijn voor een natuurbeheerder met kennis van ecologie², vroeg ik mij af? Is de natuurbeheerder één geworden met zijn 'omgeving' of is hij/zij zich bewust van het feit dat hij onderdeel uitmaakt van de omgeving waarin hij/zij zich dagelijks beweegt?

Voordat ik therapeute werd heb ik jarenlang samen met mijn partner gewerkt in onze krantendrukkerij. Wij waren constant bezig met kennis delen en uitwisselen; op de werkvloer, tussen klanten en leveranciers en in onze kranten. Het eerste niet altijd zichtbaar en het laatste heel erg zichtbaar.

In de beginjaren werden onze kranten nog met de hand opgemaakt, elke deeltje 'kennis' werd zorgvuldig als een puzzelstukje op één pagina geplakt. Elk deeltje leek losstaand maar samen met honderden deeltjes 'kennis' werden zij één product, de krant, met een gezamenlijk doel, de mensen informeren. De uitgever van de krant verzamelt kennis en legt deze vast en probeert zoveel mogelijk mensen te bereiken om zijn kennis te delen. De informatie uit de krant wordt kennis zodra de mensen het zich eigen maken, en hopelijk wordt deze kennis gedeeld, uitgewisseld³ en gaat deze stromen.

Mijn verwachting ten aanzien van dit project heeft alles te maken met het bovenstaande, ik verwacht dat er al heel veel kennis wordt gedeeld en uitgewisseld alleen zal dit niet altijd zichtbaar en bewust gebeuren.

Samen merkten wij dat we heel erg enthousiast werden van 'ons' project en van alle mensen die wij hebben mogen spreken en interviewen. Er was alleen één maar; op het moment dat wij al onze bevindingen, conclusies, vragen etc. op papier moesten vastleggen werd het ineens een stuk minder 'stromend'. We ondervonden letterlijk dat het moeilijk is om ons enthousiasme vast te leggen en te behouden. *Er over praten is één ding, het vastleggen is iets heel anders.*

Judit Zijlstra
Gestalttherapeute

¹ Gestalt term; De door ruimte en tijd afgebakende wisselwerking tussen mens en omgeving wordt in Gestalttheorie 'veld' genoemd.

² Zie bijlage 4 voor overeenkomsten tussen ecologie en de veldtheorie van gestalt.

³ De terugkeer van het gezag-Waarom kinderen niets meer leren. door: Frank Furedi.
'kennis wordt tegenwoordig vaak verward met informatie. Informatie kun je opzoeken, kennis verwerf je en dat kost moeite. Kennis vloeit voort uit eerder opgedane kennis etc. '

1 Aanleiding

Praktijkkennis van natuurbeheer wordt nog niet altijd optimaal gedeeld, uitgewisseld en vastgelegd. Verschillende terreinbeherende organisaties, Staatbosbeheer (hierna te noemen SBB), Natuurmonumenten (hierna te noemen NM) en De Twaalf Landschappen (hierna te noemen 12L) en de HBO opleiding voor Bos- en Natuurbeheer van Van Hall Larenstein (hierna te noemen VHL) willen werken aan een betere doorstroming van kennis⁴.

Aanleiding hiervoor bij de terreinbeherende organisaties is de zorg om de praktijkkennis die verdwijnt (bijvoorbeeld door collega's die het werkveld verlaten) en het idee dat er efficiënter kennis kan worden gedeeld en uitgewisseld met collega organisaties. Aanleiding voor VHL is ervaring opdoen met het organiseren van onderwijs in de vorm van Lerende Netwerken (Learning Communities⁵).

Mensen leren met en van elkaar. We leren als we met anderen praten over wat ons bezighoudt, over ons werk of over een passie die we delen. Soms zijn we ons bewust van dat leren, veel vaker nog gaat het gaandeweg en ongemerkt. Als we met enkele anderen rond de tafel gaan zitten en letterlijk de koppen bij elkaar steken, blijken we vaak in staat om lastige problemen te kraken en innovatieve oplossingen te bedenken. Praten we niet alleen maar gaan we echt samen aan het werk, dan kan ons leren in een stroomversnelling terechtkomen. Overigens gaat dit niet vanzelf, daarvoor hoeven we maar naar de vele matte en weinig inspirerende bijeenkomsten en samenwerkingsverbanden om ons heen te kijken. Als we samen met anderen iets willen leren, moeten we daar wat voor over hebben. Niet alleen het inbrengen van onze kennis en ervaring wordt gevraagd, maar vooral ook het investeren in de onderlinge relaties en voortbouwen op de inzet van anderen. Als mensen elkaar de tijd en ruimte gunnen (en krijgen!) om samen te leren en te experimenteren, kunnen ze elkaar inspireren en blijken ze vaak tot bijzondere dingen in staat.

Citaat uit Communities of Practice- bronnen van inspiratie⁶.

Voor alle betrokken partijen geldt dat ze werken in een complexe maatschappelijke context waarin veel kennis aanwezig is en ontwikkeld wordt, maar niet altijd goed ontsloten. En waarbij via de enorme groei aan media ook niet altijd meer duidelijk is wat 'waar' is. Hoe zorgen we ervoor dat de opgedane kennis en ervaring wordt gedeeld, uitgewisseld en niet verdwijnt?

Het ministerie van EL&I heeft ARCADIS opdracht gegeven tot het bouwen van een WIKI voor natuurbeheerders, waarin de beheerders praktijkkennis met elkaar kunnen uitwisselen⁷. VHL wilde de lancering van deze WIKI inbedden in het onderwijs en tegelijkertijd onderzoek doen naar de optimale omgeving van een Lerend Netwerk, waarbinnen de WIKI een belangrijk communicatiemiddel is.

⁴ Meer informatie over deze organisaties is te vinden de bijlagen.

⁵ Onderwijsconcept Leren in Communities, 2010, VHL.

⁶ Bood en Coenders, 2004, Communities of Practice-bronnen van inspiratie, LEMMA.

⁷ www.wikinatuurbeheer.nl.

Kennis is niet alleen maar theorie, die slechts door de wetenschap ontwikkeld wordt. Ervaringskennis uit de praktijk is er ook. En daarnaast is er nog de belevingskennis van het brede publiek. In onze huidige tijd heeft een beheerder met alle drie te maken. Ze zijn alle drie belangrijk. En het lastige is, dat ze gelijkwaardig zijn geworden.⁸ Tegelijkertijd kan geen van deze claimen dat zij de waarheid voor alle situaties in pacht hebben.

Hoe houd je je als beheerder nu staande in dit woud van allerlei meningen en mogelijkheden, die elkaar ook vaak tegenspreken?

Dat kan alleen als je je openstelt en de kennis van anderen ook actief vergelijkt met je eigen inzichten. Ieders werkplek en situatie is uniek. Het heeft geen zin om zomaar kennis of inzichten naar jouw situatie te kopiëren, maar wel om kennis te vergelijken. Wat maakt nu of iemand in staat is om zich open te stellen en actief aan de slag te gaan met kennis van anderen?

Dit rapport brengt de manier waarop kennis nu al succesvol stroomt in beeld en adviseert waarop ingezet kan worden om de kennisdoorstroming verder te verbeteren. Om zo te komen tot een levendig Lerend Netwerk van Natuurbeheerders.



Met elkaar op weg naar nieuwe kennis.

⁸ 'Het is de ethische plicht van wetenschappers om in gesprek te gaan met 'gewone mensen'.' Wetenschappers denken dat ze exclusieve toegang hebben tot een superieur kennisdomein. Mensen assembleren kennis vanuit allerlei bronnen (ook met hun eigen ervaringen) en zo ontstaat voor hen de waarheid. Wetenschappers doen de maatschappij vaak onterecht af als 'emotioneel'

Volgens Van Woerkum ontbreekt bij wetenschappers de reflex om de context van wetenschappelijke kennis te begrijpen en moeten zij emoties en beleving van burgers herkennen en hierop inspelen. Daarnaast dienen wetenschappers een meer bescheiden rol aan te nemen en leren omgaan met controverses. Gevoelige materie moet juist wel behandeld worden.

'Cees van Woerkum, Hoogleraar Communicatiestrategieën Wageningen UR, 2010 tijdens het Maatschappelijk Café

'Waar blijft de prof- de rol van de burger en expert in het digitale tijdperk'

(zie: http://www.schuttelaar.nl/maatschappelijk_cafe/2010/waar_blijft_de_prof/verslag)

2 Op zoek naar goede kennisdoorstroming

2.1 Met wie?

Voor het tot stand komen van dit rapport hebben we natuurbeheerders, trainers, docenten, studenten en managers geïnterviewd. We hebben enkele workshops/informatiebijeenkomsten geobserveerd, gezocht op internet (gegoogled) en een studentenevaluatie van een onderwijsperiode geanalyseerd. De mensen die hun medewerking verleenden zijn verzameld rondom het project van de WIKI voor natuurbeheerders, zodat het onderzoek en de lancering van de WIKI elkaar versterken. Het behoud van energie bij het delen van kennis is namelijk een aandachtspunt⁹.

Daarbij gaf dit ons de mogelijkheid om verschillende perspectieven van mensen binnen één netwerk te verzamelen en hiermee een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van het netwerk.

2.2 Appreciative Inquiry

We hebben gefocust op succesverhalen. We kozen personen die nu al actief leren, delen en uitwisselen en daar plezier in hebben om zo achter het geheime ingrediënt van goede kennisdoorstroming te komen. De bewuste keuze om succesverhalen te analyseren wordt ook wel Appreciative Inquiry¹⁰ genoemd.

Appreciative Inquiry gaat uit van de kracht die in organisaties aanwezig is. Hierin verschilt het van de meer traditionele veranderingsinterventies die zich richten op problemen, zwakten en tekorten van een organisatie. In plaats van de vraag te stellen 'wat is het probleem en waardoor komt dat?' start Appreciative Inquiry met de vraag; 'wat zijn de momenten van succes en hoe kunnen we dit succes verder uitbouwen naar de toekomst?'

Hiermee hopen we te voorkomen dat mensen afhaken omdat er weinig energie is om diep (abstract en theoretisch) op het thema 'leren, ontwikkelen, rouleren van kennis' in te gaan¹¹. Ook zonder theorie is dit rapport goed te volgen. Wie wél even in de theorie wil duiken kan dit doen in de bijlagen.

2.3 Theoretische achtergronden

Om een uitspraak te kunnen doen over het functioneren van lerende netwerken hebben we gebruik gemaakt van onze kennis en ervaring op het gebied van de leercyclus van Kolb¹², Gestalt¹³, Systemisch werken¹⁴ en de Immediate-delayed compensation theorie¹⁵.

⁹ J. van Duin et al, 2009, Staatsbosbeheer Beleidsadvies 'Samen leren; kennis delen en kennis borgen', Twynstra en Gudde (pg 3).

¹⁰ Zie bijlage 5 voor meer theorie over Appreciative Inquiry.

¹¹ J. van Duin et al, 2009, Staatsbosbeheer Beleidsadvies 'Samen leren; kennis delen en kennis borgen', Twynstra en Gudde (pg 6).

¹² Theorie Kolb, bijlage 2.

¹³ Theorie Gestalt, bijlage 3.

¹⁴ Theorie Systemisch werken, bijlage 3.

¹⁵ Theorie Immediate-delayed compensation theorie, bijlage 7.

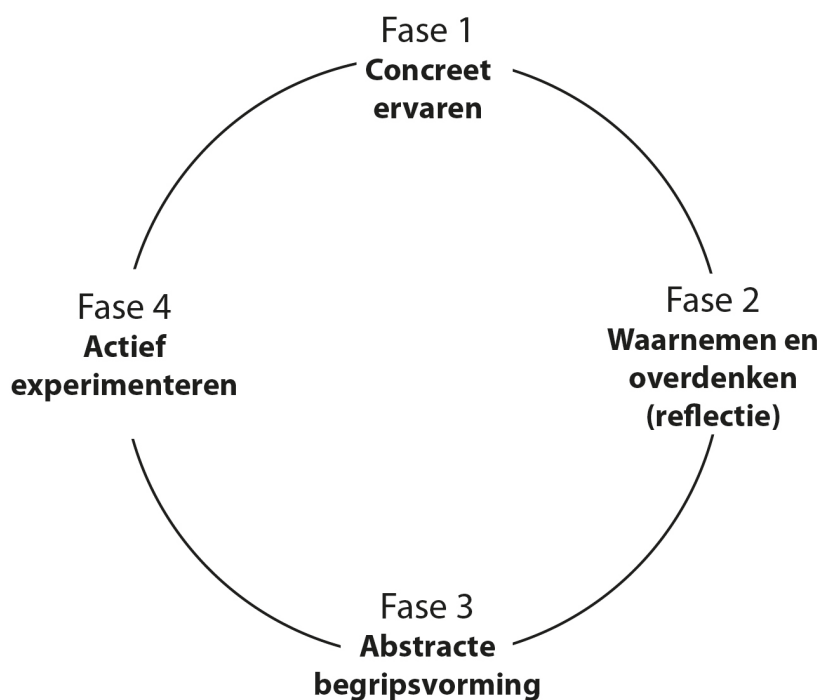
Dat zijn wat misschien wat onverwachte theorieën in het werkveld van natuurbeheer. We hebben ze gebruikt omdat we ons afvragen: waardoor staan mensen open om te leren en wat stimuleert hen daarbij?

De theorie uit de leercyclus van Kolb maakt inzichtelijk dat een lerende persoon een cyclus doormaakt van experimenteren, reflecteren, analyseren en nieuwe werkmodellen verzinnen om tot een effectief leerproces te komen. Het is belangrijk dat alle fases aan bod komen. De volgorde is niet belangrijk.

Het wiel opnieuw uitvinden

De experimenteerfase geeft aan dat het tot op zekere hoogte nodig om het wiel zelf opnieuw uit te mogen vinden. Ten eerste is dit de enige manier waarop je je kennis 'eigen' kunt maken. Ten tweede is het nodig omdat er in het natuurbeheer weinig kennis is die automatisch toepasbaar is in een bepaald gebied. Je zult altijd bij goede beheersmaatregelen van anderen jezelf moeten afvragen waarom die beheersmaatregel in die situatie zo goed werkt en of jouw situatie voldoende vergelijkbaar is. Pas dan kun je inschatten of die beheersmaatregel ook in jouw gebied succesvol gaat werken.

Daarnaast benadrukt Kolb dat iedere persoon een eigen voorkeur heeft waarmee hij zijn leerproces start. Doeners bijvoorbeeld, moet je niet vermoeien met de vraag 'waarom?' en meteen laten experimenteren, terwijl denkers juist niet in beweging komen voordat ze weten 'waarom'.



Figuur 1

Leercyclus van Kolb¹⁶.

¹⁶ Theorie Kolb, zie bijlage 2.

De leercyclus van Kolb geeft inzicht in het proces van een lerende persoon, maar laat daarbij de omgeving van de lerende persoon buiten beschouwing. Hier vormen de theorieën van Gestalt, Systemisch werken en Immediate-delayed compensation theorie een goede aanvulling. Deze theorieën worden gebruikt binnen therapeutische setting en ook binnen organisaties. Wij hebben ze toegepast op het observeren van de lerende netwerken. Bij Gestalt is het belangrijk om zoveel mogelijk met een open blik naar situaties te kijken. Daarnaast is het een methode om aandacht te hebben voor de omgeving van de lerende persoon.

Wanneer je mensen bewust maakt van de omgeving waarin ze zich bewegen, kunnen ze ook gebruik gaan maken van hun omgeving. Iemand kan zich beter openstellen naar mate hij zich meer bewust is van zijn plek in zijn of haar omgeving. Het bewust maken van de omgeving waarin je beweegt, is een belangrijke stap om kennis uit te wisselen. Dit heeft ook te maken met de veiligheid voor jezelf vergroten. Veiligheid is één van de basisvoorwaarden om te leren¹⁷. Een afgeleide daarvan is het stellen van vragen. In een veilige omgeving kan en durf je vragen te stellen.

De Immediate-delayed compensation theorie tenslotte, stelt dat mensen het beste functioneren wanneer ze vaak en met regelmaat de terugkoppeling krijgen dat ze dichterbij hun doel komen. Natuurdoelen van natuurbeheerders liggen vaak ver in de toekomst en zijn voor een deel onzeker, waardoor de natuurbeheerder vaak te maken heeft met uitgestelde terugkoppeling. Hier is dus veel winst te halen bij het stimuleren van kennisdoorstroming.

Meer over deze theorieën kunt u lezen in de bijlagen.

2.4 Van vastleggen naar laten stromen

Definitie kennis

Kennis is 'dat wat geweten en toegepast wordt door de mens of door de maatschappij als geheel. Veel van de menselijke activiteit vereist specifieke kennis, ervaring en vaardigheid. Gedurende de tijd zijn er wisselende ideeën ontwikkeld over wat er te weten valt en in welke mate er sprake moet zijn van twijfel. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen theoretische en praktische kennis. In het eerste streeft men slechts het weten omwille van het weten na, in het tweede geval moet er een praktisch voordeel te behalen zijn met de verworven kennis.'¹⁸, aldus Wikipedia.

In dit rapport gaat het over het laten stromen van praktische kennis. De definitie geeft verder aan dat we te maken hebben met twijfel over wat er te weten valt en dat hierover verschillende meningen bestaan. Dit weten heeft gevolgen voor de manier waarop je naar kennis doorstroming kijkt. Het nastreven van het zoveel mogelijk verspreiden van de waarheden uit natuurbeheer, is bij voorbaat dus al van twijfelachtige waarde en bovendien niet bevorderlijk voor het leerproces, zoals we later zullen zien.

¹⁷ Manon Ruijters stelt in haar proefschrift 'Liefde voor leren' (M. Ruijters, 2006, Liefde voor leren, Kluwer Deventer) veiligheid als basisvoorwaarde voor leren op een interessante manier ter discussie. Onveiligheid (emoties, problemen die je echt móet oplossen) kunnen in al hun onveiligheid juist een aanjager van leerprocessen zijn. In dit rapport hebben we het over de veiligheid die nodig is om vragen te durven stellen. We gebruiken het als indicatie voor het stromen of stagneren van kennis in een bepaalde situatie.

¹⁸ Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Kennis>.

Het verschil tussen kennis vastleggen, delen en uitwisselen

Het vastleggen van kennis maakt deze in theorie beschikbaar voor anderen. Delen van kennis is echter actiever dan alleen kennis vastleggen, delen is kennis geven aan de ander. Uitwisselen van kennis is nog actiever. Uitwisselen betekent letterlijk het ene in de plaats geven voor het andere. Vrij vertaald: praten over jouw ervaringen en luisteren naar die van de ander.

De aard van de kennisstroom

Het proces van kennis laten stromen is iets bijzonders. Het gaat deels vanzelf, onbewust, net zoals het water in een rivier stroomt. De reden waarom mensen leren is dan ook moeilijk grijpbaar en moeilijk te sturen. Wel kun je werken aan 'de bedding' van de rivier, zodat het zoveel mogelijk gaat stromen. Dit zijn de randvoorwaarden die het delen en uitwisselen bevorderen.



Ecoloog en boswachters.

3 De 'bedding' in beeld

Het doel van dit rapport is het in beeld brengen hoe kennis nu al succesvol stroomt. Als we hier met behulp van de theorieën van Kolb, Gestalt, Systemisch werken en de Immediate/ delayed compensation theorie naar kijken, kunnen we dit voor een deel verklaren en aanbevelingen doen voor het verbeteren van de kennisdoorstroming.

Bij het in beeld brengen van 'de bedding' waardoor kennis gaat stromen in een lerend netwerk, kijken we naar drie hoofdthema's:

- Om welke kennis gaat het en hoe is deze vastgelegd?
- Hoe zit het met de plaats en tijd van bijeenkomen?
- En hoe zit het met de openheid van de mensen om te leren?

3.1 Om welke kennis gaat het en hoe wordt deze vastgelegd?

Kennis wordt vastgelegd in rapporten, op websites en in hoofden van beheerders. Wanneer kennis niet vastgelegd wordt, heb je kans dat deze wegsijpelt.

Kennis gaat stromen van de ene naar de andere bron, op het moment dat er een verschil in kennis is: wanneer datgene wat je hoort je nieuwsgierig maakt, je interesseert of nieuw voor je is. Wanneer je van een rapport geen nieuwe kennis verwacht word je niet geprikkeld om het te lezen, als je geen nieuwe inzichten van je collega verwacht over een bepaald onderwerp, snijd je met hem het onderwerp niet zo snel niet aan¹⁹.

Uit het rapport van Twynstra en Gudde²⁰ blijkt dat het bij de ambitie om meer kennis te gaan delen onduidelijk is om welke kennis het gaat: welke kennis moet gedeeld en vastgelegd worden? Om te komen tot grotere tevredenheid over kennisdoorstroming moet eerst duidelijk worden voor alle betrokkenen om welke kennis het gaat. Afhankelijk van de aard van de kennis kun je vervolgens op zoek gaan naar zinvolle media om die kennis te delen. Zo lijkt de WIKI voor natuurbeheerders vooral geschikt om ervaringskennis te delen. Als de behoefte aan kennis bij natuurbeheerders ergens anders ligt, dan is de WIKI op zich niet slecht, alleen zijn er dan aanvullende uitwisselingsmogelijkheden nodig.

Bij de casestudies beschrijven we uit welke bronnen op dit moment succesvol geput wordt en waar nieuwe kennis wordt vastgelegd. Is er gebrek aan bronnen? Of zijn er juist teveel? Waar sijpelt kennis weg en waar wordt kennis vastgelegd?

¹⁹ De filosoof Schleiermacher schrijft over een combinatie van 'vreemdheid en vertrouwdheid'. Vreemdheid omdat daar een zekere aantrekkingskracht vanuit gaat, en vertrouwdheid om er voldoende herkenbaarheid nodig is om het vreemde te kunnen plaatsen.

²⁰ J. van Duin et al, 2009, Staatsbosbeheer Beleidsadvies 'Samen leren; kennis delen en kennis borgen', Twynstra en Gudde.

3.2 Tijd en plaats van bijeenkomen

Wanneer je wilt dat kennis wordt gedeeld, uitgewisseld en gaat stromen dan heb je een tijd en plaats nodig. Neem bijvoorbeeld de Veldwerkplaatsen O+BN: zij zorgen voor een tijd en plaats waarop wetenschappers en mensen uit de praktijk van natuurbeheer elkaar kunnen ontmoeten en maken het mogelijk dat de kennis van beiden wordt gedeeld en uitgewisseld.

Een ander voorbeeld is de WIKI natuurbeheer. Het is weliswaar een digitale ontmoetingsplek, maar ook hier is een plaats waar mensen (op hun eigen tijd) elkaar kunnen ontmoeten en hun kennis kunnen delen en uitwisselen.

Het geldt ook op kleinere schaal. Kennis kan in een rapport vastgelegd zijn, maar toch stroomt de kennis pas, als er *tijd* is om het te lezen, erop te reflecteren en het in je eigen praktijk toe te passen.

Er is ook een *plaats* nodig waarop het rapport fysiek beschikbaar voor jou is en je het met eigen ogen kunt lezen. Deze plaats heeft een bepaalde beschikbaarheid of bereikbaarheid. Is bijvoorbeeld de bibliotheek in de buurt? Is hij op voor jou handige tijdstippen geopend? Is de informatie op internet goed ontsloten of moet je veel moeite doen om de informatie te kunnen vinden? Juist bij internet is de beschikbaarheid nog wel eens een probleem. Het lijkt alsof kennis op internet voor iedereen toegankelijk is, maar door een wildgroei aan verschillende sites of ontoegankelijke opbouw van websites zelf, kan kennis nog steeds moeilijk te vinden zijn.

Kwaliteit

Er moet dus een fysieke connectie gelegd worden tussen de ene en de andere bron, om informatie te laten stromen. En daarbij doet de kwaliteit van de gekozen vorm ertoe. Het maakt uit of een rapport goed opgemaakt is en voorzien is van beeldmateriaal. Het maakt uit of nieuwe kennis niet alleen schriftelijk maar ook via workshops en veldwerk beschikbaar wordt gemaakt. En het maakt uit of het in die workshop gezellig is, of de catering goed is en de stemming ook.

Bij de casestudies kijken we naar succesvolle plekken op dit moment. Wat maakt dat ze succesvol? Zijn ze voldoende bereikbaar?

3.3 Openheid om te leren

Als aan al deze voorwaarden voldaan is, kan het nog zijn dat de kennis niet stroomt. Je zou kunnen zeggen dat er een spanningsverschil is tussen twee elektriciteitspolen die al wel fysiek met elkaar verbonden zijn via een koperdraadje, maar dat de weerstand nog te groot is en er niets stroomt.

De persoon in kwestie (één van de polen) staat om verschillende redenen niet open om de kennis binnen te laten komen en te toetsen aan wat hij al weet. Die persoon kan daarvoor verschillende goede redenen hebben.

Hoe kun je bepalen of ergens kennis stroomt en mensen dus open staan? Dat is moeilijk aanwijsbaar, maar wij veronderstellen openheid voor leren op het moment dat mensen vragen stellen aan elkaar²¹ en als er voelbaar enthousiasme aanwezig is. Soms is het ook aanwijsbaar dat kennis doorgestroomd is naar andere mensen.

²¹ Volgens het eerder genoemde rapport van Twynstra en Gudde is vragen stellen in je directe collegiale kring namelijk niet zo vanzelfsprekend.

In de casestudies laten we de beheerders hierover zelf aan het woord. Wat zeggen de beheerders dat ze nodig hebben om te leren? Wat helpt om je open te stellen, om daadwerkelijk met de ander te gaan leren en tot nieuwe kennis te komen? Wat motiveert natuurbeheerders om te gaan leren? Zijn er voldoende mogelijkheden voor natuurbeheerders om kennis uit te wisselen? En is het veilig genoeg om elkaar vragen te stellen?

Observaties van enthousiasme, vragen stellen en zichtbare effecten van kennis die doorstroomt zijn moeilijk objectief te meten en op vele manieren te verklaren. Wij kijken met de bril van de eerder genoemde theorieën en reflecteren hiermee op de voorbeelden die wij hebben gezien.

Door het analyseren van deze drie cases komen we tot algemene aanbevelingen waar het management van de terrein beherende organisaties en VHL mee verder kan om kennis nog beter te laten stromen. Twynstra en Gudde concluderen dat kennis delen en leren, iets is waar je niet over praat (p2). Het is geen onderwerp bij de leidinggevende, de focus is gericht op het primaire proces.

We willen met dit rapport graag handvatten geven, om het wél onderwerp van gesprek te maken.

3.4 Drie casestudies

Wij beschrijven in ons rapport drie Casestudies van Lerende Netwerken van Natuurbeheerders die volgens ons leerzame succesfactoren laten zien.

- De eerste is een casestudie van een vrijwilligersnetwerk van een natuurbeheerder.
- De tweede is de VHL cursus Landschapsecologie in het Terreinbeheer. Hierbij wordt kennis gedeeld en uitgewisseld tussen docenten en cursisten én er is speciale aandacht voor de kennisuitwisseling van de cursist en zijn organisatie.
- De derde casestudie is het netwerk rondom de WIKI Natuurbeheer.

Bij elke casestudie beschrijven we de drie hoofdthema's aan de hand van onze observaties, interviews en deskstudies. Elke casestudie eindigt met een synthese waarin we de belangrijkste punten van de case samenvatten en door koppeling aan de theorieën tot verklaren en aanbevelingen komen. We kijken of alle fases van de leercyclus van Kolb doorlopen worden. We brengen de omgeving in beeld, zodat deze bewust wordt en er meer gebruik van gemaakt gaat worden. We benoemen de immediate en delayed returns.

Daarna kijken we naar het grotere geheel waarvan deze drie casestudies deel uitmaken.

Hierna bespreken we in het hoofdstuk Algemene synthese de resultaten en onderbouwen de aanbevelingen. In de conclusie beschrijven we op hoofdlijnen waar de meeste aandacht gewenst is voor een nog betere kennisdoorstroming. In het hoofdstuk Aanbevelingen zetten we de verschillende soorten aanbevelingen die in dit rapport aan de orde komen nog even kort op rij.



Coördinator en teamleden.

4 Casestudie 1 Lerend Netwerk Beheerder

*'Er is geen leren mogelijk zonder verbondenheid'
(onbekende bron)*

Sjoerd Bakker is boswachter Inventarisatie & Monitoring bij SBB Regio Noord, Beheerseenheid Súdwest-Fryslân. Sjoerd is 61 en werkt 32 uur (op papier).

Sjoerd is bij veel netwerken betrokken. Zo was hij projectleider van een Baggerproef in het Sneekermeer, is hij betrokken bij Natura 2000, heeft hij contacten met boeren, vrijwilligers, bewoners, ecologische bureaus en met de vele natuurbeheerorganisaties in het gebied. Verder met Rijkswaterstaat, de Provincie, de Gemeente, het Waterschap. Jaarlijks organiseert hij vier bijeenkomsten voor vrijwilligers die broedvogels, planten, paddenstoelen, amfibieën, roofvogels, vlinders en libellen inventariseren. Het netwerk van Sjoerd Bakker en de vrijwilligers lichten we hieronder verder uit, door in te zoomen op één van de bijeenkomsten.

4.1 Om welke kennis gaat het?

Flora en Fauna

Bij de bijeenkomst voor vrijwilligers gaat over broedvogels, planten, paddenstoelen, amfibieën, roofvogels, vlinders en libellen van het gebied. Er worden gastsprekers uitgenodigd met speciale kennis over het gebied. Ook wordt bijvoorbeeld uitgewisseld wanneer er bijzondere vogels zijn gesignaleerd.

Instructie monitoring

De bijeenkomst is bedoeld als voorbereiding op de broedvogelinventarisaties. Sjoerd kan instructie geven over de wens om via de BMP²² methode te inventariseren. Voorheen waren de mensen gewend om nesten op te zoeken nu leren ze 'anders' te inventariseren.

Cursusaanbod bekend maken

De bijeenkomst wordt gebruikt om de mensen op de hoogte te houden van cursussen die ze kunnen volgen en bijeenkomsten die ze kunnen bijwonen.

Informatie over SBB

Daarnaast worden mededelingen gedaan vanuit SBB, bijvoorbeeld over de bezuinigingen.

Elkaar kennen

Verder heeft de bijeenkomst een sociaal karakter. In de uitnodiging staat letterlijk *'een mooie gelegenheid om contacten te onderhouden en ervaringen uit te wisselen'*.

De mensen kunnen elkaar leren kennen. Ook is er gelegenheid om de vrijwilligers die stoppen in het zonnetje te zetten en stil te staan bij de vrijwilligers die zijn overleden.

²² Broedvogel Monitoring Project SOVON Vogelonderzoek Nederland.

4.2 Waar wordt kennis vastgelegd?

Uitnodiging

In de uitnodiging per post of mail, staat het programma voor deze avond. Er wordt hierbij ook kennis gedeeld die belangrijk is voor degenen die niet naar de avond komen.

Verslag

Van de vrijwilligersbijeenkomst wordt een verslag gemaakt, dat alle mensen die de bijeenkomst hebben bijgewoond ontvangen.

Broedvogelverslag 2010

Het Broedvogelverslag 2010, wordt door Sjoerd Bakker samengesteld aan de hand van de verzamelde inventarisatiegegevens van ruim 80 vrijwilligers. In dit rapport vind je alle kaarten van de geïnventariseerde gebieden en worden de namen vermeld van alle vrijwilligers. In het voorwoord worden bijzonderheden genoemd en ook is er een overzicht te vinden van de inventarisaties van de afgelopen 7 jaar. Ook worden alle vrijwilligers bedankt voor hun bijdrage.

Volledigheid van de inventarisaties

De inventarisatie kan op drie verschillende manieren van volledigheid worden aangegeven in het uiteindelijke rapport;

- V Sommige terreinen worden volledig geïnventariseerd, dit betekent dat de vrijwilliger de tijd had om meerdere malen te inventariseren, dat hij zijn gegevens goed heeft aangeleverd en dat er meerdere soorten vogels zijn geïnventariseerd.
- O Sommige terreinen worden onvolledig geïnventariseerd, dit kan betekenen dat de vrijwilliger minder tijd had om te inventariseren, hij de gegevens niet volledig genoeg heeft aangeleverd of dat er maar een paar soorten vogels zijn geïnventariseerd.
- Z Sommige terreinen worden zeer onvolledig geïnventariseerd, dit kan betekenen dat de vrijwilliger maar een keer in het gebied is geweest om te inventariseren, hij de gegevens niet heeft aangeleverd of dat er maar een soort vogels is geïnventariseerd.

De gegevens worden ook vastgelegd in Excel lijsten (vanaf 1992). Deze zijn voor intern maar ook voor extern gebruik. Hiervan wordt voornamelijk gebruik gemaakt door studenten.

4.3 Tijd en plaats van bijeenkomen

Vrijwilligersbijeenkomst

De bijeenkomst voor broedvogel-, planten-, paddenstoelen- en amfibieën vrijwilligers wordt al jaren door Sjoerd Bakker georganiseerd. Hij doet dit in elk voorjaar. Tijdens deze bijeenkomst zijn er tussen de 30 en 60 mensen aanwezig. De bijeenkomst wordt georganiseerd op een centrale plek in het te inventariseren gebied (bv. Joure of Woudsend) zodat de afstand voor alle vrijwilligers ongeveer gelijk is en gemakkelijk te bereiken. Wanneer Sjoerd een locatie kiest kijkt hij of de zaal breed opgezet is, of er ruimte genoeg is en het gezellig is ingericht en of er voldoende tafels en stoelen staan. Ook moet er een mogelijkheid zijn voor de mensen om te schrijven. Hij zorgt vanuit SBB voor een beamer en een laptop.

Programma onderdelen die uitnodigen tot delen en uitwisselen van kennis

Delen

Inleiding van Sjoerd Bakker en vijf korte Power Point presentaties²³ van vrijwilligers uit het gebied.

Uitwisselen

Na de inleiding van Sjoerd is er tijd voor een rondvraag zodat er de mogelijkheid is voor vrijwilligers om iets te vertellen en/of te reageren. Van de gelegenheid wordt altijd gebruik gemaakt en tijdens deze rondvraag wordt er kennis gedeeld en uitgewisseld.

Tijdens de pauze vinden de informele gesprekken plaats, er worden vragen gesteld en er wordt kennis gedeeld en uitgewisseld.

Na de afsluiting is er nog ruimte om na te praten en kennis te delen en uit te wisselen. Sjoerd vindt het fijn omdat hij zo de kans heeft om mensen informeel te spreken en kennis over te dragen en uit te wisselen. Hij geniet hier zichtbaar van.

Sjoerd merkt op dat het jammer is wanneer mensen niet komen omdat hij ze dan niet ziet, spreekt en hen geen uitleg kan geven. Op deze bijeenkomst wordt het Broedvogelverslag 2010 uitgereikt aan alle vrijwilligers die daaraan hebben meegewerkt.

Tot stand komen Broedvogelverslag

In de manier waarop het Broedvogelverslag tot stand komt, zitten allerlei plaatsen en tijden van uitwisseling tussen verschillende personen.

In de terreinen

Alle vrijwilligers hebben een of meerdere terreinen geïnventariseerd in het gebied van Staatsbosbeheer in Súdwest-Fryslân. Sommige inventariseren alleen en anderen doen dit met collega vrijwilligers (waaronder twee echtparen). Wat opviel is dat er weinig vrouwelijke vrijwilligers zijn, soms één, soms twee.

Aanleveren gegevens

De vrijwilligers moeten voor 1 oktober de gegevens van de geïnventariseerde gebieden hebben doorgegeven aan Sjoerd. Sommige leveren dit later in en sommige moet hij meerder malen bellen of mailen. Soms gaat het mis, vorig jaar ontving hij van één vrijwilliger alle spullen retour met de mededeling dat deze vrijwilliger geen tijd had gehad, te weinig kennis had en zijn gehoor (zeer belangrijk voor het inventariseren) minder was geworden, waardoor hij de inventarisatie niet had uitgevoerd.

Terugkoppeling

Sjoerd probeert alle vrijwilligers binnen twee weken na ontvangst van de gegevens te bedanken voor hun bijdrage. Tijdens dit contact wordt er kennis uitgewisseld over bijzondere zaken in het gebied wat door de vrijwilliger is geïnventariseerd. Hij doet dit meestal telefonisch en soms via de mail. Op een lijst houdt hij bij of er contact is geweest met de vrijwilliger n.a.v. de broedvogelinventarisatie.

Invoeren in computerbestanden

Wanneer alle gegevens binnen zijn voert een stagiaire (mits deze beschikbaar is) de gegevens van alle vrijwilligers in.

²³ Presentaties over; veranderingen broedvogels 1990-2010 in het Merengebied rond Sneek en Joure, paddenstoelen in Gaasterlân, onderzoek Noordse Woelmuizen in het Merengebied, libelles in Gaasterlân en Wasplaten in de Rotstergaaster Wallen.

Jaarlijkse bijeenkomst vrijwilligers (inventarisatie) d.m.v. BBQ of een excursie.

Jaarlijks organiseert SBB Noord een informele bijeenkomst voor vrijwilligers. De vrijwilligers zelf kunnen dan kiezen of dit een barbecue of excursie wordt. In 2010 was dit een barbecue van 17.00 uur tot ongeveer 22.00 uur. Tijdens deze bijeenkomst hebben de mensen de mogelijkheid om elkaar te spreken en kennis uit te wisselen. Sjoerd vindt een prettige manier van bij elkaar komen omdat hij de tijd heeft en krijgt om mensen te leren kennen en eens rustig met ze te praten. Ook krijgt hij door deze informele bijeenkomsten een bredere kijk op natuurbeheer en inventarisatie.

Contact tussen de bijeenkomsten door

Sjoerd Bakker heeft telefonisch, schriftelijk (vooral via de mail) en persoonlijk contact met zijn vrijwilligers. De vrijwilligers zoeken contact met hem wanneer ze vragen hebben t.a.v. beheer of wanneer ze bijzonderheden met hem willen delen en of uitwisselen.

Soms komt Sjoerd de vrijwilliger tegen in het veld of tijdens de muizeninventarisatie (de Noordse woelmuis) in het najaar.

4.4 Openheid om te leren

Sociale netwerken van vrijwilligers

Sjoerd merkt op dat de kennis na het bezoek van de vrijwilligers aan deze bijeenkomsten doorstroomt in de sociale netwerken van de vrijwilligers. Denk hierbij aan familie, vrienden, kennissen, dorpsbewoners, de pachters²⁴, de erfpachters²⁵ etc.

Contact tussen boswachter en vrijwilliger.

Tijdens de cursus 'Landschapsecologie' bij VHL leren we Sjoerd Bakker kennen als een rustige en aardige man die niet op de voorgrond treedt. Bij het afnemen van de interviews op zijn eigen werkplek wordt duidelijk dat hij voor veel mensen heel benaderbaar is. Er komt een man uit het dorp langs om te vertellen over een doodgereden das die vlakbij op de weg ligt. Vervolgens vertelt Sjoerd de man waar de dassenburcht zit en waar deze das waarschijnlijk 'gewoond' heeft.

Voor Sjoerd is een van de succesfactoren van dit Lerende Netwerk zijn contact met vrijwilligers en het onderhouden daarvan. Door regelmatig contact te hebben met de vrijwilligers en ze te ontmoeten op avonden of in het veld blijft hij op de hoogte en kan hij de vrijwilliger op de hoogte houden van de kennis over het gebied. De meeste vrijwilligers werken inmiddels met de BMP methode. Enkele vrijwilligers handhaven hun eigen methode²⁶. Hij merkt dat de vrijwilligers het op prijs stellen wanneer hij een praatje maakt en contact met ze opneemt.

Openheid organisatie naar vrijwilligers

Het vrijwilligerswerk wordt serieus genomen, blijkt uit een aantal zaken. Alle vrijwilligers van SBB ontvangen een vrijwilligersovereenkomst die door de boswachter wordt opgemaakt. De boswachter is ook verantwoordelijk voor de wijzigingen in de overeenkomsten. Wanneer een vrijwilliger meer dan 4 dagdelen arbeid verricht voor SBB heeft hij/zij recht op kleding, ontvangen hij/zij 'Vrijwilligersnieuws' de Nieuwsbrief voor vrijwilligers Regio Noord (uitgave 4 x per jaar) en krijgt hij/zij een gratis abonnement op Onverwacht Nederland, het magazine van SBB dat vier keer per jaar verschijnt. Ook zijn er speciale cursussen voor vrijwilligers,

²⁴ De boeren die een of meerdere percelen pachten bij SBB.

²⁵ De boeren die een boerderij en bijhorende percelen pachten bij SBB.

²⁶ Vroeger waren de mensen gewend om de nesten op te zoeken.

bijvoorbeeld cursus Moerasvogels, cursus BMP methode van SOVON, het cursusgeld wordt vergoed door SBB. De vrijwilliger ontvangt een inventarisatievergunning, deze heeft hij/zij nodig om een gebied te mogen inventariseren. Deze dingen stimuleren de vrijwilligers zichzelf en hun werk serieus te nemen, goed voorbereid op pad te gaan, te vragen als ze iets niet weten en ze bevorderen het enthousiasme.

4.5 Synthese Casus 1

Hoe wordt de kennis vastgelegd?

Sjoerd heeft ontzettend veel terreinkennis. Deze kennis zit in zijn hoofd, en wordt niet vastgelegd binnen de eigen organisatie, maar wel bij organisaties als het Waterschap of ecologische adviesbureaus. Deze kennis gaat voor de eigen organisatie verloren wanneer hij niet (op tijd) wordt opgevolgd. Als leidinggevenden van de organisaties de natuurbeheerder niet (tijdig) vervangen, kan kennis niet of onvoldoende worden overgedragen.

De vrijwilligers bouwen kennis en ervaring van inventariseren voornamelijk op in hun hoofd. Sommige vrijwilligers worden begeleid door een 'oude' vrijwilliger (concrete ervaring uit Kolb's leercyclus), hierdoor wordt kennis overgedragen en verdwijnt deze niet. Wanneer vrijwilligers stoppen, en zij hun kennis niet kunnen overdragen aan hun opvolger, verdwijnt de kennis.

Een aantal vrijwilligers geeft via de Powerpointpresentaties hun kennis door en legt deze vast.

De vrijwilligers zijn ook een doorgeefluik naar de bevolking van een gebied en creëren zo draagvlak voor SBB. Dit wordt niet altijd vastgelegd. Sommige mensen schrijven wel op websites van dorpen.

De vrijwilligers zijn ook een doorgeefluik van terreinkennis naar Sjoerd Bakker. Ze hebben een oog- en oorfunctie bij waarnemen in het gebied van bijvoorbeeld vuilnis, loslopende honden en flora & fauna.

De vrijwilligers en stagiaires leggen op dit moment kennis vast van flora en fauna. Zij zouden wellicht ook bij het vastleggen van andere kennis, bijvoorbeeld op de WIKI, een grotere rol kunnen spelen. Zo zouden ze artikelen voor huis-aan-huisbladen kunnen schrijven of zich hierdoor laten interviewen.

Sjoerd put uit de kennis die bewoners in het gebied hebben van geschiedenis, cultuurhistorie, beheer en flora & fauna. De kennis van deze mensen zit in hun hoofd en is nergens vastgelegd. Wanneer deze mensen overlijden, verdwijnt ongebruikte of onbekende kennis over het gebied.

Natuurbeheerders hebben door de vele werkzaamheden niet altijd, lees weinig, tijd om zaken vast te leggen. Twee van de geïnterviewde natuurbeheerders werken nu 32 uur per week in verband met hun leeftijd. Tijdgebrek is een reden om kennis niet vast te leggen.

Tijd en plaats

Sjoerd maakt op vele manieren tijd en plaats om de vrijwilligers te ontmoeten en besteed veel zorg aan de kwaliteit van de bijeenkomsten. Hij let op de bereikbaarheid voor de deelnemers. Hij zorgt ervoor dat er voldoende tijd en ruimte voor iedereen is en dat mensen elkaar kunnen leren kennen.

In theorie kun je de leercyclus van Kolb op elk moment en op elke plaats heel snel meerdere keren doorlopen. Toch is het waarschijnlijk slim dat er een mix van bijeenkomsten is met een verschillend accent. Zo nodigt het meelopen met een ervaren vrijwilliger uit tot de 'concreet ervaren', het persoonlijk contact met Sjoerd en het maken van een Powerpointpresentatie voor anderen tot 'reflecteren', het volgen van cursussen tot 'begripsvorming' en het uitvoeren van het veldwerk tot 'actief experimenteren'.

Openheid om te leren

Zichtbare effecten, enthousiasme, vragen stellen

De case heeft twee zichtbare effecten van kennis die doorstroomt. Als vrijwilligers vogels signaleren die laat in het seizoen broeden, heeft dit effect op het maaibeheer. Het kan betekenen dat een boer pas half augustus kan gaan maaien.

Vrijwilligers nemen sommige taken uit handen van Sjoerd, zo houden sommige van hen contact met de pachters en erfpachters i.v.m. met het maaibeheer.

Het enthousiasme van de vrijwilligers en Sjoerd Bakker straalt af van alle momenten waarop er contact is. De mensen uit dit netwerk stellen elkaar vragen op diverse tijden en plaatsen.

Immediate return

Een opvallende punt van dit lerend netwerk is de sociale manier waarop Sjoerd Bakker zijn functie invult. Hij heeft veel sociale contacten, die verloren gaan wanneer hij niet op tijd wordt opgevolgd. De vrijwilligers ontmoeten hem en elkaar in een sterk sociaal verband. De snelheid waarmee de vrijwilligers reactie van de beheerder krijgen is vrij hoog, wat stimulerend werkt. De beheerder geeft de vrijwilligers erkenning voor wat ze doen.

Het is een voorbeeld van immediate return. Ook de jaarlijkse uitreiking van het Broedvogelrapport is een goed voorbeeld van een respons die stimulerend werkt, alleen is dit een delayed return omdat het 1x per jaar is.

Kracht en Kwetsbaarheid van het lerend netwerk

De kracht van dit lerend netwerk: kennis in hoofden van mensen, is ook meteen de kwetsbaarheid. Doordat de mensen elkaar regelmatig ontmoeten en dan ook echt tot kennisuitwisseling komen met elkaar is de kracht. De kwetsbaarheid uit zich als er mensen weggaan die hun kennis niet of niet helemaal hebben uitgewisseld. Dan is de kennis ook weg.

De neiging is misschien om te investeren in het vastleggen van de kennis op papier van zowel de vrijwilligers als de beheerder voor hun opvolgers. Daarmee zou echter de kennisdoorstroming verloren gaan, die op dit moment in dit systeem plaatsvindt dankzij het sterke sociale karakter van het netwerk. Het is noodzakelijk *op tijd* te investeren in opvolging van beheerder en vrijwilligers, en de tijd investeren om kennis al doende van mens tot mens door te geven.



Studenten en medewerkers.

5 Casestudie 2 Lerend Netwerk Landschapsecologie in het Terreinbeheer

*Vreugde hebben in het observeren en begrijpen is de mooiste gift van de natuur.
(Albert Einstein)*

In een aantal regio's van SBB kunnen Boswachters Inventarisatie en Monitoring deelnemen aan de cursus 'Landschapsecologie voor terreinbeheerders' op VHL. De cursussen worden gegeven door Giel Bongers en Hedwig van Loon, beiden docent aan VHL. Er zijn gemiddeld tien deelnemers per cursus. Een cursus bestaat voor de helft uit bijeenkomsten op school en voor de helft uit veldwerk.

5.1 Om welke kennis gaat het?

De cursus gaat over het leggen van verbanden tussen biotiek, abiotiek en beheersmaatregelen.

Een aantal deelnemende cursisten noemt in hun interview dat hun kennis over flora en fauna wel op peil is. De kennis die ze nog missen is *proces*kennis over de verbanden tussen flora en fauna. Zodat ze beter kunnen zien wat het effect is van bepaalde beheersmaatregelen en beter begrijpen waarom.

De cursus is gekoppeld aan de gebieden van de beheerders zelf. Gegevens van deze gebieden worden door de beheerders aangeleverd.

Het gaat in deze cursus ook om de vaardigheid van het leren werken met een computerprogramma als Synbiosys.

Uit de interviews met de beheerders²⁷ blijkt dat een aantal mensen ook behoefte heeft aan sociale proceskennis in gebiedsontwikkeling. Zij merken dat ze als speler in gebiedsprocessen niet alleen kennis nodig hebben van flora, fauna en beheer, maar ook van sociale processen. Zodat ze het belang van de natuur beter kunnen verdedigen in ruimtelijke gebiedsprocessen die groter zijn dan het eigen terrein. Het lerend netwerk rondom landschapsecologie is hier niet op gericht.

5.2 Hoe wordt kennis in deze cursus vastgelegd?

Tijdens de cursus wordt kennis op vele manieren vastgelegd. Hieronder gaan we in op de bronnen die gebruikt worden en ook geven we voorbeelden van goede vondsten qua vorm, die bijdragen aan het daadwerkelijk laten stromen van kennis.

²⁷ We interviewden voor deze casus van deze cursus 5 deelnemers en de 2 docenten, 1 beheerder van een andere cursus en 1 coördinator die aan de cursus meedeed.

Lesmap

De deelnemers aan de cursus landschapsecologie in het terreinbeheer hebben de beschikking over een dikke map met lesmateriaal, die steeds aangevuld wordt met hand-outs in kleur.

Veldgids

Er wordt zowel in de les als in het veld gewerkt met de Veldgids Plantengemeenschappen²⁸. De beheerders waarderen het om iets in de hand te kunnen hebben om in te bladeren tijdens het werken op de computer met Synbiosys²⁹.

Blackboard

De cursisten maken gebruik van de digitale leeromgeving van de school: Blackboard. Dit is een soort intranet waarop de kennis van de school beschikbaar gesteld wordt aan de terreinbeheerders. De docenten voeren op Blackboard de veldgegevens in, die de cursisten in hun eigen gebied verzamelen. De cursisten kunnen hierdoor hun tijd tijdens de workshop optimaal benutten en hoeven die niet te besteden aan het invoeren van gegevens.

De docenten hebben hiermee een schat aan gebiedsgegevens waarmee ze ook andere lessen in het hbo onderwijs rijk kunnen illustreren. Het lesmateriaal op Blackboard is op deze manier een gezamenlijk product van theorie en praktijkgegevens, waar zowel cursisten als docenten wijzer van worden.

Powerpoint

Het is vrij gangbaar in het hbo om lessen te verzorgen m.b.v. Powerpointpresentaties. Zo ook bij deze cursus. Het bijzondere van de Powerpointpresentaties van deze cursus is dat er foto's van de veldbezoeken die bij de cursus horen in verwerkt zijn. De deelnemers zien zichzelf en de veldwaarnemingen (bijv. boringen) in de collegezaal terug. De link tussen praktijk (veldwerk) en theorie (klaslokaal) wordt op deze manier tijdens de theoretische delen op een beeldende manier opgeroepen. De foto's staan daarnaast symbool voor het thema van de les die op dat moment gegeven wordt.

Hoofden van beheerders

De kennis die de beheerders opdoen, wordt voor het belangrijkste gedeelte opgeslagen in de hoofden. Sommigen maken aantekeningen. Via de eindpresentatie op de eigen organisatie (zie paragraaf 5.3), komt de kennis wel de eigen organisatie in, maar wordt daar niet vastgelegd. Uit de interviews met beheerders blijkt dat de meeste van hen bij kennis vastleggen denken aan het vastleggen van monitoringsgegevens van flora en fauna.

²⁸ Schaminée et al, 2010, Veldgids Plantengemeenschappen, KNNV, Zeist.

²⁹ SynBioSys is de afkorting van 'Syntaxonomisch Biologisch Systeem'. Hiermee wordt tot uitdrukking gebracht dat de basis van dit programma wordt gevormd door het niveau van de levensgemeenschap. Om een breed scala aan biologische informatie toegankelijk te maken worden classificatiesystemen ingezet op het niveau van de plantengemeenschap, het landschap en de soort. Hieraan zijn momenteel drie andere indelingen toegevoegd (SBB-vegetatietypologie, Natura 2000-habitattypen, Index-NL). Van belang hierbij is dat de verschillende lagen onderling gekoppeld zijn.

Het 'hart' van het informatiesysteem wordt gevormd door identificatieprogrammatuur, waarmee de gebruiker kan beoordelen met welke plantengemeenschappen zijn eigen gegevens (soortenlijst, vegetatieopname, tabel) de grootste verwantschap vertoont; het fundament wordt gevormd door de Landelijke Vegetatie Databank (LVD), in beheer bij Alterra. In dit bestand zijn inmiddels zo'n 550.000 vegetatieopnamen bijeengebracht, uit de periode 1930 tot heden. Bron:

<http://www.alterra.wur.nl/NL/Producten/Informatiesystemen/SynBioSys/>

5.3 Tijd en plaats van bijeenkomen

Tijdens de cursus zijn er verschillende bijeenkomsten waarin de deelnemers van het lerend netwerk elkaar en hun bronnen raadplegen. De verschillende vormen waarin de lerende mensen in dit netwerk bij elkaar komen beschrijven we. Ook hier weer aandacht voor hoe de gekozen vorm bij kan dragen aan het gaan laten stromen van kennis.

Hoor- en werkcolleges

De theorie die behandeld wordt binnen de muren van het cursuslokaal wordt in afgestemde brokken informatie aangeboden, waarna de cursisten weer zelf actief aan de slag gaan met een opdracht. In de Powerpoints wordt verwezen naar de veldbijeenkomsten en in de opdracht werken de cursisten met gegevens uit hun eigen gebied. Zo is er een directe koppeling tussen theorie en praktijk.

De opdrachten worden gemaakt in tweetallen of alleen. De docenten zijn beschikbaar voor vragen.

Omdat de stof best taai en abstract is, is de afwisseling van luisteren, opdrachten maken en af en toe ontspannen van groot belang. In het lokaal is relatief weinig bewegingsruimte.

Veldwerkbijeenkomsten

De cursisten oefenen in het veld in een voorbeeldgebied. Daarna gaan ze zelfstandig in hun eigen gebied verder. De docenten bezoeken de gebieden van de cursisten. Dan worden foto's gemaakt van de veldomstandigheden die later in de les weer gebruikt worden.

Eindpresentaties in de eigen organisatie

De cursisten doen aan het einde van de cursus geen examen in de traditionele zin van het woord. Bij wijze van afsluitende opdracht houden ze een presentatie voor hun leidinggevenden in hun eigen organisatie. Hierin verwoorden ze de kern van wat ze tijdens de cursus geleerd hebben en doen een onderbouwd voorstel tot het invoeren van een bepaalde beheersmaatregel. Het is een dubbele win-win situatie. De cursist kan aantonen wat hij geleerd heeft, de kennis wordt direct verder verspreid in de organisatie waar hij dagelijks werkt en de medecursisten en docenten discussiëren samen met de organisatie over de voors en tegens van de voorgestelde maatregel. De leidinggevende krijgt een goed beeld hoe de geïnvesteerde tijd benut werd.

De foto's die gemaakt worden tijdens de cursus worden ook gebruikt in de eindpresentaties van de cursisten. Dit is een manier om aan de collega's van de eigen organisatie, die de cursus niet hebben meegemaakt, te laten zien hoe de cursisten bezig zijn geweest.

Wanneer de cursus afgesloten is, gebeurt het in praktijk regelmatig dat de cursisten nóg een presentatie geven, dit keer niet aan hun leidinggevenden, maar aan hun eigen team.

5.4 Openheid om te leren

We hebben een aantal cursisten in het interview gevraagd wat voor hen belangrijk is om te gaan leren. Hieronder gaan we in op de zaken die zij noemden. We vullen dit aan met onze eigen observaties en interviews met trainers.

Koppeling theorie en praktijk

'Leerstof moet gekoppeld zijn aan het veld, anders kan ik er niets mee' zegt een van de beheerders. In verschillende bewoordingen horen we dit ook van de andere beheerders terug.

Koek en zopie

De docenten vertellen dat zij bewust gekozen hebben voor goed eten en drinken tijdens de workshops. Dat is niet alleen functioneel in de zin van de energie die je nu eenmaal op gezette tijden nodig hebt om te kunnen leren. Samen goed en lekker eten in een gezellige omgeving bevordert de stemming en saamhorigheid.

Tijdens de colleges is koffie, thee en water beschikbaar, en 's middags frisdrank. Tussen de middag krijgen de cursisten een lunch inclusief een warme snack.

Trots op eigen gebied

Veel beheerders zijn trots op het mooie gebied waarin ze werken. Dit is belangrijk als motivatie om te gaan leren.

Leuk om zelf kennis aan anderen te kunnen overdragen

'Het leukst is als je merkt dat jouw kennis aangekomen is' zegt één van de beheerders. We horen dit van meer mensen en zij merken dat op verschillende manieren: volle zalen tijdens lezingen die je geeft, observaties in het veld waaraan je ziet dat jouw opmerking ter harte is genomen, terughoren bij derden dat zij jouw verhaal verder vertellen (een van de natuurbeheerders vond het leuk dat hij tijdens een bijeenkomst een man iets hoorde vertellen over het gebied, het ging over een lezing die hij had gegeven over roofvogels. Zijn kennis was gaan leven bij de ander en die liet het weer stromen), een interview waarin goed overkomt wat je wilde zeggen, als andere mensen ideeën opperen waarvan je weet dat jij aan de wieg hebt gestaan.

'Het doel van mensen op cursus sturen', vertelt een coördinator, 'is dat de beheerders als persoon meer kunnen vertellen over hun terrein. Ze kunnen als persoon meer schitteren'.

Vanuit werkgever gestimuleerd en gefaciliteerd

De beheerders krijgen vanuit hun werk de mogelijkheid om cursussen te volgen. Dit wordt door verschillende beheerders waardierend opgemerkt tijdens het interview.

Rust

Een beheerder geeft aan dat hij het beste leert bij rust en weinig prikkels.

Samen leren

Het leren samen met andere mensen wordt als stimulerend en gezellig ervaren. Een beheerder noemt het zelfs een randvoorwaarde, omdat in de praktijk continu overleg met allerlei betrokkenen ook aan de orde is.

Foto's van de cursisten worden in de cursus Landschapsecologie direct verwerkt in de PowerPoint van hun lessen. De cursisten zien niet alleen planten en dieren, maar ook zichzelf terug. Ook bij de eindpresentaties, die gehouden worden op de 'thuisbasis' van de beheerders met lokale collega's, werkt het goed om diezelfde plaatjes collega's in actie te kunnen laten zien.

In deze cursus zijn collega's van dezelfde organisatie, maar niet van hetzelfde team bij elkaar.

5.5 Synthese Casus 2

Welke kennis wordt vastgelegd?

De kennis die de beheerders opdoen over landschapsecologie wordt voldoende vastgelegd. Er wordt gebruik gemaakt van bestaande bronnen (veldgids, lesmap, Synbiosys), de Powerpoints van de colleges worden beschikbaar gesteld. Sommige beheerders maken zelf aantekeningen. De belangrijkste dingen die ze leren

worden ook vastgelegd, omdat de eindopdracht voor de cursisten is: het presenteren van de belangrijkste uitkomsten in een Powerpoint aan de organisatie waar ze voor werken.

De beheerders brengen veldgegevens uit eigen waarnemingen de workshop in. Deze worden door de docenten beschikbaar gesteld op Blackboard. Daarnaast gaan ze aan de slag met gegevens die intern beschikbaar zijn in hun organisatie maar tot dan toe niet genoeg aandacht hadden. Daarnaast worden gegevens aangereikt die beschikbaar zijn via internet of rapporten. Het verzamelen van deze gegevens is in eerste instantie voor de eigen cursus, maar in tweede instantie ook illustratief materiaal voor andere lessen die op VHL gegeven worden.

Tijd en plaats van bijeenkomen

De tijd en plaats is van voldoende kwaliteit. Er is tijd voor delen en uitwisseling, formeel en informeel, er wordt goed voor de inwendige mens gezorgd. Het feit dat het eten en drinken ook bijna schoon op gaan, geeft aan dat er daadwerkelijk behoefte is aan is. De ruimte kan groter, zodat het uitnodigender is om bij elkaar te gaan kijken en de mensen meer bewegingsvrijheid hebben. Dit was op dit moment fysiek nogal moeilijk.

De mix van veldwerk, colleges en workshops op school geeft tijd en plaats aan de verschillende fases uit de leerproces van Kolb.

Openheid om te gaan leren

Zichtbare effecten, enthousiasme, vragen stellen

Tijdens de interviews en het bijwonen van de cursus bemerken we bij docenten en cursisten een groot enthousiasme. Tijdens het onderdeel dat wij bijwonen worden vragen gesteld. Ook tijdens de eindpresentaties in de organisatie waar de cursist werkt, is er ruimte voor het bediscussiëren van de beheersmaatregel.

Zichtbaar effect van kennisdoorstroming is dat uitvoering van de beheersmaatregelen die bedacht zijn door het toepassen van de theorie vrij snel kan volgen. Zo is in de Put van Bullee naar aanleiding van een eindpresentatie hetzelfde jaar nog geplagd en zijn de bomen afgezet. De cursist had afname van de gewenste soorten en toename van de ruigesoorten geconstateerd en dit verklaard door de aanwezigheid van opgebouwde organische stof en schaduwwerking. Ook op andere plaatsen worden door de cursus beheersmaatregelen uitgesteld, juist weer opgepakt of afgeschafte om de natuurwaarden in de gebieden te verhogen.

Verklaring voor het feit dat er vragen gesteld worden, kan zijn dat in feite de hele cursus om het vinden van antwoorden voor de beheer praktijk draait. Ook kan het meespelen dat de cursisten die in de cursus bij elkaar zitten niet in hun eigen team werken (wat soms onveilig kan zijn volgens het rapport van Twynstra en Gudde), maar wel met collega natuurbeheerders (voldoende vertrouwdheid). Navraag bij de docenten leert dat het stellen van de vragen aan elkaar door de docenten niet gestimuleerd wordt, de nadruk ligt meer op de antwoorden. Het zelf stellen van onderzoeksvragen komt in vervolgcursus III aan de orde.

Een verklaring voor het enthousiasme kunnen we vinden in een aantal zaken. De beheerders noemen de koppeling van de theorie aan de praktijk een belangrijke voorwaarde om te gaan leren. De theorie van het werken met Synbiosys wordt gekoppeld aan veldbezoeken in hun eigen terreinen. Het werken met Synbiosys is volgens de docenten taaie stof. Het lukt omdat de beheerders met gegevens uit hun eigen gebied werken. Ze weten heel goed welke praktijksituatie hoort bij de getallen achter de plantennamen die ze op hun computerscherm zien. Daarmee worden de fases uit de leerproces van Kolb van concreet ervaren, reflectie, begripvorming en actief experimenteren in deze cursus allemaal geregeld doorlopen en zo kunnen cursisten van verschillende favoriete leerstijlen goed aanhaken.

De meeste beheerders noemen als we hen vragen naar iets uit hun praktijk waar ze trots op zijn hun gebied zelf, dat ze mooi en bijzonder vinden. Behalve een didactische overweging, speelt hier dus ook mee dat je makkelijker leert voor een doel waar je persoonlijk iets mee hebt.

Een andere reden om trots te zijn die veel genoemd wordt is dat beheerders het leuk vinden om te merken dat andere mensen weer wat van hén leren. Een aanwezige coördinator verwoordt dit letterlijk: 'De bedoeling van mensen op cursus sturen is dat zij als persoon meer kunnen vertellen over hun terrein. Ze kunnen meer schitteren.'

Het al eerder genoemde effect dat door de eindpresentaties van deze cursus het zelfde jaar nog daadwerkelijk het beheer aangepast wordt, is een voorbeeld van een hoge immediate return, wat bijdraagt aan enthousiasme. Daarnaast maakt de eindopdracht het netwerk van de cursus zichtbaar in het netwerk van de thuisorganisatie en andersom.



Medewerkers van verschillende afdelingen.

6 Casestudie 3 Lerend Netwerk rondom WIKI Natuurbeheer

*Je moet niet beginnen met elkaar te begrijpen, je moet eindigen met elkaar te begrijpen
(Cees Buddingh)*

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek werd de WIKI Natuurbeheer als pilot in gebruik genomen. De WIKI Natuurbeheer is een digitale ontmoetingsplek waar beheerders praktijkkennis met elkaar kunnen uitwisselen.

Omdat de WIKI nog in de pilotfase zit, kunnen we de volle omvang van deze digitale ontmoetingsplek nog niet beschrijven. We bespreken de ervaringen tot nu toe.

In de pilotfase is geëxperimenteerd met het idee om studenten van VHL een beheerder te laten bezoeken. De beheerder vertelt de studenten op welke beheersmaatregel hij trots is en laat de studenten een gebied zien waar hij deze maatregel heeft toegepast. Daarna schrijven de studenten hierover een bijdrage voor de WIKI. De studenten leren de beheerder hoe hij een account kan aanmaken. De beheerder kan vervolgens, als hij het verslag goed vindt, deze als bijdrage op de WIKI plaatsen.

We spraken met een aantal beheerders, docenten en studenten die meededen aan deze pilot.

6.1 Om welke kennis gaat het en hoe wordt deze vastgelegd?

Voor welke kennis is de WIKI bedoeld?

Praktijkkennis

De aanleiding voor de WIKI is het vastleggen van de praktische ervaringskennis, die nu vaak in de hoofden van natuurbeheerders zit. Het gaat niet om wetenschappelijke kennis, want die wordt vastgelegd in rapporten. Ook gaat het niet om monitoringsgegevens, die worden vastgelegd door vrijwilligers en in databases van de NGO's zoals de Vlinderstichting en SOVON. De WIKI is geschikt om kennis te delen die nodig is voor het realiseren van doeltypen van de Index Natuur en Landschap. Verslagen van de Veldwerkbijeenkomsten uit het OB+ N netwerk, die voorheen op de website Natuurkwaliteit stonden, zijn ingevoegd in de WIKI natuurbeheer.

Welke kennisbehoeften leven er bij beheerders en studenten?

Flora- en faunakennis

De beheerders die wij spreken maken zich geen zorgen over hun kennis over flora en fauna. Veel beheerders die wij spreken werd soortenkennis met de paplepel ingegoten of in de hobbysfeer eigen gemaakt. Eén beheerder maakt zich soms wel zorgen over de flora- en faunakennis van collega boswachters Voorlichting.³⁰

De eerstejaars studenten van VHL bij de opleiding Bos-en Natuurbeheer, die meedoen aan het pilotproject, komen veel vanaf de HAVO met algemene kennis in vaardigheden in hun pakket en ook een nog heel algemene

³⁰ Bij SBB is de functie boswachter gesplitst in Boswachter Monitoring en Boswachter Voorlichting. De functie is gesplitst om de boswachters de gelegenheid te geven meer de diepte van hun vakgebied in te gaan.

interesse in natuur. Hun soortenkennis wordt in twee jaar opgebouwd tijdens de studie. “Donkergroene” studenten, die naast hun school in de vrije tijd veel in de natuur rond hebben gelopen en daar veel flora- en fauna soortenkennis hebben opgebouwd, zijn er nog steeds maar ze zijn wel in de minderheid. Naast doorstromers uit de HAVO is een deel van de studenten doorgestroomd vanuit een groene mbo-opleiding. Zij hebben meer soortenkennis in hun bagage.

Voor beheerders is het WIKInetwerk niet bedoeld voor het vergroten van soortenkennis. Voor studenten is het WIKInetwerk een manier om het belang van soortenkennis in de praktijk te ervaren.

Gebiedskennis

De studenten kennen het gebied dat ze bezoeken niet, maar het vertoont wel overeenkomsten met landschapstypen die ze eerder hebben bestudeerd of bezocht. Ze verdiepen zich van tevoren in het gebied van de beheerder. Het veldbezoek zorgt voor koppeling van theorie aan praktijk.

Beheersmaatregelen

Van beheersmaatregelen hebben de studenten op dit moment van hun studie nog geen kennis. De onderwijsmodule die ze volgen gaat over het leren kennen van de landschapstypen in Nederland en over onderzoeksvaardigheden. Aan het einde van het eerste jaar, waarin het tweede bezoek aan de beheerder valt, krijgen ze voor het eerst les over beheersmaatregelen in de natuur. Het is voor de studenten dus lastig om te herkennen welke maatregelen bijzonder zijn, omdat ze nog geen referentie van gangbare maatregelen hebben opgebouwd op dat moment.

Computervaardigheden

We spraken zowel beheerders die terughoudend waren met computergebruik en die niet zo'n grote behoefte hadden om hun vaardigheden hiermee te vergroten, als beheerders die heel enthousiast waren over de WIKI natuurbeheer en zeker hun kennis op de WIKI wilden gaan vastleggen.

Het gebruik van computers is voor de studenten geen probleem. Ze zijn heel handig met internet, forums, bloggen, Excel, GIS, Twitter enzovoorts. Hier wordt verwacht dat kennis van studenten naar beheerders gaat stromen.

Proceskennis (sociaal)

Naast praktijkkennis noemen sommige beheerders ook behoefte aan proceskennis, zoals onderhandelings- en vergadertechnieken. Dit omdat beheerders vanwege hun kennis vaak gevraagd worden deel te nemen aan gebiedsprocessen en ze met deze procesvaardigheden meer voor het standpunt van de natuur kunnen doen. Eén van de beheerders benadrukt dat het hem niet gaat om kennis eigen maken, maar om te leren waar je kennis kunt halen. Hij vindt netwerken als vaardigheid heel belangrijk en nog onderbelicht.

Op VHL wordt naast de traditionele kennis van natuurbeheer aandacht besteed aan planvormingsprocessen, participatieve processen, leren-te-leren vaardigheden en cultuurhistorie.

Proceskennis (ecologisch)

Een aantal beheerders noemt het leren over de theorie en het ontdekken van ecologische verbanden tussen de flora en fauna en de biotische en abiotische omgeving als kennisbehoefte (zie casestudie 2). Dit is op VHL onderdeel van het curriculum.

Wat is de kennis die tot nu toe op de WIKI gedeeld wordt?

De meeste bijdragen op de WIKI op dit moment, zijn van het studenten-beheerdersproject of overgenomen uit www.natuurkennis.nl. De kwaliteit van de bijdragen wisselt sterk. Bijdragen die op dit moment nog niet zo goed functioneren zijn te lang, te kort, hebben geen duidelijke titel die de lading dekt of gaan op een te hoog beleidsniveau over projecten in plaats van kleine behapbare tips voor beheer.

6.2 Tijd en plaats van bijeenkomen

WIKI Natuurbeheer

De WIKI zelf is de digitale plek waar de gebruikers elkaar 24 uur per dag kunnen ontmoeten. De gebruiksvriendelijkheid van de opmaak van de WIKI website is besproken op de WIKIwerkplaatsen en waar mogelijk aangepast door Arcadis. Voor meer informatie verwijzen we naar de eindrapportage van Arcadis³¹.

Op dit moment zijn vooral de beheerders en studenten uit het project actief geweest. Verder zijn er enkele collega's uit Vlaanderen en enkele adviesbureaus die vragen hebben gesteld. Op de meeste vragen zijn al reacties gekomen.

Studentenbezoek in het veld bij de beheerder

Alle eerstejaars Bos-en Natuurbeheerstudenten krijgen in groepjes van 3 à 4 personen een natuurbeheerder toegewezen.

Twee studenten vertellen dat hun natuurbeheerder in eerste instantie moeilijk te bereiken was, ze hebben uiteindelijk gezamenlijk een afspraak kunnen maken. Deze viel voor de studenten midden in de tentamenweek.

Hun bezoek was van 's morgens vroeg tot halverwege de middag. De studenten hebben de natuurbeheerder geïnterviewd. Eén student heeft het interview uitgewerkt en gemaald naar de natuurbeheerder. Helaas hebben ze daar geen antwoord op gekregen. Enige tijd later hebben ze het interview op de WIKI geplaatst en beide hebben niet meer gekeken hoe dit er uit ziet en of er nog reacties op zijn gekomen. Ook heeft een van de studenten een verslag gemaakt met een beschrijving voor de dag, deze was bestemd voor de docent.

De opdracht om de natuurbeheerder het interview zelf op de WIKI te laten zetten is bij hen niet gebeurd.

WIKIwerkplaats Velp

Tijdens de bijeenkomst in Velp waarin het doel en de werking van de WIKI wordt uitgelegd zijn 7 beheerders van NM aanwezig, 5 van SBB, 3 docenten van VHL. Van de 12L zijn geen beheerders aanwezig. Verder valt op dat er 13 verschillende adviesbureaus aanwezig zijn, 1 particuliere eigenaar en 1 Waterschap, 1 Stichting tot Behoud van Veluwe Sprengen en Beken en 1 docent van Hogeschool InHolland. Verschillende leden van de werkgroep van het project Lerende Netwerken van Natuurbeheerders zijn aanwezig.

Rode draadcollege³²

Meerdere malen hebben de studenten tijdens een rode draad college informatie gekregen over het bezoek aan de natuurbeheerder. Er is studenten uitgelegd wat de bedoeling van hun opdracht is. De werking van de knoppen op de WIKI is ter plekke gedemonstreerd en de opbouw rondom de Index van Beheertypen is uitgelegd.

³¹ WIKI natuurbeheer Kennistransfer natuurkwaliteit (eindrapportage fase 2-vervolg)- Naar een goed bruikbare WIKI voor en door beheerders i.o.v. ministerie van EL&I, 2011, Arcadis

³² Rode draad colleges zijn wekelijkse bijeenkomsten waarin de docent die de onderwijsmodule coördineert praktische informatie geeft over waar de studenten de komende week mee bezig zullen zijn, wat er van hen wordt verwacht, of wat de beroepsmatige/ maatschappelijke relevantie is van de opdracht waarmee ze bezig zijn.

6.3 Openheid om te leren

Vragen stellen

Het aantal vragen wat op de WIKI gesteld is, is nog niet zo groot. Ze zijn voornamelijk afkomstig van Vlamingen en van adviesbureaus, en een enkele beheerder.

Het enthousiasme dat wij bemerken voor de WIKI is wisselend. Er zijn zowel docenten, studenten, beheerders en leidinggevendenden die enthousiast voor de WIKI zijn, als mensen in al deze gelederen die er niet zo enthousiast van worden.

De studenten hebben de kennis die de natuurbeheerder met ze heeft gedeeld laten doorstromen in de organisatie, thuis, bij hun vrienden etc.

Veiligheid

Tijdens de presentatie in Velp merkte een van de beheerders op dat hij niet zo'n zin heeft om kennis te delen en uit te wisselen over zijn weidevogelbeheer, omdat hij al eerder negatieve reacties op zijn beheer kreeg van omringende boeren. Er zijn meer voorbeelden te bedenken van onderwerpen waarover veel discussie is en een 'WIKI-war' zou kunnen ontstaan.

Volgens het rapport van Arcadis is er consensus onder de deelnemers dat de WIKI ruimte moet bieden aan verschillende visies. "De WIKI richt zich niet op consensuskennis, maar op delen van ervaringen en visies. Deze kunnen 'nu eenmaal' verschillen". De opmerking van de beheerder geeft echter aan dat deze beheerder de WIKI niet veilig genoeg vindt om kennis te delen.

Profielpagina

Wat bij kan dragen aan de veiligheid op de WIKI is het gebruik van de profielpagina. Op dit moment zijn er deelnemers die alleen maar een achternaam typen en zich verder niet bekend maken. Er zijn ook profielen heel uitgebreid gevuld. Dit zijn de profielen die gekopieerd zijn uit het netwerk van O+BN, inclusief foto en contactgegevens. Deze beide uitersten kunnen allebei als onveilig ervaren worden.

De foto van een van de beheerders die werd herkend, leverde enthousiaste reacties op in de zaal van de WIKIwerkplaats. Dit is een aanwijzing dat een WIKI waarschijnlijk beter werkt als de mensen elkaar ook in het echt kennen.

Een gebruiker zei dat hij niet reageert op de vragen van de WIKI omdat hij de mensen niet kent. Hij zou dan alleen reageren als hij toevallig een hele grote drive voor het onderwerp heeft.

Deelname adviesbureaus

De adviesbureaus waren in relatief groten getale aanwezig op de WIKI workshop in Velp. Ook zijn ze op dit moment actief op de WIKI, met het stellen van vragen. De positieve kanten zijn dat één van de adviesbureaus heeft aangeboden in de redactiecommissie van de WIKI-site plaats te nemen en dat zij ook hun netwerk ter beschikking stellen. Zo is er een adviesbureau dat contacten aanbiedt van een bedrijf dat bagger opkoopt. De negatieve kant is dat het mogelijk beheerders weerhoudt om kennis te delen, omdat ze het gevoel hebben dat de adviesbureaus er met hun kennis vandoor gaan. Let wel: of dit echt zo is en of dit überhaupt mogelijk is, is de vraag, maar het gaat om het gevoel.

Enthousiasme deelnemende studenten en beheerders

Uit de evaluatie van de onderwijsmodule waarin het eerste student-beheerder bezoek plaats vond, komt naar voren dat de studenten heel enthousiast zijn over dit onderdeel van de studie. Uit de open vraag "welk onderdeel vond je het leukste in de afgelopen periode" wordt het bezoek aan de beheerder opvallend vaak

genoemd. De aangevoerde reden is dat de studenten het heel leuk vinden om in de praktijk te kijken waar hun studie over gaat. Een van hen merkte op “nu weet ik waar ik het voor doe”.

Ook uit het interview blijkt dat de studenten hun bezoek aan de natuurbeheerder leuk, gezellig en inspirerend vonden. De natuurbeheerder heeft heel veel kennis gedeeld en deed dit enthousiast. Daarin speelt mogelijk mee dat het gaat om delen en uitwisselen van beheersmaatregelen waar je trots op bent als natuurbeheerder.

Twee studenten die we spreken zijn erg onder de indruk van een emotioneel, pakkend filmpje dat de beheerder die zij bezoeken hen laat zien.

Een enkele beheerder was niet enthousiast en “zat niet te wachten op bezoek van studenten”, bleek uit opmerkingen uit de evaluatie van de onderwijsmodule.

Een van de beheerders benoemt dat niet alle studenten die hem bezochten gemotiveerd overkomen tijdens het veldbezoek.

6.4 Synthese Casus 3

Vastleggen van kennis

Het vastleggen van kennis op de WIKI blijkt een ‘hete aardappel’ in dit project. De bijdragen van de studenten zijn wisselend van kwaliteit. Wie is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het stukje? De student, de docent, de beheerder of de redactieraad van de WIKI? In de werkgroep Kennis voor Natuur zijn inmiddels praktische oplossingen hiervoor besproken. Via het hangen van een beoordelingseenheid aan deze schrijfofdracht, kan er in het onderwijs meer beoordeeld worden op kwaliteit. Dit heeft wel als consequentie dat er mogelijk bijvoorbeeld 40% van de bijdragen als onvoldoende worden beoordeeld en niet beschikbaar komen op de WIKI. Er kan ook meer nadruk gelegd worden op de rol van de beheerder. Hij is degene die beslist of hij het stuk van voldoende kwaliteit vindt.

Het duidelijker maken van de verantwoordelijkheid lost niet alle problemen op. Het kunnen bepalen welke kennis van jezelf interessant is voor anderen is een vaardigheid op zich. Net zoals het op papier krijgen van wat je bedoelt: formuleren, selecteren van hoofd-en bijzaken, het bedenken van een pakkende titel. Het is te verwachten dat niet alle studenten en beheerders deze vaardigheden op dit moment in de benodigde mate in huis hebben.

De kennisbehoefte over het effectiever kunnen opereren voor het natuurbelang in gebiedsprocessen (onderhandelings- en vergadertechnieken) wordt niet door de WIKI gedekt. Hieraan zou via een ander lerend netwerk aandacht geschonken kunnen worden.

Openheid om te leren vergroten

Bewust maken van kennis die van waarde is

De WIKI is door zijn digitale vorm bij uitstek een plek waar een lerend netwerk zichtbaar wordt en de deelnemers zich bewust worden van hun eigen kennis en de kennis van anderen. Door de WIKI zelf en het bezoek van de studenten, wordt duidelijk dat de praktijkkennis van de beheerders van waarde is.

Omgeving zichtbaarder maken door profiel verder invullen

Op dit moment zijn een aantal profielen nog mager ingevuld. Het verder invullen kan gestimuleerd worden door het inzetten van studenten van VHL die de beheerder helpen bij het aanmaken van zijn profiel. Door naam en foto's van de beheerder toe te voegen in de gevallen waar dit niet gebeurd is, wordt het netwerk van de WIKI

zelf duidelijker. Als op het profiel ook informatie over andere netwerken waar de beheerder deel van uitmaakt geplaatst worden, worden die netwerken ook zichtbaar voor anderen.

Tekst plaatsen door beheerder

In een aantal gevallen hebben de studenten de bijdrage over de beheersmaatregel op de WIKI geplaatst. Dat was niet de bedoeling. In de aansturing van de opdracht moet nog duidelijker worden gemaakt dat het project bedoeld is om beheerders thuis te laten geraken op de WIKI. De studenten helpen eventuele koudwatervrees hiervoor weg te nemen omdat zij de beheerder wegwijs maken op de WIKI.

Bedankje

Mensen die een bijdrage leveren aan de WIKI zouden een (desnoods automatisch) bedankmailtje kunnen krijgen voor hun bijdrage. Zo krijgen zij direct reactie op wat ze doen (immediate return). In deze bijdrage kan alleen "bedankt" staan, maar ook het gezamenlijk doel: samen voor beter natuurbeheer gaan. En misschien zelfs vergezeld van een meer coachende opmerking die het belang van het plaatsen van deze opmerking voor je eigen leerproces bewust maakt.

Cursus

Om het schrijven van een stuk voor de WIKI makkelijker te maken, zouden beheerders daarvoor getraind kunnen worden. Hierbij kan in het geval van SBB aangesloten worden bij de training Persberichten schrijven.

7 De omgeving van de drie casestudies

*Wie snel wil, moet alleen gaan. Wie ver wil komen, moet samen gaan.
(onbekende bron)*

In de drie hoofdstukken van de casestudies zijn we ingezoomd op drie lerende netwerken.

Deze lerende netwerken bevinden zich in een groter verband. De beheerder uit casus 1 heeft een veel uitgebreider netwerk dan alleen die van de vrijwilligers, de beheerders uit casus 2 hebben naast het netwerk van hun cursus landschapsecologie een veel breder netwerk waarin ze leren, en de beheerders die meedoen aan de WIKI delen hun kennis behalve op de WIKI ook op vele andere plekken. Alle drie de casussen maken onderdeel uit van een groter geheel, een groot lerend netwerk.

In dit hoofdstuk zetten we een aantal opvallende zaken wat betreft het vastleggen van kennis en de tijd en plaats waarop beheerders elkaar ontmoeten op een rij. Over de openheid om te leren is in dit hoofdstuk geen uitspraak te doen, omdat we niet hebben kunnen observeren op deze plekken.

7.1 Om welke kennis gaat het en hoe wordt deze vastgelegd?

Notulen, plannen, contracten: intern en extern

Binnen de organisaties worden heel veel zaken schriftelijk vastgelegd, zoals beheerplannen, pachtcontracten, ontwikkelplannen, inventarisatiegidsen, notulen van vergaderingen, het bij houden van internetsites, nieuwsbrief en jachtcontracten.

De kennis van de natuurbeherende organisaties wordt op dit moment ook vastgelegd tijdens externe vergaderingen³³ en/of bijeenkomsten³⁴ De notulen of aantekeningen worden gemaakt door de partij die de vergadering en/of bijeenkomst organiseert. Hieronder een aantal voorbeelden.

Ecologische Bureaus

Een van de natuurbeheerders gaf aan dat hij vaak gebeld wordt door ecologische bureaus die van hem informatie willen bijvoorbeeld over een te bouwen nieuwbouwwijk, een nieuw aan te leggen weg etc. De kennis wordt dan vastgelegd door de medewerker van dit bureau en 'verdwijnt' uit de organisatie.

Waterschappen

Waterschappen willen graag informatie van de natuurbeheerder i.v.m. de natuurlijke beschouwing, de snelheid van het varen of de vogels die op de eilandjes leven.

Het gaat hier niet alleen om gebiedskennis, kennis van flora en fauna maar ook over de kennis van natuurbeleving en de mensen die in het gebied wonen.

³³ bv. de Provincie, Rijkswaterstaat, Gemeente etc.

³⁴ bv. Natura-2000, vogelwachtbijeenkomst, Baggerproef Sneekermeer, Reggedal inrichting, vliegveld Twente etc.

Van energiemaatschappij tot de Efteling

Een van de beheerders vertelt dat hun organisatie benaderd wordt door bedrijven die een stuk 'natuurgebied' in hun bezit hebben. Zo zijn zij gevraagd door een energiemaatschappij om mee te denken over de recreatieve ontsluiting van hun gebied, door de Efteling om mee te denken over het beheer van het bos, en door een vuilstortplaats om mee te denken over de inrichting ervan.

Bij LIFE Project

We hoorden van een beheerder die zelf het initiatief nam om een veldexcursie te organiseren over het beheer van stuifzanden en het verslag hiervan liet maken door het externe bureau Eelerwoude. Dit kon omdat hij dit in het kader van een LIFE project organiseerde.

Vakbladen, tijdschriften en nieuwsbrieven

De beheerders die we interviewen noemen een hele rij vakbladen die ze lezen (vakbladen van Sovon, Ravon, Natura (KNNV), Nieuwe Wildernis (Triple -E), Levende natuur). Het verschilt per persoon in hoeverre vakbladen alleen 'ontvangen' of daadwerkelijk gelezen worden.

Eén van de beheerders die wij spraken schrijft zelf geregeld een artikel in vakbladen. Zij had daar zelf plezier in. Een andere beheerder liet zich wel eens interviewen. Hij is bedreven geraakt in hoe je je informatie via een interview kwijt kunt ('steeds maar hetzelfde punt wat je wilt maken herhalen, anders heb je kans dat datgene wat je wilde zeggen eruit geknipt wordt').

Eén van de beheerders vindt nieuwsbrieven op papier een fijne manier van op de hoogte blijven, omdat je die mee kunt nemen in de auto als je het gebied ingaat.

De organisaties geven ook zelf nieuwsbrieven en tijdschriften uit.

Websites

Veel beheerders noemen in hun interview dat er een overvloed aan informatie op internet is, waardoor de bereikbaarheid minder goed is. Vanuit het Boschap wordt gewerkt aan het in elkaar schuiven van de huidige websites www.natuurbeheer.nu, de natuurportal, de WIKI natuurbeheer en www.natuurkennis.nl op één portal met vier grote keuzeknoppen.

Daarnaast is het Gemeenschappelijk Basissysteem Natuur en Landschap (GBNL) in ontwikkeling. Dit moet een gezamenlijke database worden van SBB, NM en de 12L over natuur en landschap, vastgoed, analyses en evaluaties.

Daarnaast hebben de beherende organisaties en VHL allemaal een eigen intranet waarop veel informatie beschikbaar komt. Bij NM wordt daarop steeds meer informatie via werkinstructiekaarten overgedragen.

7.2 Tijd en plaats van bijeenkomen

Veldwerkplaatsen O+BN

De veldwerkplaatsen worden in de interviews met beheerders en management veel genoemd als een plek waar onderzoekers en beheerders elkaar kunnen ontmoeten. In de tijd dat wij de interviews afnamen, stond de

voorgang van deze Veldwerkplaatsen onder druk. Inmiddels is duidelijk geworden dat de Veldwerkplaatsen verder gaan.³⁵

Themadagen intern

SBB en NM hebben themadagen waarop het personeel bijgepraat wordt over bepaalde zaken of bijvoorbeeld ontwikkelingen in het beleid, subsidiestelsel of trends als biomassa.

Veldbezoeken

Rondom een LIFE project van stuifzanden heeft een beheerder het initiatief genomen zelf een veldwerkplaats over dit thema te laten organiseren door Eelerwoude. Hij nodigde hiervoor collega's van de eigen organisatie uit, maar ook studiegenoten van zijn opleiding bij VHL van collega organisaties. Het was een informeel veldbezoek, wat open stond voor iedereen die mee wilde.

Op kleinere schaal gebeurt dit vaker. Meerdere beheerders noemen dat ze geregeld samen met een collega naar buiten gaan om dingen in het veld te bekijken.

Themadagen extern

De verschillende organisaties ontmoeten elkaar op voorlichtingsbijeenkomsten over bijvoorbeeld Natura 2000, themadagen over bos of binnenkort informatie over het gaan werken met kwaliteitsklassen van de nieuwe natuurdoeltypen. De provincies organiseren vaak bijeenkomsten over nieuwe subsidies en beleid. Daarnaast noemen beheerders bijeenkomsten die georganiseerd worden door de Plantensociologische kring en Stichting Ark. Verder worden symposia van de VOF's zoals de Vlinderstichting, Sovon en Ravon genoemd.

Lezingen

Een aantal beheerders die we spraken geeft zelf lezingen over natuur en natuurbeheer.

Ober in het pannenkoekenhuis

Een van de beheerders vertelt dat hij regelmatig contact heeft met de ober van het pannenkoekenhuis bij zijn natuurgebied. Dit onder het motto: 'als er iets loos is in het gebied, is de ober de eerste die het hoort!'

Kwaliteitstoetsen en Interne Kwaliteits Controles

Bij SBB en NM wordt het beheer elke paar jaar geëvalueerd. Dan wordt met elkaar besproken: hoe is het beheer gegaan, wat waren de effecten? Hiervoor worden ook mensen van collega-organisaties uitgenodigd.

7.3 Synthese

Vastleggen

Tijdens overleggen/bijeenkomsten verdwijnt kennis; omdat de kennis niet altijd daar wordt vastgelegd waar deze thuishoort. Ook verdwijnt kennis wanneer een ecologisch bureau belt met een beheerder en iets vraagt over het gebied. Deze kennis wordt mondeling doorgegeven en schriftelijk vastgelegd door het bureau. De toegepaste kennis blijft niet in de organisatie. Er is wel sprake van kennis delen, maar de kennis wordt elders vastgelegd.

Door de drukke bezigheden van beheerders wordt er soms door tijdgebrek geen kennis vastgelegd.

³⁵ Van nu af aan wordt er een financiële bijdrage van de deelnemers gevraagd.

Soms wordt hier slim mee omgegaan, bijvoorbeeld in het geval van de stuifzandexcursie binnen het LIFE project. Hier laat de beheerder de organiserende partij binnen het LIFE project voor de verslaglegging zorgen.

Als er sprake is van kennis uit de organisatie die wordt benut door derden kunnen beheerders om een (gespreks)verslag vragen, zodat deze weer terugstroomt in het bureau.

Tijd en plaats

Uit de mix van tijden en plaatsen valt op te maken dat er op vele manieren vorm wordt gegeven aan het uitwisselen van kennis. De variatie geeft aan dat de beheerders ook kunnen kiezen voor de vorm die goed aansluit bij hun leerstijl.

Openheid om te gaan leren

We waren niet in de gelegenheid om bovengenoemde plekken van kennisuitwisseling te bezoeken. Daarom kunnen we op dit moment niet zoveel zeggen over de openheid om te leren die er op deze momenten is.

Wel is er de algemene notie dat een aantal beheerders aangeeft liever naar bijeenkomsten met hun naaste collega's te gaan, dan naar landelijke boswachter- en opzichterdagen. 'Ik heb liever goed contact met collega's in mijn eigen werkgebied'.



Beheerder en boswachter I&M.

8 Algemene synthese

In dit synthesehoofdstuk kijken we opnieuw naar de drie thema's:

- Om welke kennis gaat het en hoe wordt deze vastgelegd?
- Hoe zit het met tijd en plaats om elkaar te ontmoeten?
- Hoe zit het met de openheid om te gaan leren?

Het scheiden in drie thema's maakt duidelijk dat kennis vastleggen alléén nog geen kennis delen is, daarvoor moet je elkaar ook kunnen ontmoeten. Elkaar ontmoeten leidt pas tot kennis uitwisselen, als er ook een open houding om te leren is. Vastleggen, tijd en plaats voor ontmoetingen organiseren of een open houding stimuleren zijn drie verschillende activiteiten waarop het management kan gaan inzetten. Ze zijn alle drie nodig.

Tegelijkertijd is het inzetten op deze drie activiteiten onderling verweven. Vaak leidt een plaats en tijd om elkaar te ontmoeten tot het vastleggen van kennis, waarbij kennis in je hoofd opslaan ook gezien wordt als een vorm van kennis vastleggen (verweving tijd en plaats en vastleggen stimuleren). Andersom leidt bijvoorbeeld het uitkomen van een nieuw rapport tot nieuwe bijeenkomsten en discussie (verweving vastleggen en tijd en plaats stimuleren). De vorm van de ontmoeting heeft direct invloed op de mate waarin mensen een open houding om te gaan leren aan kunnen gaan nemen (verweving tijd en plaats en openheid stimuleren). En de openheid van mensen leidt tot meer ontmoetingen om te gaan leren (verweving openheid en tijd en plaats). Het geheel is altijd meer dan de som der delen.

Met behulp van de casestudies en theorieën benoemen we de succesfactoren van de lerende netwerken.

Daarnaast doen we aanbevelingen hoe in het grote overkoepelend lerend netwerk van mensen die met beheren van natuur bezig zijn kennisdoorstroming verder gestimuleerd kan worden.

Hoewel het proces van kennis laten stromen complex en moeilijk grijpbaar en stuurbaar is, is het zaak om alle drie de activiteiten voldoende aandacht te geven. Daarbij is de open houding om te gaan leren de minst grijpbare en sturbare. Toch zijn er wel mogelijkheden om randvoorwaarden te scheppen waardoor dit kan ontstaan. Het is zinvol hier aandacht aan te besteden, omdat dit het vastleggen van kennis en bijeenkomen voor kennisdoorstroming effectiever maakt.

8.1 Om welke kennis gaat het en hoe wordt deze vastgelegd?

In de drie casestudies is geen gebrek aan theoretische kennis. Die kennis is goed vastgelegd en de bronnen zijn goed te vinden.

Het vastleggen van gegevens zoals in biomonitoring gebeurt ook volop.

Praktische kennis, die met ervaring te maken heeft, wordt een stuk minder goed vastgelegd op papier, maar het is wel 'vastgelegd' in het hoofd, lijf en leden van de beheerder. Op deze manier is de kennis toch beschikbaar wanneer nodig. Er wordt bijvoorbeeld praktisch advies gegeven aan ecologische adviesbureaus, waterschappen en overheden.

De instantie die het overleg organiseert, legt de uitkomsten vaak wél op papier vast in notulen of rapporten.

Er zijn verschillende verklaringen te bedenken voor het gegeven dat praktijkkennis eerder in het hoofd van beheerders vastgelegd wordt dan op papier.

Ten eerste is er de aard van praktijkkennis: het is vaak geldig op een bepaald moment in een bepaald gebied en de meerwaarde om deze specifieke praktijkkennis vast te leggen is niet zo groot. Een voorbeeld om dit te illustreren. *Eén van de beheerders vertelde over zijn collega die in zijn ogen veel praktijkkennis had. Deze collega was gaan kijken bij de aanleg van een vistrap in zijn gebied. Terwijl de aannemer bezig was precies het plan uit te voeren zoals hem was opgedragen, ziet de beheerder dat het niet goed gaat. Het valt hem direct op, omdat hij het waterpeil in alle seizoenen goed kent. Later blijkt dat het bureau een rekenfout heeft gemaakt in het plan en dat de aanleg inderdaad niet goed was.*

De waarde van de praktijkkennis van deze beheerder over het waterpeil is enorm, maar toch is het niet iets wat de beheerder snel ergens anders dan in zijn hoofd zal vastleggen. Het heeft ook niet zoveel zin. In dit geval is het prima dat de beheerder de praktijkkennis in zijn hoofd heeft, en die kennis gaat direct stromen zodra iemand de beheerder raadpleegt.

Een tweede verklaring is dat het kunnen onderscheiden van kennis die voor andere mensen van belang is een vaardigheid op zich is. Dit is af te lezen aan een aantal bijdragen op de WIKI die niet zo goed functioneren. Ze zijn te lang, te kort, hebben geen duidelijke titel die de lading dekt, of gaan op een te hoog beleidsniveau over projecten in plaats van kleine behapbare tips voor beheer.

Een derde is dat een beheerder wel hele leuke informatie heeft, maar zich niet realiseert hoe waardevol deze kan zijn voor andere beheerders van natuur.

Een vierde is dat als de focus op het primaire proces ligt, het niet direct in het belang van de beheerder is om kennis beschikbaar te maken voor anderen.

Een laatste verklaring is dat ook vastleggen tijd kost. Zoals iemand uit het management zei: 'Beheerders hebben nu niet de tijd en de rust om de kennis vast te leggen. Ze ervaren het als iets wat je 'erbij' doet'. Tijd is des te belangrijker als je beseft dat sommige beheerders als ze ouder worden minder gaan werken. Daarnaast merkte een beheerder op dat hij ervaart bij zichzelf dat het leren nu hij ouder is langzamer gaat.

Aanbevelingen

Vastleggen zinvol voor kennisdoorstroming?

Om kennisdoorstroming te stimuleren is het zinvol om na te denken wat de meest natuurlijke manier voor beheerders is om kennis vast te leggen. In de casestudies zien we een aantal voorbeelden waarbij de beheerders wel degelijk hun kennis delen en dit in hun hoofd vastleggen, niet op papier. De vraag is: 'hoe erg is dit?'

Als het gaat om kennisdoorstroming kan het zijn dat het vastleggen van kennis op papier de doorstroming niet ten goede komt. Meer natuurlijke manieren van leren, die ook door de beheerders zelf genoemd worden, zijn met elkaar het veld in en al pratende, kijkende en doende uitwisselen.

Als het gaat om het eigen maken van kennis, is er wél een lans te breken voor het vastleggen van kennis op papier. Dan gaat het niet zozeer om het boekhoudkundige aspect daarvan. Niet om de angst dat er wat verloren gaat als je iets niet opschrijft. Het gaat om de activiteit op zich. Als iemand zichzelf dwingt zijn gedachten op te schrijven en duidelijk te maken aan anderen, gebeurt er iets met het leerproces van de schrijver zelf. Het helpt de gedachten ordenen. De functie van een rapport schrijven is tweeledig. Het helpt de schrijver zijn gedachten ordenen en geeft de lezer informatie. Deze informatie kan hij koppelen aan de kennis die hij al heeft.

Met het ordenen van je gedachten en het koppelen aan kennis die je al hebt, vindt elke persoon in zekere zin opnieuw het wiel uit. In dit geval is het positief, omdat het betekent dat je je de kennis eigen maakt en koppelt aan je eigen situatie. Om dit te kunnen heb je ook openheid om te gaan leren nodig, waarvoor hieronder aanbevelingen worden gedaan.

Bij het vastleggen van kennis blijft een punt van aandacht welke praktijkkennis precies geschikt is om vast te leggen in welke vorm. De WIKI is geschikt voor een bepaald soort praktijkkennis, maar niet alle. Er is niets mis met het vastleggen van kennis 'in hoofden van beheerders'. Zolang deze maar op tijd worden opgevolgd.

Beheerders kunnen aan instanties die hen om advies vragen (ecologische bureaus, waterschappen, enz) om een gespreksverslag vragen, zodat de toegepaste kennis ook in de eigen organisatie wordt vastgelegd. Of een factuur sturen voor de kennis die geleverd is.

8.2 Tijd en plaats van bijeenkomen

Uit de drie casestudies blijkt dat er energie wordt gestoken in het bijeenkomen met andere mensen met kennis. Zowel op grote schaal, zoals in de WIKI, als op kleine schaal, zoals in persoonlijk contact met vrijwilligers en mensen uit het gebied. In alle drie de casestudies zien we dat er tijd vrijgemaakt wordt om naar de plaats en tijd van kennisuitwisseling te gaan.

Leercyclus van Kolb

De cases verschillen als het gaat om de vraag of er gestimuleerd wordt om daadwerkelijk alle fases van de leercyclus te doorlopen.

In case 1 is dit te herkennen in de verschillende bijeenkomsten: er is instructie (abstracte begripsvorming wordt aangebracht), mogelijkheid om mee te lopen met een vrijwilliger met ervaring (ervaren), zelf ervaring opdoen (actief experimenteren) en daarop reflecteren (reflectie) met de beheerder door hem te bellen.

Bij case 2 nodigt het veldbezoek uit tot onderzoek van de praktijk: ph meten, bodemprofiel in kaart brengen, vegetatieopnamen maken (ervaren en actief experimenteren). De discussie met collega's nodigt uit tot reflecteren (reflectie). Colleges bieden denkmodellen aan (abstracte begripsvorming). De opdrachten zorgen ervoor dat nieuwe concepten uitgetoetst kunnen worden (ervaren en actief experimenteren). Met het toepassen van de kennis bij het uitproberen van nieuwe beheersmaatregelen gaat de beheerder ook na de cursus verder met opnieuw experimenteren (actief experimenteren).

In case 3 kan het schrijven van een stukje voor de WIKI uitnodigen tot reflectie. Dit is handig in de gevallen waarin deze reflectiefase het stuk van de leercyclus is, waar de persoon vanuit zijn eigen voorkeur vaak niet aan toe komt. De deelnemers van het netwerk worden op deze manier aangemoedigd ook het onderdeel van de leercyclus dat hen minder ligt te doorlopen. Hierbij moet opgemerkt worden dat het reflecteren op papier niet de enige manier van reflecteren is. Dat kan ook in een discussie met collega's.

Kwaliteit

De kwaliteit van de tijd en plaats van bijeenkomen doet ertoe. Bij de eerste casestudie valt de aandacht voor bereikbaarheid en voor persoonlijk contact op. Het draagt bij aan de open houding om te leren. Bij de tweede case valt de koppeling van theorie aan de eigen terreinen van de beheerders op. Bij de derde case valt op dat

de bereikbaarheid groot is: een WIKI is voor iedereen 24 uur per dag toegankelijk³⁶. Daar schuilt ook meteen een gevaar: bij tijdgebrek kan het in praktijk blijken dat je de WIKI niet bezoekt omdat je het gevoel hebt dat dit 'altijd nog een keer kan.'

Aanbevelingen

Het vullen van de WIKI is geen doel op zich, maar onderdeel van het proces van kennisdoorstroming. Het is een vorm van tijd en plaats die de moeite waard is om verder te gaan benutten. Het is de kunst om aan te sluiten bij natuurlijke momenten van reflectie.

Zo zouden uit de evaluaties (Kwaliteitstoetsen en IKC's), waar met meerdere mensen gereflecteerd wordt op het gevoerde beheer, bijdragen voor de WIKI kunnen rollen. Ook zouden stagiaires van de terreinbeherende organisaties een bijdrage voor de WIKI kunnen schrijven.

8.3 Open houding om te leren

In alle drie de casestudies concluderen we dat er vragen gesteld worden en dat er enthousiasme voelbaar is. Dit zijn aanwijzingen dat er inderdaad kennis stroomt. Hoewel het stellen van vragen een indicator is voor openheid, is het moeilijk om als observator van de buitenkant te bewijzen dat kennis stroomt. Welk soort vragen zijn het soort waar we naar op zoek zijn? En hoeveel van dit soort vragen moeten er gesteld worden om te concluderen dat er inderdaad voldoende openheid is?

Dat voerde voor de omvang van dit onderzoek te ver om te achterhalen. Desondanks kunnen we hieronder een aantal goede voorbeelden uit de praktijk geven, die de openheid van mensen om te gaan leren stimuleren.

Immediate en delayed returns

In casestudie 1 zien we dat het de beheerder lukt de vrijwilligers te voorzien van immediate return, omdat hij vaak en op vele manieren contact met hen heeft en hen bedankt voor hun bijdragen.

Het Broedvogelverslag is een voorbeeld van een delayed return: daar moet je best lang op wachten. Nu is een delayed return altijd nog beter dan helemaal geen return.

In casestudie 2 zien we een immediate return op het moment dat de cursist zijn leerresultaten aan zijn eigen organisatie presenteert en deze ook daadwerkelijk uitgevoerd worden.

In casestudie 3 treden spontane immediate returns op, als er deelnemers van het netwerk op jouw vraag reageren. Dit gebeurt niet in alle gevallen. In de gevallen dat er niet gereageerd wordt, kan de belangstelling voor de WIKI snel afnemen.

Zichtbaar maken van de omgeving

Bij casestudie 1 is er voor de vrijwilligers sprake van het zichtbaar maken van hun veld. Dit gebeurt door alle faciliteiten die voor hen worden getroffen: het contract, de tijdschriften en nieuwsbrieven die ze krijgen, de cursussen waar ze aan mee kunnen doen, en de bijeenkomsten waarvoor ze worden uitgenodigd. Ze krijgen van de beheerder erkenning voor wat ze doen.

³⁶ Voor opmerkingen over hoe toegankelijk de WIKI is in de zin van gebruiksvriendelijkheid wordt verwezen naar de eindrapportage van Arcadis.

Bij casestudie 2 wordt het lerend netwerk van de cursus zichtbaar bij de thuisorganisatie. En andersom: voor de thuisorganisatie worden de namen en gezichten van de mensen van de cursus zichtbaar. In casestudie 3 is er een hele grote zichtbaarheid mogelijk doordat de WIKI zelf laat zien wie er actief is.

Aanbevelingen

Benoemen

In het stimuleren van het leerproces en de open houding die daarvoor nodig is, kan de leidinggevende een rol spelen. Hij is degene die het belang van leren kan benoemen en ook de moeite die het soms kost om kennis te verwerven³⁷. Het doorlopen van de volledige cyclus van Kolb, dus zowel experimenteren, analyseren, synthetiseren en weer opnieuw uitproberen vraagt wellicht om verwachtingen die bijgesteld moeten worden. Alleen maar kant en klare informatie tot je nemen leidt niet tot het je echt eigen maken van kennis.

Hierbij moet wel opgemerkt worden dat het voor de reflectieve en synthese fase niet noodzakelijk om het schriftelijk vastleggen van kennis hoeft te gaan. Het kan ook door middel van gesprekken met collega's in het veld. En die vorm sluit misschien wel veel beter aan bij de natuurlijke manier van leren van de beheerders.

Tijd geven

Een andere rol van de leidinggevende is duidelijk maken dat er tijd besteed mag worden aan kennisuitwisseling. Er moet een afweging gemaakt worden tussen tijd voor kennisuitwisseling en tijd voor het primaire proces. Wie deze afweging maakt, is aan de organisaties zelf. De kans op succes is het grootst als dit onderwerp van gesprek kan zijn tussen teamlid en leidinggevende.

Immediate returns

De theorie van Immediate-delayed compensation theorie kan goed ingezet worden om leren te stimuleren. Over het algemeen zijn de processen van het verbeteren van natuurkwaliteit processen waarbij je een lange adem moet hebben. Je moet lang wachten op de 'return'. Leren wordt leuker naarmate je eerder een bedankje, reactie of compliment krijgt. Er zijn veel manieren te verzinnen waarmee je de immediate return op wat de beheerder doet kunt verhogen.

De WIKI is in dit verband een mooi experiment. Wanneer je een vraag stelt en er wordt snel op geantwoord, wordt het leuker om er actief op te zijn (mits de reactie aanvullend en opbouwend is). Heb je het geprobeerd en reageert er niemand, dan zakt de belangstelling waarschijnlijk snel. De toekomst zal uitwijzen of het de beheerders lukt om elkaar enthousiast te houden.

Daarnaast biedt de WIKI mogelijkheden voor automatische immediate return. Je kunt instellen dat mensen die hun kennis delen direct een berichtje krijgen met een bedankje, het in herinnering roepen van het gezamenlijk doel of een meer coachende opmerking die het nut van het plaatsen van deze reactie op de WIKI voor je eigen ontwikkeling bewust maakt.

Zichtbaar maken netwerken

Een andere algemene aanbeveling is, om het werkveld waarin kennis uitgewisseld wordt, zichtbaar te maken. Net zoals wij gedaan hebben in dit rapport. Niemand werkt volledig op zichzelf in een organisatie, en het helpt om te weten wat jouw plek is ten opzichte van andere mensen. Zo kun je een beeld krijgen voor welke mensen jouw kennis interessant kan zijn. Iemand uit het management verwoordde: "beheerders beseffen niet altijd dat

³⁷ Informatie kun je opzoeken. Kennis verwerf je en dat kost moeite. Overgenomen uit Frank Furedi, 2011, De terugkeer van het gezag-waarom kinderen niets meer leren, Meulenhoff.

ze waardevolle praktijkkennis hebben.' Het zichtbaar maken van de omgeving waarin kennis stroomt, maakt de betrokkenen bewust van de waarde van hun kennis.

Op het moment dat een leidinggevende duidelijk kan maken dat de beheerder voor zijn eigen primaire proces op een slimme manier gebruik kan maken van praktijkkennis van anderen, kan dit helpen.

Het zichtbaar maken van netwerken op persoonlijk niveau kan op de WIKI. In het profiel kan een beheerder aangeven in welke netwerken hij betrokken is.

Het zichtbaar maken van netwerken op organisatieniveau kan door een link naar netwerkorganisaties op de site van de eigen organisatie te plaatsen.

Op organisatieniveau kun je denken het zichtbaar maken van alle netwerken waarbij de organisatie betrokken is door een link naar de netwerkorganisaties op de site van de eigen organisatie te plaatsen.

Bij niet-digitale invulling valt te denken aan teambijeenkomsten hierover evt. onder leiding van een externe begeleider.

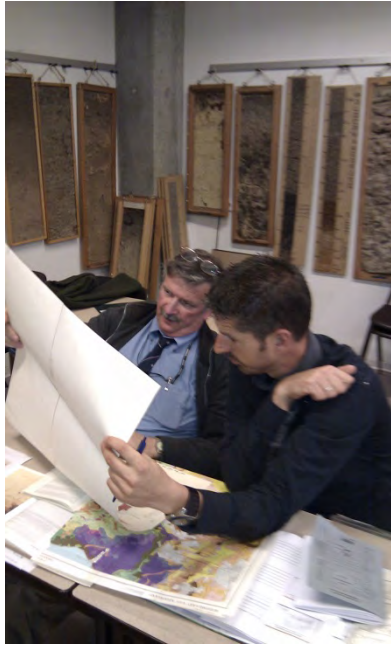
Gemeenschappelijk doel zichtbaar maken

De verbindende factor van alle mensen in het lerend netwerk voor natuurbeheerders is enthousiasme voor de natuur en het beheer ervan. Dit lijkt een open deur, maar het is belangrijk voor ogen te houden bij alle activiteiten die gericht zijn op kennis delen. Het helder hebben van een gemeenschappelijk doel stimuleert mensen om het avontuur van kennisuitwisseling aan te gaan.

Aansluiten bij persoonlijke leerstijl

Omdat leren een persoonlijk proces is wat maar deels te sturen is, kun je het beste investeren in de manier waarop mensen van nature leren. Volgens Kolb gaat het er dan om te kunnen beginnen in je favoriete fase in de leercyclus. Vanuit de veldtheorieën bekeken is het zinvol om naar de omgeving van de persoon te kijken en aan te sluiten op waar deze persoon in zijn omgeving door gevoed wordt. Er zijn mensen die het leuk vinden om lezingen te geven, om artikelen te schrijven, om tijdelijk gedetacheerd te worden in een ander gebied, om een praatje te maken met de juiste mensen, om jonge collega's te coachen. Dit soort dingen kun je beter niet opleggen aan mensen die dit van nature niet graag doen. Je kunt als leidinggevende proberen te achterhalen hoe iemand het liefste leert en dat faciliteren. Je kunt de beheerder hiervoor de tijd geven en het opnemen in het takenpakket.

Zodra er gestuurd wordt heb je kans dat de beweging verdwijnt. 'Don't push the river, it flows by its own.'



Cursisten.

9 Conclusie

Van de drie onderdelen van kennisdoorstroming waar we naar hebben gekeken (1) kennis vastleggen, 2) tijd en plaats van bijeenkomen om uit te wisselen en 3) de open houding om te gaan leren) is bij aandacht voor 'de open houding om te gaan leren' de meeste winst te boeken. Hierin investeren zorgt dat de vastgelegde kennis (1) en de tijd en plaats van bijeenkomsten (2) effectiever benut worden.

Als je wilt gaan investeren in de open houding om te gaan leren, dan bieden de theorieën die in dit rapport gebruikt zijn daarvoor praktische handvatten.

Met de leercyclus van Kolb in gedachten kun je in lerende netwerken kijken of de tijd en plaats geschikt zijn om alle stadia van de leercyclus te doorlopen en of mensen in kunnen stappen in de leerfase van hun voorkeur. Met de theorie van Gestalt in gedachten kun je mensen bewust maken van de omgeving waar ze deel van uitmaken, zodat ze die omgeving ook gaan benutten.

Met de Immediate-delayed compensation theorie in gedachten is er aandacht voor snelle feedback, omdat mensen het beste functioneren wanneer ze vaak en met regelmaat terugkoppeling krijgen dat ze dichterbij hun doel komen.

Kolb, Gestalt en de Immediate-delayed compensation theorie zijn goed inzetbaar om de open houding om te gaan leren te ondersteunen. Omdat dit, van de drie zaken die wij onderzocht hebben, de zwakste schakel is in het proces van kennisdoorstroming, kan hiermee de meeste winst geboekt worden.

10 Aanbevelingen

Door de inzet van de theoriën van Kolb, Gestalt en de Immediate-delayed compensation theorie levert dit rapport drie soorten aanbevelingen voor het verbeteren van kennisdoorstroming:

1. Stellingen die toepasbaar zijn bij de discussie over kennisdoorstroming (voortkomend uit de theorie en koppeling van theorie aan praktijk)
2. Tips voor de cases (voortkomend uit het beschrijven van de case en koppeling aan de theorie)
3. Good practices die ook in andere situaties toepasbaar zijn (voortkomend uit de cases)

10.1 Stellingen over kennisdoorstroming

Om werkelijk tot leren en dus tot kennisontwikkeling te komen is het tot op zekere hoogte nodig om het wiel zelf uit te mogen vinden (pg 8).

Als je mensen bewust maakt van de omgeving waarin ze zich bewegen, kunnen ze ook gebruik gaan maken van hun omgeving (pg 9).

Mensen functioneren het beste wanneer ze vaak en met regelmaat de terugkoppeling krijgen dat ze dichterbij hun doel komen. (pg 9).

Kennisdoorstroming vindt vanzelf plaats. Je kunt het wel stimuleren door kennis vast te leggen, de tijden en plaatsen van bijeenkomen te organiseren en de open houding om te gaan leren te stimuleren (pg 10).

In kennis vastleggen en tijd en plaats van bijeenkomen wordt al relatief veel geïnvesteerd. Investeren in de open houding om te gaan leren behoeft meer investering (pg 37).

De manier waarop je kennis deelt en leert is iets om onderwerp van gesprek te maken tussen leidinggevend en teamleden (pg 35).

10.2 Tips voor de cases

Tips voor Case 1: Lerend Netwerk Beheerder

Vrijwilligers leggen op dit moment kennis vast van flora en fauna. Zij zouden wellicht bij het vastleggen van andere kennis een grotere rol kunnen spelen. Zo zouden zij bijdragen op de WIKI kunnen plaatsen, artikelen voor huis-aan-huis-bladen kunnen schrijven of zich hierdoor laten interviewen (pg 17).

De kennis die de beheerder put uit de bewoners zou ook via artikelen in huis-aan-huis-bladen vastgelegd kunnen worden (pg 17).

Op tijd beginnen met het inwerken van de opvolger van de beheerder die bijna met pensioen gaat (pg 18).

Tips voor Case 2: Lerend netwerk Landschapsecologie in het Terreinbeheer

Een grotere ruimte kiezen voor hoor- en werkcolleges, zodat het uitnodigender is om bij elkaar te gaan kijken en de mensen meer bewegingsvrijheid hebben (pg 22).

Bewust maken dat het stellen van vragen aan elkaar, aan jezelf, en 'aan je gebied' net zo belangrijk is als de antwoorden die gevonden worden (pg 22).

Tips voor Case 3: Lerend netwerk rondom WIKI Natuurbeheer

Duidelijk maken welke partij verantwoordelijk is voor welke kwaliteit van de bijdragen op de WIKI (student voor wat er in de opdracht staat, docent voor nalopen van wat er aan de orde moet komen, beheerder voor inhoud) (pg 27).

Studenten inzetten voor het aanmaken van het profiel van de beheerder en zorgen dat dit zo levendig mogelijk gebeurt (naam, foto, andere netwerken waar de beheerder deel van uitmaakt noemen) (pg 28).

Bedankmailtje sturen (evt. automatisch) naar degene die een bijdrage of een vraag geplaatst heeft. Hierin het gemeenschappelijk doel benoemen (pg 28).

Beheerders trainen in het schrijven van stukjes voor de WIKI (formuleren, selecteren hoofd-en bijzaken, bedenken van een pakkende titel) en hierbij zoveel mogelijk aansluiten bij wat er al op cursusgebied aangeboden wordt (bv. persberichten schrijven) (pg 28).

Beheerders trainen in sociale proceskennis (zoals onderhandelings- en vergadertechnieken) zodat ze het belang van de natuur in gebiedsprocessen beter voor het voetlicht kunnen halen (p28).

Tips voor De omgeving van de drie casestudies

Kennis die gedeeld wordt met derden (waterschappen, ecologische bureaus, gemeenten enz.) vast laten leggen door de vragende partij en het verslag hiervan laten opsturen naar de beheerder (pg 31).

10.3 Good practices uit de casestudies

Good practices uit case 1: Lerend Netwerk Beheerder

De beheerder heeft veel persoonlijk contact met de vrijwilligers. Persoonlijke aandacht voor de betrokkenen leidt tot levendige kennisdoorstroming. Er wordt hiervoor expliciet tijd gemaakt tijdens bijeenkomsten. Bijeenkomsten draaien niet alleen om instructie van flora & fauna inventarisaties, maar ook om elkaar leren kennen en om informatie uit de organisatie. Dit wordt bij de uitnodiging duidelijk gemaakt (pg 18).

Inzet van vrijwilligers voor inventarisaties leidt ook op andere gebieden tot een informatiestroom richting beheerder. Vrijwilligers zijn voor de beheerder extra ogen en oren in het veld. Niet alleen voor het inventariseren van flora en fauna, maar ook voor het signaleren van zwerfvuil en loslopende honden (pg 17).

Vrijwilligers zijn voor de beheerder extra monden: ze zijn een doorgeefluik naar familie, vrienden, kennissen, dorpsbewoners. Ze zorgen voor draagvlak. Ze onderhouden soms contacten met de pachters (pg 17).

Good practices uit case 2: Lerend netwerk Landschapsecologie in het Terreinbeheer

Sterke koppeling veldbezoeken aan theorie zorgt voor logische en natuurlijke kennisdoorstroming van theorie naar praktijk. Zo zorgt bijvoorbeeld de inzet van eigen inventarisatiegegevens in de methodiek van het computerprogramma voor een hoge toepasbaarheid van de nieuw opgedane kennis. Het versterkt de openheid om te gaan leren (pg 22).

Koppeling van cursus aan eigen terreinen zorgt voor hoge motivatie om te gaan leren en enthousiasme (pg 22).

Terugkoppeling van kennis opgedaan uit de cursus in thuisorganisatie wordt gefaciliteerd door de cursus, waardoor de kennis van de cursist meteen verder doorstroomt in de organisatie en zo ook de mensen bereikt die zelf niet aan de cursus mee hebben gedaan (pg 20).

Good practices uit case 3: Lerend netwerk rondom WIKI Natuurbeheer

Een netwerk wat 24 uur per dag bereikbaar is geeft drukbezette beheerders de mogelijkheid om hun kennis te delen op een moment dat hen zelf goed uitkomt (pg 25).

Koppeling van verschillende websites aan 1 portal bevordert de bereikbaarheid van de informatie, omdat het in één oogopslag duidelijker wordt voor welke kennis je waar moet zijn (pg 24).

Het bezoek van studenten aan beheerders en het initiatief van de WIKI zelf maakt concreet dat de organisaties de praktijkkennis van beheerders op waarde schatten (pg 28).

Good practices uit De omgeving van de drie casestudies

Zorg dat je bekend bent bij bedrijven die stukken natuur moeten beheren (energiemaatschappijen, vuilstortplaatsen, bungalowparken, pretparken). Hier kun je jouw kennis delen (eventueel tegen betaling) (pg 31).

Binnen LIFE projecten is de mogelijkheid om kennis te delen. Laat de betrokken bureaus voor organisatie en verslaglegging van een veldbezoek zorgen (pg 31).

Sluit met de kennisdelingsactiviteit aan bij wat de beheerders zelf leuk vinden: sommige beheerders schrijven zelf artikelen, geven lezingen, laten zich interviewen, willen een korte of juist een langere opleiding volgen (pg 30 en 31).

Onderhoud goede contacten met horecaondernemers in (de buurt van) je gebied: 'als er iets loos is in het gebied is de ober de eerste die het hoort'(pg 31).

Bijlage 1 Observaties en deskstudies

Observaties

Voor observaties waren we welkom bij:

- De cursus ‘Landschapsecologie in het Terreinbeheer – schakelen tussen schalen en vakgebieden’ van Giel Bongers en Hedwig van Loon (VHL) op 18 november 2010. Hier hebben wij Boswachters Inventarisatie en Monitoring van de regio Noord van Staatsbosbeheer geïnterviewd en geobserveerd.
- Het Rode draad college van 14 december 2010 van het onderwijsthema de Landschapsadviseur (VHL), hier werd onder andere aan studenten uitgelegd hoe de WIKI werkt en hoe zij de natuurbeheerders tegemoet kunnen treden. Wij hebben hier geobserveerd.
- De WIKI bijeenkomst van Arcadis op donderdag 27 januari jl. Ook hier hebben wij geobserveerd en wij hebben met enkele mensen gesproken en een docent geïnterviewd n.a.v. de WIKI en zijn observatie.

Vanwege de korte tijdspanne van dit onderzoek konden we agendatechnisch niet aanwezig zijn op alle plekken die we hadden gewild. Zo zat de Veldwerkplaatsen O+BN van december 2010 al vol. In plaats hiervan hebben we gesproken met deelnemers uit de afgelopen jaren. Het veldbezoek van aan de Loonse en Drunense duinen was voor ons ook niet mogelijk om bij te wonen, we hebben wel het verslag ervan mogen ontvangen.

Deskstudies

Wij hebben op internet de namen van de door ons geïnterviewde beheerders gegoogled en een groot aantal van de pagina's bezocht waarop hun naam wordt vermeld. Ook hebben wij sites bezocht van Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en de 12 Landschappen.

De WIKI pagina is door ons meerdere malen bezocht en wij hebben de totstandkoming van de structuur van de pagina (door Arcadis) en het vullen van de pagina's (door natuurbeheerders en studenten) geobserveerd. Ook hebben wij de beroepsbladen/tijdschriften voor natuurbeheerders bekeken/gelezen en het materiaal (brochures, onderzoeken en informatiegidsen) dat ons werd aangeleverd door de natuurbeheerders en docenten/medewerkers van VHL.

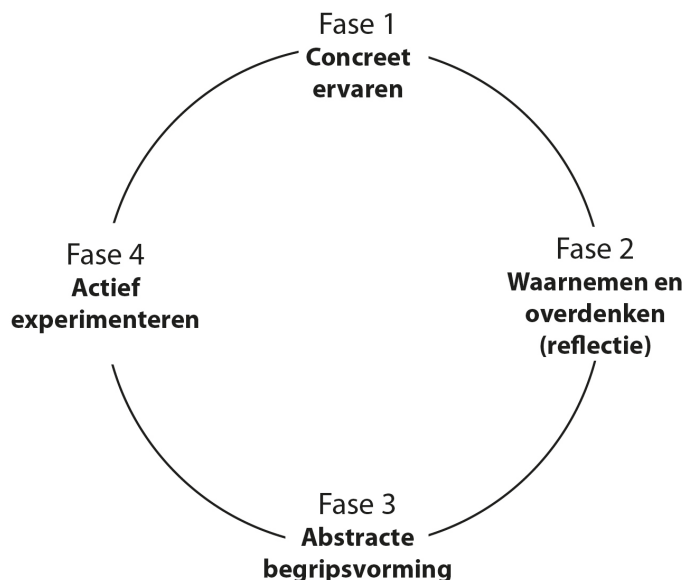
Bijlage 2 Kolb

Kolb

De psycholoog Kolb heeft ontdekt dat mensen verschillen in de manier waarop ze het liefst leren. De theorie van Kolb kan inzicht geven in de manier waarop het delen van kennis effectiever kan worden.

Kolb beschrijft het leerproces in vier fasen:

- Concreet ervaren ('feeling')
- Waarnemen en overdenken ('watching')
- Abstracte begripsvorming ('thinking')
- Actief experimenteren ('doing')



In een optimaal leerproces doorloopt iemand deze fasen alle vier. Dat is ook logisch: als je iets meemaakt (ervaring) is het belangrijk daarna je ervaringen te overdenken (reflectie) en te veralgemeniseren (begripsvorming). Je kunt dan een aanpak bedenken waarmee je een overeenkomstige gebeurtenis tegemoet kan treden (experimenteren). Als je die nieuwe aanpak, dat geleerde gedrag, daadwerkelijk gebruikt doe je weer nieuwe ervaringen op (concrete ervaring) waarover je weer kan nadenken (reflectie), zodat je nieuwe inzichten krijgt (begripsvorming)

De voorkeursfase waarmee iemand zijn leerproces begint, is persoonlijk. Stel je wilt voor het eerst een dvd-speler bedienen. Dan kun je op diverse manieren proberen uit te vinden hoe het ding werkt. Je kunt allerlei knoppen indrukken (experimenteren) en kijken wat er gebeurt (ervaring en waarschijnlijk ook reflectie). Je kunt ook nadenken over wat je weet over soortgelijke apparaten, bijvoorbeeld over videorecorders, want die lijken

qua bediening op een dvd speler (reflectie) en zo een idee krijgen over de bediening (begripsvorming) dat je toetst in de praktijk (experimenteren).

Een andere mogelijkheid is dat je iemand vraagt om voor te doen hoe het apparaat bediend moet worden (ervaring), zodat je zelf een beeld over de bediening kan vormen (reflectie, begripsvorming) dat je vervolgens uitprobeert in de praktijk (experimenteren).

Het is natuurlijk mogelijk de leerfasen in een andere volgorde te doorlopen of een fase over te slaan. Echter, wanneer fasen worden overgeslagen of te snel doorlopen, daalt het leerrendement. Dat is te begrijpen: ervaring wint aan waarde als je erover nadenkt, inzichten worden pas echt bruikbaar als je ze uitprobeert (experimenteren) en toetst (ervaring, reflectie).

Kolb ontdekte dat mensen geneigd zijn vooral die leerfase te ontwikkelen waar ze toch al 'sterk in zijn'. Hij pleitte er voor dat mensen ook aandacht zouden besteden aan manieren van leren waarin ze minder goed zijn. De leercyclus kan dan meer volledig en evenwichtig doorlopen worden, waarbij elke fase de aandacht krijgt die ze verdient. In een groep zorgt de diversiteit van bijdragen van de verschillende groepsleden er meestal voor dat dit het geval is. In opleidingen lag het accent tot voor kort vooral op overdenking en theorievorming. Je leert hoe dingen samenhangen en hoe je ze in een theoretisch kader kunt zien. Aan de andere fasen van de leercyclus, experimenteren en ervaren, werd meestal minder aandacht besteed. Door het jarenlang moeten werken volgens één bepaalde leerstijl verandert de eigen leerstijl. Daarom hebben veel studenten als gevolg van hun ervaringen op school en universiteit een overdenkende en theoretiserende leerstijl. Allround-leerders zijn mensen die alle vier de leerstijlen beheersen. Het leren beheersen van al deze leerstijlen is wat men noemt 'leren te leren'. (bron: www.thesis.nl).

Bijlage 3 Gestalt en de veldtheorie

Gestalt in de psychologie is van oorsprong een Duits woord en werd door Duitse psychologen als Wolfgang Köhler en Max Wertheimer geïntroduceerd.

Het begrip staat voor 'een totaalbeeld', waarbij het geheel méér is dan de som van de samenstellende delen. Zo is een tafel méér dan vier balken en een plank, en is de menselijke persoonlijkheid méér dan de som van de afzonderlijke beschrijfbare en meetbare eigenschappen. De waarnemingspsychologie gaat ervan uit dat de mens méér ervaart dan de som van de afzonderlijke zintuiglijke prikkels.

Deze noties werden uitgewerkt in de gestaltpsychologie en de gestalttherapie, onder meer door Fritz Perls (www.wikipedia.org).

Gestaltpsychologie

De gestaltpsychologie is een reactie op het structuralisme omdat daar aangenomen wordt dat perceptie bestaat uit een reeks afzonderlijke sensaties.

Algemeen

De mensen nemen de wereld waar in gehelen en patronen. Gestalt is een Duits woord en betekent zoveel als 'georganiseerde' of 'gehele' vorm. Het kwam op rond 1930 in Duitsland onder leiding van Max Wertheimer en in samenwerking met o.a. Kurt Koffka, Wolfgang Köhler en Kurt Lewin en verplaatste zich snel naar de Verenigde Staten vanwege de dreiging van het nazisme. Uiteindelijk verloor het zijn positie als belangrijk psychologisch veld, maar raakte het wel geïntegreerd in verschillende andere psychologische stromingen. Gestaltpsychologen kanten zich tegen structuralisten omdat ze complexe fenomenen beschouwden als de som van elementaire gedragingen. Waar de structuralisten probeerden zich bezig te houden met de elementaire bouwblokken van de geest, probeerden de gestaltpsychologen het geheel in acht te houden (www.wikipedia.org).

Eerst kijken naar een groter geheel zonder daar meteen conclusies aan te verbinden. Je hebt oordelen en je bent je daar bewust van en deze probeer je los te laten om daarna weer 'vrij' te kunnen kijken naar het geheel. Nieuwsgierig zijn naar.....

Bigger Beeld, of helicopter view.

Uit: De gestalttherapie tussen toen en straks, Georges Lambrechts

Gestalt gaat onder andere uit van de veldtheorie

Wij zijn allemaal onderdeel van een veld alleen zijn wij ons daar niet (altijd) bewust van. Wanneer je mensen bewust maakt van het veld waarin zij zich bewegen kunnen zij ook gebruik maken van het veld.

Veldtheorie

De ontwikkeling van het begrip veld en de veldtheorie in de sociale wetenschappen is ten nauwste verbonden met het werk van Kurt Lewin (1890-1947). Hij verrichtte vooral onderzoek naar groepsinteractie en groepshandelen. Handelen en denken van de mens werd volgens hem sterk beïnvloed door de sociale omgeving. Het psychologisch veld (life space) omvat de persoon en zijn omgeving als een geheel van onderling afhankelijke factoren. Voor zijn veldconcept nam Lewin Einstein's definitie over: 'Een geheel van naast elkaar bestaande verschijnselen, die een wederzijdse afhankelijkheid te zien geven' (Mey, 1972, 22). Wat Lewin van de fysica en de Gestaltpsychologie overnam was dat zijn 'veld' dynamische gehelen bevatte. 'Het geheel eerst zien en dan de delen' en 'een constante aandacht voor de werkende krachten' zijn essentiële elementen in het werk van Lewin (Mey, 1972, 19).

Berry's geografische veldtheorie

Dit idee inspireerde Brian Berry tot het formuleren van een geografische veldtheorie. De essentie van de veldtheorie is voor Berry gelegen in de onderlinge afhankelijkheid van structuur en functie van een ruimtelijk systeem. Berry (1968, 419 e.v.) ging uit van een ruimtelijk geheel dat bestaat uit elementen met bepaalde kenmerken die een zekere mate van interactie ten toon spreiden. We kunnen daarbij denken aan een gebied als Nederland, waarbij de gemeenten of landsdelen de elementen zijn en de daartussen optredende migratie de vorm van interactie is tussen die elementen. De centrale notie van de veldtheorie is nu dat veranderingen in de structuur van de elementen, veranderingen in de vorm en de intensiteit van de interactie tot gevolg zal hebben en omgekeerd.

Kurt Lewin

Kurt Lewin (1890 - 1947) was een van de oprichters van de gestaltpsychologie. Behalve van de gestaltpsychologie was Lewin ook bekend van zijn zgn. veldtheorie. Deze is gebaseerd op een analogie tussen sociale druk en fysieke krachten. Dit houdt in dat een individu onderhevig is aan zowel de innerlijke drang (zoals wensen en verwachtingen) als wel de druk die de omgeving erop uitoefent (bijvoorbeeld de wensen en verwachtingen van anderen). Hiermee was hij een van de pioniers op het gebied van de sociale psychologie, met als hoofdonderwerp sociale druk.

Kurt Lewin staat ook bekend als de grondlegger van Action Research. Hij deed dat in het artikel Action research and minority problems (Journal of Social Issues, 2: 34-46, 1946). Action research wordt daarin beschreven als een onderzoeksmethode waarbij de onderzoeker ingrijpt in het onderzochte. De ingreep dient twee doelen:

1. Middel om te komen tot verandering;
2. Het genereren van kennis/theorie.

Lewin is een van de eerste psychologen die aandacht vestigde op voorgenoemd actieonderzoek. Belangrijk in deze benadering is de onderzoeker die als een soort van 'social change expert' moet functioneren die de mensen helpt hun gedrag te veranderen in de richting van democratische waarden en leiderschap. De T-groep is een voorbeeld van actieonderzoek. Verder streefde Lewin naar een samenwerking tussen fundamenteel en toegepast onderzoek. Volgens hem kwam wetenschappelijke kennis het best tot stand door het verenigen van de inspanningen van de academicus en de 'practitioner'.

Fasen van gedragsverandering

Lewin onderscheidt 3 basisfasen van gedragsverandering:

- Fase 1: Unfreezing: mensen dienen zich bewust te worden en los te komen van ongewenste gewoonten.
- Fase 2: Moving: mensen dienen zich vereiste kennis, attitudes en vaardigheden eigen te maken.
- Fase 3: Freezing: het gewenste gedrag moet niet eenmalig worden uitgevoerd, maar moet een vast onderdeel worden en blijven van het dagelijks doen en laten.

In fase 1 wordt gestreefd naar een overgang van onbewust fout handelen naar bewust fout handelen, in fase 2 naar een overgang van bewust fout naar bewust goed handelen en in fase 3 ten slotte van bewust goed handelen naar onbewust goed.

Deze basisfasen vormen het kader voor de ontwikkeling van individuele gedragsveranderingmodellen zoals het 6-fasen model van M.F.K. Balm. (openstaan, begrijpen, willen, kunnen, doen en volhouden).

De gestalttherapie stelt dat het veld van de mens en zijn omgeving zich organiseert in een vorm van wisselwerking die het beste aansluit bij de behoefte van de persoon en de eisen en kenmerken van de wereld (Wollants, 1998). Het is gebaseerd op de erkenning van het hele veld en op het assimileren van wat de mens nodig heeft uit de omgeving om te groeien. Een mens groeit door delen van de omgeving op te nemen, door tot zich te nemen wat hij/zij nodig heeft voor zijn echte groei.

We hebben voortdurend te maken met 'gestoorde wisselwerkingen' omdat de omgeving het vervullen van onze fundamentele behoeften regelmatig verhindert en frustreert (www.wikipedia.org).

Bijlage 4 Overeenkomsten veldtheorie van Gestalt en ecologie

De veldtheorie is een theorie die een poging doet om de wisselwerking tussen organisme en omgeving te beschrijven.

Zij doet dat ondermeer door te spreken over:

- Wisselwerking; afstemming en aanpassing over en weer
- Delen van een geheel dat weer deel is van een groter geheel enz.

De consequentie hiervan voor onze ecologie;

- Instroom
- Doorstroom
- Uitstroom

Instroom

'Alles wat wij tot ons nemen, doet iets met waar het vandaan komt':

- Variërend van gebruiken, verbruiken, bemesten, medicatie (preventie of genezing), uitputten en/of rooibouw e.d.
- Benzine/kolen/gas/mineralen/ertsen enz.
- Proeven in/met de natuur dieren, zeeën (aatom)
- Bv dieren bedoeld voor consumptie leveren een enorme ecologische belasting
- Consumptie van wat wij nodig hebben; beplanting, vee, vruchten fruit

Doorstroom

'Wat wij tot ons nemen heeft vaak nog een bewerking nodig':

- Verwerking en afval, conservering, opslag, verspreiding, presentatie
- Autorijden
- Enz.

Uitstroom

'Wat wij tot ons nemen; gebruiken, verbruiken e.d., heeft ook gevolgen':

- Afval van consumptiegoederen
- Faeces en urine (inclusief chemische stoffen van medicatie)
- Afval; overblijfselen, restjes, chemische spullen enz enz.

Dit is een voor de hand liggende opsomming doch omdat alles met alles te maken heeft, is het niet enkel een keten van consumptie en afval. De gevolgen zijn diepgaand om dat sprake is van zich steeds herhalende processen, waardoor wat wij afstaan aan onze omgeving ook gaande weg weer bij ons terugkomt.

Denk hierbij aan:

- Lucht en grond vervuiling
- Immune medicijnen
- Lijden van dier en mens lijkt gescheiden maar is veel nauwer verbonden. Denk hierbij aan de allerlei ziektes die van dier op de mens overgaan. En ook van behandeling van dieren met medicatie die gevolgen heeft

voor de etende mens. Afval met restanten aan medicatie; via o.a. faeces/urine, die insecten en ratten en vissen en... enz binnenkrijgen soms met onoverzienbare gevolgen...

Doordat alles met alles verbonden is -hoewel via omwegen - een cyclisch verhaal geworden, waar wij ons mogelijk nog onvoldoende bewust van zijn.

De vervuiling van de aarde is zo'n voorbeeld; 'we doen het zelf, we weten het eigenlijk ook wel' en toch gaan we er mee door. Dus is bewustzijn wel genoeg?

Gestalttherapie gaat uit van een aanpak die gebaseerd is op de wederzijdse verbondenheid; er is niets anders dan een situatie (een veld) en daarbinnen zijn organismen en is/zijn omgevingen. Het is de Gestalttherapie die op basis van bewustzijn (gewaarzijn) kijkt een passende omgang voor zowel het organisme (persoon) als de omgeving.

Gestalttherapie kijkt zo mede naar de 'response ability' van mensen op dat wat zij in hun omgeving tegenkomen; een adequate en soepele aanpassing passend bij zowel de persoon als de omgeving. Dit bewerkstelligt een wederzijds verantwoordelijkheid.

Kijkend naar het voorgaande is er nog veel werk te doen om mensen meer bewust te laten worden van hun response op wat zij aan behoefte hebben en bij vervulling daarvan tegenkomen of veroorzaken in de omgeving...

Auteur Karel van Nimwegen, www.hartsupport.nl in (samenwerking met Judit Zijlstra www.BegeleidingBij.nl)

Ecologie als wetenschap is een onderdeel van biologie. De ecologie bestudeert de dynamiek van de wisselwerking tussen organismen, populaties of levensgemeenschappen (de biotische milieufactoren) en de relaties tussen organismen, populaties, levensgemeenschappen of landschappen en de niet-biologische omgeving (de abiotische milieufactoren). De studie op het niveau van de soort heet ook wel autoecologie en op het niveau van de levensgemeenschap en ecosysteem heet gemeenschapsecologie of synecologie.

Het woord ecologie (oorspronkelijk Duits: Ökologie) werd geïntroduceerd door de Duitse bioloog Ernst Haeckel in 1866, als samentrekking van de Griekse woorden oikos (huishouding) en logos (studie, wetenschap).

In de Angelsaksische wereld werd dit ecology, dat daar een iets andere, meer milieukundige en mens-gerichte, betekenis kreeg. In Nederland bestaan meer biologische oecologie en meer milieukundige ecologie naast elkaar, maar het verschil vervaagt.

Het woord ecologie wordt ook gebruikt in andere betekenissen:

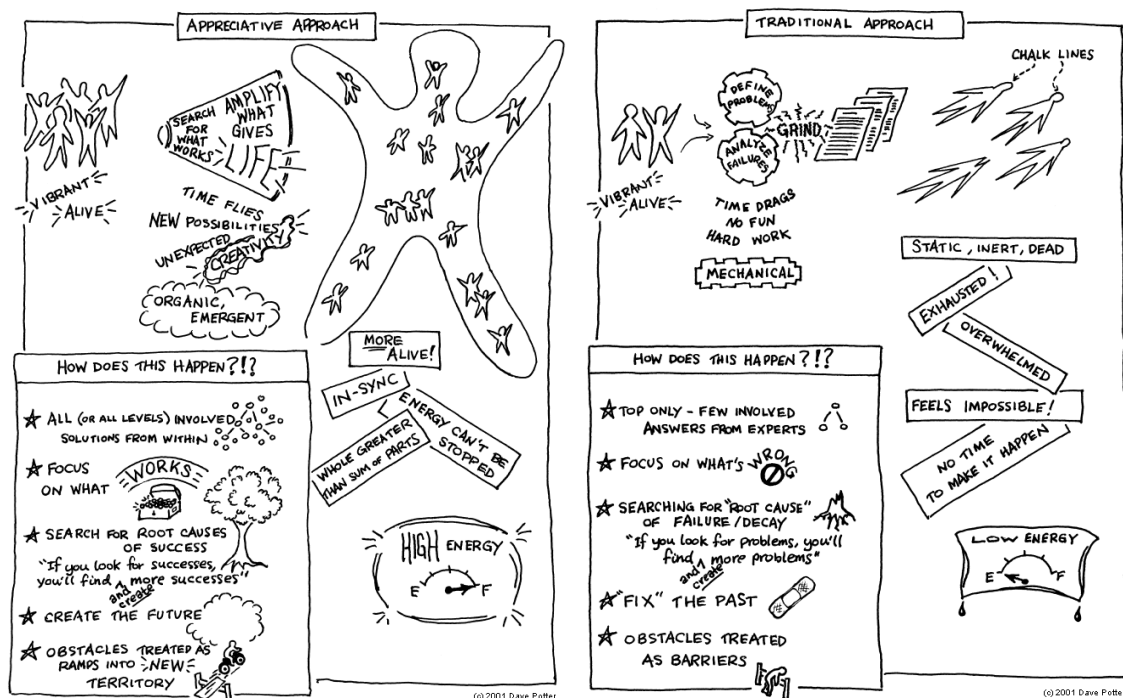
- Gerelateerd aan een beter milieu, in het bijzonder dat van de mens,
- Gericht op een bepaalde levensbeschouwing (zie ecologisme)
- Meer praktisch, betreffende gedrag dat goed is voor mens, milieu en natuur (zie ecologische landbouw en EKO-keurmerk).

www.wikipedia.org

Bijlage 5 Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry kijkt op een positieve opbouwende wijze naar mensen, organisaties en situaties. Het is ontwikkeld in de V.S. door David Cooperrider van de Case Western Reserve University en Suresh Srivastva in de jaren '80 en vindt ook steeds meer ingang bij Nederlandse bedrijven die te maken hebben met veranderingen (bron: www.wikipedia.com).

De benadering gaat uit van de kracht die in organisaties aanwezig is. Hierin verschilt Appreciative Inquiry van de meer traditionele veranderingsinterventies die zich richten op problemen, zwakten en tekorten van een organisatie. In plaats van de vraag te stellen 'wat is het probleem en waardoor komt dat?' start Appreciative Inquiry met de vraag 'wat zijn de momenten van succes en hoe kunnen we dit succes verder uitbouwen naar de toekomst?'



Focussen op wat goed gaat levert energie op om te leren (Bron: <http://personal.palouse.net/3d/AI/appreciative.gif>).

Appreciative Inquiry is gebaseerd op de aanname dat organisaties veranderen op de manier waarop ze onderzoeken. Een organisatie die zoekt naar wat goed is in plaats van naar problemen, zal meer goeds vinden. We vinden het gedachtegoed van Appreciative Inquiry een goede ingang, omdat het de energie op het onderwerp (in ons geval kennis delen) hoog houdt.

De complete methode bestaat vijf fases: verwoorden, verdiepen, verbeelden, vormgeven, verwezenlijken. Bij dit rapport gebruiken we alleen de Verdiepingsstap.

Verder gebruiken we de aanname bij selectie van onze respondenten: we spreken met mensen die al aan het leren en kennis uitwisselen zijn en daar plezier in hebben.

Bijlage 6 Familie Opstellingen

Systemische benadering Bert Hellinger

Het maken van een familieopstelling is een vorm van psychotherapie die is ontwikkeld door de Duitser Bert Hellinger. De werkwijze van Hellinger is de werkwijze van het zogenaamd Systemisch werken. Therapeuten of coaches die systemisch werken trachten middels het opstellen van iemands systeem van herkomst niet direct zichtbare relaties tussen familieleden en de eventuele knelpunten daartussen te herkennen, erkennen en zo mogelijk weg te nemen.

Kijken vanuit een ander perspectief naar:

- groepen/teams
- individueel
- organisatie
- multicultureel

Systemisch werken gaat uit van de beweging tussen geven en nemen; 'wat voor verhaal heb jij?'

Waar in ben je van nature goed ontwikkeld?

Ieder heeft een plek (binnen organisatie, groep en/of team), 'welke plek heb jij?' en 'wat heb je nodig om op die plek aanwezig te zijn?'

In een organisatie, groep en of team is de ordening ook belangrijk (is deze inzichtelijk); 'wie was er eerst (en op welke plek)?', 'voor wie ben je in de plaats gekomen?' (de ordening geeft stevigheid aan de individu, organisatie, groep en of het team).

Tekst naar aanleiding van een workshop systemisch werken van bij opleidingsinstituut Multidimens, www.multidimens.nl.

Een familieopstelling is een therapeutische sessie waarbij een deelnemer een vraagstuk inbrengt waar hij of zij helderheid over wil krijgen. Voor de hoofdrolspelers in dat vraagstuk, vaak familieleden van degene die het vraagstuk inbrengt, worden andere deelnemers uitgekozen als 'representant'. Deelnemers krijgen door de vragende deelnemer een plaats in het vertrek ten opzichte van de andere deelnemers, deels geholpen door de therapeut.

Er ontstaat zo een tableau-vivant dat achterliggende aspecten van het vraagstuk laat zien, door de opgestelde mensen te ondervragen over hun gevoelens en attitudes ten opzichte van elkaar en de situatie. Er komen verstrikkingen aan het licht (soms in eerdere generaties) die hebben geleid tot stagnatie in het huidige leven van de deelnemer. Aan de hand van eenvoudige instructies van de begeleider, brengen de representanten beweging in de stagnatie.

De effecten van de sessie zijn soms op korte, maar vaak op lange termijn merkbaar. De methode is niet onomstreden.

De methode wordt ook toegepast in organisaties, bijvoorbeeld om te onderzoeken waarom er stagnaties zijn in de ontwikkelingen van een organisatie of waarom bepaalde conflicten telkens terugkeren. Er wordt in dit verband niet gesproken over familieopstellingen, maar een organisatieopstelling.

www.wikipedia.nl

Over Bert Hellinger

Bert Hellinger werd in 1925 in Duitsland geboren. Hij studeerde filosofie, theologie en pedagogiek. Als kind had hij de wens om priester te worden en op 20 jarige leeftijd trad hij toe tot een katholieke religieuze orde. Zestien jaar lang was hij missionaris bij de Zoeloes in Zuid-Afrika. Hij nam daar deel aan een interraciale oecumenische training in groepsdynamica die geleid werd door Anglicaanse geestelijken. Zij hadden uit Amerika een vorm van groepswork meegebracht waarin de waarde van dialogen, fenomenologie en individuele menselijke ervaringen voorop stond.

Begin 70'er jaren verliet Hellinger de orde, keerde terug naar Duitsland en begon aan een psychoanalytische opleiding. Na het lezen van Janovs Primal Scream reisde hij naar de Verenigde Staten om een training primaltherapie te volgen.

Vervolgens bekwaamde hij zich in gestalttherapie en transactionele analyse. Door het analyseren van 'scripts' ontdekte hij dat sommige ervan gedurende generaties in relatiesystemen van families doorwerken. Van belang waren het boek Invisible Bonds van Ivan Boszormenyi-Nagy en diens ontdekking van verborgen loyaliteiten en de noodzaak van evenwicht tussen geven en nemen.

Later kwam Hellinger in aanraking met gezinstherapie waar hij de eerste opstellingen meemaakte. Na het lezen van het artikel over 'de perverse driehoek' van Jay Haley ontdekte hij het belang van de rangorde in families. Hij bekwaamde zich verder in gezinstherapie en verdiepte zich in hypnotherapie en in neurolinguïstisch programmeren (NLP). Verder hebben de provocatieve therapie en de festhalt-therapie zijn manier van werken beïnvloed.

Tegenwoordig woont Bert Hellinger in Zuidoost Beieren dicht bij de Oostenrijkse grens en geeft hij workshops in landen over de hele wereld.

Bijlage 7 Immediate-delayed compensation theorie van Leonard Martin

Delayed returns

Ons hele leven is vol van het ongewisse, doordat het doel ver weg in de toekomst ligt. Bovendien is het succes van onze inspanningen vaak alleen indirect vast te stellen, via evaluaties van anderen: een rapport of een testresultaat, ons jaarlijkse beoordelingsgesprek. Zelfs op alledaagse, aardse bezigheden krijgen we uitgestelde feedback. De boer moet de akker ploegen, het zaad planten, water geven, ongedierte bestrijden, en al die tijd heeft hij nog niets. En dit is dan nog degene die in onze samenleving het dichtst bij de natuur staat. De consument moet de groente uiteindelijk kopen via de groothandel en de winkelier die daar weert tussen zitten, met behulp van geld dat op een ander moment is verdiend met heel ander werk.

Immediate returns

In de directe-feedback situatie hebben de mensen een directe wisselwerking met hun omgeving; zegt Leonard Martin. Bij een activiteit als houthakken zie je meteen het effect van elke beweging. Daar pas je de volgende handeling weer op aan, wat ook meteen weer effect heeft, enzovoort. Al doende zie je de berg houtblokken ontstaan die je wilt hebben. Zo'n voortdurende wisselwerking met de omgeving is volgens Martin optimaal. Zijn centrale stelling is: mensen functioneren het best wanneer ze vaak en met regelmaat de terugkoppeling krijgen dat ze dichterbij hun doel komen. De nomaden leefden in zo'n dynamische relatie met de omgeving, zonder voorraden, zonder plannen, zonder doelen op de lange termijn. Dat is het bestaan waar wij als soort vandaan komen en waarin wij optimaal functioneren.

Alles samen delen

In de nomadensamenleving krijgen de mensen directe terugkoppeling op hun werk, en daardoor kunnen ze volledig in het hier en nu leven. Ze bouwen geen bezit op. Wat ze hebben, delen ze met elkaar. Ze zien het als onderdeel van hoe de natuur werkt: het bos deelt wat het heeft met de mensen en de dieren die er wonen.

Martin, L. L. (1999). ID compensation theory: Some implications of trying to satisfy immediate-return needs in a delayed-return culture. Psychological Inquiry, 10, 195-209.

Bijlage 8 Webteksten van de betrokken organisaties

ARCADIS

ARCADIS is een toonaangevende, wereldwijd actieve, kennisgedreven onderneming. Wij leveren design-, advies- en ingenieursdiensten aan bedrijven in binnen- en buitenland. Het succes van de klant staat voorop in onze aanpak. We realiseren projecten en programma's vanaf het concept en ontwerp tot de oplevering en het beheer. ARCADIS is actief op de gebieden van Gebouwen, Milieu & Ruimte, Mobiliteit, Water.

www.arcadis.nl

Staatsbosbeheer

Staatsbosbeheer staat voor...

'Zestien miljoen mensen op dat hele klein stukje aarde. Die moeten niet een keurslijf in.' Zij hebben ruimte nodig. In opdracht van deze zestien miljoen Nederlanders beheert Staatsbosbeheer 250.000 hectare natuur.

Wij zorgen voor de kwaliteit van de groene leefomgeving voor mens, plant en dier. Dit is een grote verantwoordelijkheid en daar zijn we trots op. Onze ambitie is dat alle natuurgebieden samen een gevarieerd en aantrekkelijk beeld opleveren waarin alle landschapsvormen een plekje krijgen. Zo kunnen mensen nu en in de toekomst blijven genieten van hun favoriete natuur.

www.staatsbosbeheer.nl

Natuurmonumenten

Natuurmonumenten is een vereniging van meer dan 750.000 leden, met een gezamenlijk doel: zorgen voor natuur in Nederland. Daarom verwerven en beheren we natuurgebieden. Dat zijn er inmiddels 355 met een gezamenlijke oppervlakte van ruim 100.000 hectare. Zo houden we Nederland open en groen, en kunnen we blijven genieten van de natuur.

www.natuurmonumenten.nl

12 landschappen

12 Landschappen met één doel. Met ruim 100.000 hectare vol natuur en landschap behoren de 12 Landschappen tot de grootste natuurbeheerders van Nederland.

12 Particuliere natuurbeschermingsorganisaties, in elke provincie één. Ieder met een eigen karakter, maar allemaal met hetzelfde doel: het beschermen van natuur, landschap en cultureel erfgoed bij u in de buurt.

www.de12landschappen.nl

Hogeschool Van Hall Larenstein

Hogeschool Van Hall Larenstein is een bijzondere hogeschool. Ons opleidingsaanbod richt zich op natuur en omgeving, de gezondheid van mens en dier en verantwoord ondernemerschap. Combinaties van deze vakgebieden leveren bijzondere en uitdagende hbo-opleidingen met majors op die uniek zijn in de wereld! Maar wij bieden meer dan hbo-opleidingen alleen. Ook Masteropleidingen, posthbo-opleidingen, cursussen en advies op nationaal en internationaal terrein behoren tot ons dienstenpakket. Zo zijn we niet alleen een hogeschool, maar ook een kennisonderneming voor maatschappelijke en economische vraagstukken.

Als Hogeschool Van Hall Larenstein maken we deel uit van Wageningen UR. Hiermee is het aanbod aan hbo- en universitaire studies en onderzoek enorm en zijn er altijd prima doorstroommogelijkheden.

Wij werken vanuit drie locaties in Nederland: Leeuwarden, Velp en Wageningen.
www.vanhalllarenstein.nl

GKC (programma Ontsluiten Publieke Kennis & programma Natuur en Landschap)

De Groene Kennis Coöperatie (GKC) is een innovatieplatform waar groene onderwijs- en onderzoeksinstituten samen met bedrijfsleven en maatschappij werken aan kenniscirculatie en benutting van groene kennis.
www.gkc.nl

Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (voorheen LNV)

Bedrijvigheid is bepalend voor onze welvaart. Het ministerie versterkt de concurrentiekracht van Nederland en steunt het bedrijfsleven bij het verdienen van het geld waar de economie op draait. Hierbij is de blik altijd naar buiten gericht. Ondernemen met oog voor de natuur en dierenwelzijn, naar (agrarische) bedrijven en consumenten en naar de landen waarmee we handel drijven. Een economisch toonaangevend Nederland met een agrofoodsector van wereldformaat.
<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/eleni>

Don't push the River; it flows by its own

(Fritz Perls)

Hogeschool Van Hall Larenstein

Locatie Leeuwarden

Postbus 1528
8901 BV Leeuwarden
Telefoon 058 284 61 00

Locatie Velp

Postbus 9001
6880 GB Velp
Telefoon 026 369 56 95

Locatie Wageningen

Postbus 411
6700 AK Wageningen
Telefoon 0317 48 62 30

www.vanhall-larenstein.nl

Hogeschool Van Hall Larenstein (VHL) is een kennisinstelling gericht op natuur en omgeving, de gezondheid van mens en dier, voeding en voedselproductie en verantwoord ondernemerschap. Vanuit drie locaties in Nederland verzorgt VHL bacheloronderwijs, masteropleidingen, post hbo-opleidingen, cursussen en advies voor de nationale en internationale markt.

Hogeschool Van Hall Larenstein is onderdeel van de internationale kennisorganisatie Wageningen UR (University & Research centre). De missie is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen negen gespecialiseerde en meer toegepaste onderzoeksinstituten, Wageningen University en Hogeschool Van Hall Larenstein hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 40 vestigingen (in Nederland, Brazilië en China), 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de vooraanstaande kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen natuurwetenschappelijke, technologische en maatschappijwetenschappelijke disciplines vormen het hart van de Wageningen aanpak.