

BEZIELING

DE X-FACTOR IN GEBIEDSONTWIKKELING

INA HORLINGS, GASTON REMMERS EN TON DUFFHUES (RED.)

**BEZIELING. HET LIJKT ONGRIJPBAAR, EN DAARDOOR
ONSTUURBAAR. MAAR HET IS EEN CRUCIAAL ELEMENT
IN GEBIEDSONTWIKKELING. HET IS DE X-FACTOR.**

GEBIEDSONTWIKKELING DOOR BEZIELING

Met bijdragen van:

Ina Horlings - Gaston Remmers - Ton Duffhues
Cora Postema - Christ Tielemans - Petra Derkzen
Stan Coenders - Marieke Koot - Jelleke de Nooy

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	6
1 Mensen aan het woord; bezieling in gebiedsontwikkeling	10
G. Remmers en I. Horlings	
2 Duurzame plattelandontwikkeling door bezieling: een terreinverkenning	24
I. Horlings en G. Remmers	
3 Waarde(n)volle gebiedsontwikkeling: werken met ‘hart en ziel’	44
T. Duffhues	
4 Ondernemers als bruggenbouwers	62
I. Horlings	
5 Gebiedspartijen tussen passie en systeem	76
C. Postema	
6 Stad Stad-landrelaties – over ruimte, rollen en actiehabitat	90
G. Remmers	
7 Jonge bezieling op het platteland	104
C. Tielemans	
8 Het hangt in de lucht!	112
P. Derkzen e.a.	
9 Aan de lezer: verder met bezieling?	122
I. Horlings e.a.	
Over de auteurs	130
Gebruikte bronnen	136



INLEIDING

Duurzame ontwikkeling van het platteland vraagt om nieuwe verbindingen en coalities. Dit inzicht is inmiddels wijd verbreid onder beleidsmakers, praktijkmensen en wetenschappers.

En er is in de praktijk al veel gerealiseerd. Agrariërs en burgers beheren samen natuur en landschap. Ondernemers, landschapsbeheer en monumentenzorg ontwikkelen samen toeristische arrangementen. Provincie, gemeenten en gebiedspartijen ontmoeten elkaar om beleid en praktijk beter op elkaar af te stemmen. Agrarische producenten verbinden zich met hun gebied door het maken van streekproducten. En stedelijke consumenten roeren zich steeds nadrukkelijker.

Al die coalities zijn goed nieuws. Maar bij veel van deze activiteiten is een belangrijk aspect onderbelicht: de bezieling van de mensen die betrokken zijn. De bezieling van mensen is beslissend voor de kwaliteit van de verbindingen die we weten te creëren. Beslissend voor de duurzaamheid van plattelandsontwikkeling. Waar wil ik me als bewoner of ondernemer in een gebied voor inzetten? Waar word ik warm van? Waar ligt mijn passie, als ambtenaar, als boer, als stedeeling, als wetenschapper? Het antwoord op die vragen is essentieel.

Veel van de activiteiten om plattelandsontwikkeling te stimuleren richten zich op de randvoorwaarden: het aanpassen van knellende regelgeving, de één-loket gedachte, samenwerken, het zoeken van subsidies, enzovoort. Bezieling, zo is de gedachte, zal ontstaan wanneer de randvoorwaarden daarvoor geschapen zijn.

BEZIELING ALS BASIS

In deze publicatie draaien we het om. Bezieling is niet een van de factoren die bijdragen aan gebiedsontwikkeling. Ze is niet te plaatsen in het rijtje randvoorwaarden zoals geld, projectplan, menskracht of tijd. Bezieling is geen restcategorie, maar de drager van een gebiedsproces, de drager van samenwerking, vertrouwen en betrokkenheid. Niet plattelandsontwikkeling *én* bezieling, maar plattelandsontwikkeling *dóór* bezieling.

Bezieling is geen randvoorwaarde zoals geld, menskracht of tijd

Spreekt dit u aan? Dan is dit boek interessant voor u. De ambitie van dit boek is om theorie en praktijk van plattelandsontwikkeling een stap verder te brengen, te verdiepen.

VITALE COALITIES

Investeren in een duurzame omgeving betekent waarde creëren in gebieden op het terrein van mens, economie en aarde: people, planet, profit. Dit is met name de uitdaging in plattelandsgebieden die onder direct stedelijke invloed staan, de metropolitane landschappen. Hier spelen de meest ingrijpende veranderingsprocessen die vaak gepaard gaan met tegenstrijdige eisen. In gebieden die dreigen te ontvolken, spelen weer andere processen. In het ene gebied worden nieuwe waarden toegekend; in het andere dreigen waarden verloren te gaan. Tenslotte zijn er gebieden waar de uitdaging

ligt in het creëren van een balans tussen natuur, recreatie en agrarische activiteit.

In veel situaties is sprake van een 'misfit' tussen wat mensen willen, zoals bijvoorbeeld een aantrekkelijk en toegankelijk landschap en mooie natuur, en de bestaande ontwikkelingen, zoals de schaalvergroting van de landbouw, verstedelijking, bedrijventerreinen enzovoorts. Er zijn nieuwe beelden en gedeelde waarden nodig die richting geven aan de realisatie van de gewenste omgeving. De overheid is hierbij niet langer meer de enige en zelfs niet de meest bepalende partij in het speelveld. Geen enkele partij is exclusief verantwoordelijk voor de vraagstukken op het platteland. Geen enkele partij kan dat zijn. Er is een 'diffusie van de macht'.

Daarom zijn nieuwe, slimme verbindingen noodzakelijk tussen de betrokkenen in het gebied – ondernemers, consumenten, maatschappelijke organisatie, overheden. Cruciaal voor succes in deze processen van regionale ontwikkeling zijn informele netwerken van mensen die elkaar vertrouwen, creatief zijn in samenwerking, een sterke intrinsieke motivatie en bezieling hebben én betrokken zijn bij hun directe leefomgeving. Juist aan die betrokkenheid en bezieling willen we aandacht besteden in dit boek.

BEZIELING ALS BRUG

In de algemene literatuur over bezieling overheersen de publicaties over helden, heiligen, goeroes, profeten, filantropen, leiders met moreel en spiritueel gezag. Opvallend is ook de hausse in nieuwe boeken, trainingen en workshops over bezieling en leiderschap. Kennelijk is er een verband tussen bezieling en leiderschap.

In dit boek kijken we naar bezieling in relatie tot gebiedsontwikkeling. Daarbij gaat het niet zozeer om leiders, maar om iedereen die de regie in eigen hand wil nemen in zijn of haar omgeving en daarvoor verantwoordelijkheid neemt. Ons uitgangspunt is dat bezieling een brug slaat tussen willen, denken en handelen. We benadrukken de relatie tussen individuele bezieling en de 'ziel' van een gebied, opgevat als het geheel van sociale, culturele en fysieke kenmerken waar mensen zich mee verbinden, waar ze zich in herkennen en welke ze waarderen.

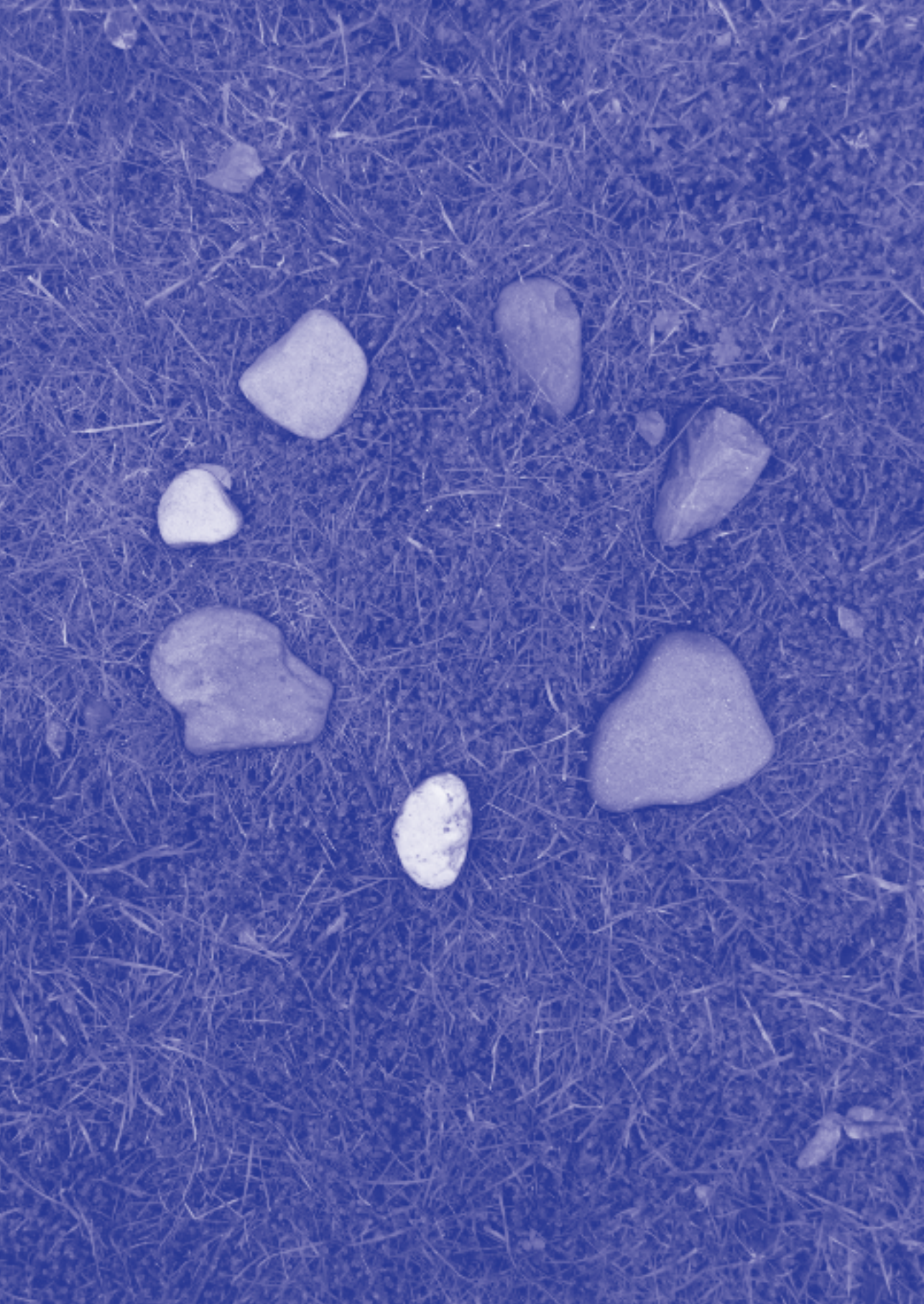
In onze visie gaat bezieling dus niet alleen over het individu (ik-perspectief), maar vooral ook over de verbinding met anderen (wij-perspectief), de concretisering ervan in de fysieke ruimte en in sociaal-economische ketens en politieke besluitvorming (het-perspectief). Deze complexe ik-wij-het-relaties gaan soms vloeiend in elkaar over, en soms botsen ze genadeloos. In deze publicatie stellen we dit gegeven aan de orde op basis van vragen zoals: hoe is de bezieling levend te houden in een samenwerkingsproces met een groot aantal verschillende mensen met uiteenlopende belangen en wensen? Hoe werkt bezieling uit in het landschap?

HET ONTSTAAN

Dit boek is ontstaan in de loop van een jaar, waarin de auteurs regelmatig samenkwamen. Het begon ongeveer vanaf de publicatie van het boek 'De innerlijke ruimte van de Nederlandse delta' van Gaston Remmers (april 2007)¹. Elk van de auteurs was op zijn / haar eigen wijze zoekende naar een manier om het centrale belang van bezieling voor

plattelandsontwikkeling tot uitdrukking te brengen. Sommige heel praktisch, met de benen in de klei. Andere meer theoretisch. Dit boek is daarmee geworden tot een theoretische en praktische terreinverkenning voor de relatie tussen bezieling en plattelandsontwikkeling. Graag nodigen we de bezielde lezer uit mee te denken over verdieping van deze verkenning en vervolgactiviteiten!

¹ *De innerlijke Ruimte van de Nederlandse delta – werkboek voor een nieuwe ruimtelijke inrichting.* G. Remmers e.a.. InnovatieNetwerk., Utrecht. 2007 pp.



1. MENSEN AAN HET WOORD

DOOR GASTON REMMERS
EN INA HORLINGS

Bezieling kent vele verschijningsvormen. We zetten tien bezielde pioniers bij elkaar en spraken met hen. Over hun passie en waar die vandaan komt, maar ook over hun worstelingen.

Voor de pioniers in gebiedsontwikkeling is 'bezieling' geen holle frase maar een wezenlijk element. Zij zetten hun bezieling in om problemen op te lossen of om pro-actief zaken aan te pakken. Ze zijn ervan overtuigd dat werken vanuit bezieling meer effectiviteit oplevert, niet alleen vanuit persoonlijk oogpunt maar zeker ook in termen van projectrendement, duurzaamheid, betrokkenheid, snelheid en zelfs kosten. Alleen al daarom is het werken vanuit bezieling van groot belang.

Tien van die pioniers, van die voorlopers in gebiedsprojecten, kwamen in mei 2007 bijeen op landgoed Hunderen. Projectleiders, adviseurs, ondernemers en coördinatoren die allemaal een belangrijke initiërende, stimulerende of organiserende rol spelen in gebiedsprojecten, spraken met het hart op de tong over de bezieling die ze ervaren in hun werk als professional of vrijwilliger. Over wat ze raakt in het gebiedsproject. Over waar ze door bevlogen worden, maar ook over hun moeilijkheden en worstelingen in het omgaan met het bestaande systeem van belangen, geldstromen, regels en procedures.

In dit hoofdstuk komen deze bezielde en bezielenende mensen aan het woord. Met hun verhaal, met hun ervaringen, en statements over die bezieling en de randvoorwaarden. Daarnaast wordt een deel van de thema's van de tweedaagse in Hunderen beschreven.

EEN BLOEMLEZING VAN BEZIELD WERKEN

Een mozaïek van ervaringen, gespreksflarden en statements.

‘Bezieling is jezelf inzetten’

‘Bezieling moet in de eerste plaats uit jezelf komen.’

‘Bezieling is dat doen wat in je aard ligt.’

‘Bezieling begint bij jezelf.’

Bezieling ontstaat vooral wanneer iemand doet wat bij hem of haar past, werk doet dat aansluit bij de eigen kwaliteiten, wanneer iemand zich kan laten zien zoals hij/

zij is. Sommigen ervaren dat bij het ouder worden het gemakkelijk wordt om contact te maken met de eigen kwaliteiten.

Bezieling wordt ervaren als een brandend vuur dat soms sterk en soms zwakker brandt. Het is inspirerend om met anderen te werken, dit helpt om de bezieling vast te houden. Wanneer we onszelf daarbij kwetsbaar opstellen, wordt het ook gemakkelijker voor anderen om hun eigen bezieling te laten zien. Soms kan het echter nodig zijn om jezelf wat af te schermen.

GERARD HENDRIX – Plezier hebben in de dingen die je doet



‘Ik werk in de IJsselvallei, voor clubs als IJsselhoeven, ANV Veluwe - IJsselzoom en Toer de Boer op. Een gedeeld uitgangspunt was en is om meer synergie tussen partijen te krijgen, tussen de praktische ondernemersinitiatieven onderling, maar zeker ook met de beleidsmatige context. De oprichting van een gebiedsplatform zoals een Leader Lokale Aktie Groep IJsselvallei was daartoe een goede mogelijkheid. Op een gegeven moment stonden daarvoor vijftien partijen in de startblokken, met een gezamenlijke aanzet voor een positedocument. Een sterke, bottom-up beweging. Tot drie, vier keer toe kregen zij een

keihard ‘nee’ te horen van de provincie Gelderland. Die was veel meer bezig met ‘regie’ te houden dan met lokale gebiedsprocessen te ondersteunen. Dat was pijnlijk, ik ben er uiteindelijk op stuk gelopen.

Toch heb ik het lang volgehouden, en dat kwam vooral omdat ik op de eerste plaats ‘lekker bezig was’. Ik werkte met leuke mensen, concrete en kansrijke initiatieven, in een gebied met veel mogelijkheden. Ik zat niet vast aan de uitkomst. Als het gebiedsplatform er vandaag niet komt, dan wellicht morgen. Op de tweede plaats was het ook een intellectuele uitdaging voor mij: hoe construeer je nu een proces waarin partijen met elkaar samen gaan werken? Het voortdurend schakelen en analyseren was een plezier in zichzelf.’

CORA POSTEMA – Na de emoties kwam het vuur



‘De gemeente Amersfoort en het Nationaal Landschap Arkemheen Eemland (waarvan ik toen projectleider was) organiseerden de conferentie ‘Stad zoekt boer’. We hadden het idee samen uitgewerkt. Als ondersteuning vroeg de gemeente een adviesbureau mee te doen.

De voorbereidingen liepen onder hoge tijdsdruk. Ook de minister moest komen, het werd steeds ‘serieuzer’. Amersfoort en het adviesbureau zaten dicht bij elkaar en ik voelde me als ‘buitenmeisje’ steeds minder gezien. Het leek het feestje van de stad te gaan worden. ‘Maar die boeren dan?’ - ik kon het wel van de daken schreeuwen. Ik vroeg er ook regelmatig aandacht voor, maar het leek er niet toe te doen.

Tot twee weken voor de conferentie. We hebben een vergadering. Het gaat in mijn ogen alleen maar over ‘belangrijke’ mensen en ‘politieke spelletjes’ en ik voel mezelf met mijn boeren steeds verder wegglijden. Op een goed moment lopen de tranen over mijn wangen. Eindelijk krijg ik de aandacht die ik nodig heb. Mijn zorg wordt wel gedeeld, maar zij kunnen er niet zoveel mee. Op dat moment zegt de trekker van de gemeente Amersfoort tegen mij: ‘Cora, wij zijn met deze in jouw ogen ‘bobozaken’ bezig, maar die boeren hebben we heel hard nodig anders is de hele conferentie mislukt.’ Ik voelde me ineens gezien. Mijn bijdrage was belangrijk, alleen moest ik het helemaal zelf doen.

Ik besloot een boer die zich al had aangemeld, te bellen om advies. Hij vertelde dat hij steeds meer het gevoel kreeg als decorstuk te moeten dienen voor het feestje van de stad. Ik vroeg hem wat hij eigenlijk zou willen van de stad, van de maatschappij. Dat bleek een schot in de roos. ‘Die vraag wordt ons nooit gesteld. Ik weet er ook niet direct een antwoord op. Maar eigenlijk willen we gewoon die vraag gesteld krijgen.’ En vanaf dat moment gebeurde het. De boeren kwamen binnen enkele dagen met wat zij zelf zouden willen. Ze belegden een bijeenkomst en vroegen mij daarbij te zijn. ‘Ik heb het gevoel dat hier vanavond een heel mooi kindje wordt geboren’, zei één van hen die avond. Twee dagen later was de conferentie. Er waren veel boeren, en ze hadden de ervaring van hun leven. De ‘stad’ wilde met hun plan meedenken en meedoen. En ik kreeg die dag een grote pluim van ‘de stad’ omdat ik het belangrijkste had gedaan wat er voor die conferentie moest gebeuren: het vinden van de boer.

Het kwam allemaal op gang nadat ik die vergadering mijn emoties had laten zien, waardoor ik kreeg wat ik nodig had; erkenning van mijn zorg! Dat deed het vuur ontbranden om het goede te doen.’

HENK KIEFT – Hartsverbondenheid en ‘Realpolitik’



‘Ik ken de situatie van eenzaamheid. Als ontwikkelingswerker, maar ook als actieve burger en professional in Nederland. Je droom, je visie uitdragen is een vorm van leiderschap, en daarmee creëer je een vorm van eenzaamheid. Inspiratie wil namelijk altijd iets bijzonders met de realiteit. En dat haakt niet altijd aan bij anderen. Dat kan gaan knagen aan je zelfvertrouwen: moet ik wel verder? Wat blijft er over als ik me terugtrek uit het proces? Is mijn analyse wel goed?’

Belangrijk is daarom dat je optrekt met drie, vier mensen met wie je je inspiratie deelt, op een onvoorwaardelijke manier. Er is dan onderling een besef van hartsverbondenheid. Het helpt ook om het ‘sociale spel’ te blijven spelen: probeer de angst weg te nemen bij je gesprekspartners. Overheden menen nogal eens dat iets niet kan. Help hen te zien waar de angst vandaan komt. Haal de kou uit de lucht.

Een tweede punt is de moed vinden om de spagaat tussen visie en werkelijkheid te zien. En om ook toe te geven dat deze te groot kan zijn. Je moet dan terug kunnen schakelen naar een soort ‘Realpolitik’: als het niet kan zoals het moet, moet het maar zoals het kan. Pragmatisme is belangrijk om te overleven in de reële wereld. Ik spreek mezelf dan toe. Stil worden, in gebed gaan is een andere mogelijkheid.

Ook belangrijk is om je te blijven laten raken door signalen. Merk dat vaak indirect jouw oorspronkelijke visie toch is opgepakt. Word daar blij van.’

ELLEN KOK – Loslaten van oude onderhandelingsgewoontes



‘Gebiedsontwikkeling, behoud door ontwikkeling, plattelandsontwikkeling; het is prachtig werk om daar met een groep mensen mee bezig te zijn. Vooral als die groep bestaat uit mensen van gemeenten, van de provincie, boeren, recreatieondernemers, van de dorpsraad en van de (agrarische) natuurvereniging, milieufederatie, provinciaal landschap etc. In ons gebiedsproces zie je eerst de houding van wantrouwen en ‘kat uit de boom kijken’. Eenmaal betrokken genieten ze van het proces, want wat kunnen we veel van elkaar leren. Als de groep geraakt wordt door het werk en de resultaten die bereikt worden, komt er een soort flow in de groep en lijkt alles sneller en gemakkelijker te gaan. Maar dat kan ineens weer over zijn. Iemand wordt binnen een gemeente op een andere taak gezet, de agrarische ondernemers weten niet meer zeker of ze het onderste uit de kan gehaald hebben. Pats, als een zeepbel lijkt de energie weg te vloeien uit het proces. En dan zie je hoe broos de bezieling nog maar is.

Ik merk dat ik mijn energie juist aan die bezieling ontleen. De bezieling ontstaat door het loslaten van oude (onderhandelings)gewoontes en open te staan voor nieuwe mogelijkheden. Het is goed om te zien wanneer vier gemeenten met elkaar de informele afspraak maken dat zij er samen wel uit komen met het woningencontingent in het Nationaal Landschap en daar ook op vertrouwen. Vertrouwen kan snel groeien en is een van de belangrijkste pijlers onder bezieling. Daar moeten we met elkaar voor gaan.’

‘BEZIELING KAN EENZAAM ZIJN’

Een voorloper en visionair kan door zijn bezieling enthousiasme opwekken bij anderen. Maar wie voor de troepen uitloopt neemt ook het risico dat hij niet gevolgd wordt. Doorgaan op eigen kompas vergt dan een grote innerlijke kracht. Daarom is bezieling soms ook een vorm van leiderschap. Dat kan zowel visionair als dienend leiderschap zijn.

‘BEZIELING IS HET DELEN VAN BEELDEN.’

De besluitvorming over een project verloopt soms moeizaam. Het onderscheid tussen

beeldvorming-oordeelsvorming-besluitvorming (BOB) kan dan helpen. Wanneer mensen verschillende beelden hebben, krijg je conflicten in de fase van oordeelsvorming en komen mensen niet tot gezamenlijke besluitvorming. Wanneer mensen zich bezield voelen na een inspirerende bijeenkomst, is dit nog geen garantie voor betere besluitvorming. Er is namelijk een verschil tussen enthousiasme en commitment enerzijds en verantwoordelijkheid nemen anderzijds.

‘BEZIELING IS VRIJ BLIJVEN BINNEN STRUCTUREN.’

Iedereen die binnen gebiedsprocessen werkt, ervaart de spanning tussen bezield werken en het omgaan met instituties, regels, formats en procedures. De kunst is creatief om te gaan met de kaders waarbinnen je werkt. ‘Binnen de perken is net zoveel ruimte als daarbuiten’, aldus Jules Deelder. Het risico van institutionaliseren is dat de bezieling terugloopt. De kunst is daarom om ook mensen die namens de instituties werken op hun persoonlijke motivaties en drijfveren aan te spreken.

‘PUUR UITGAAN VAN BELANGEN KAN TEN KOSTE GAAN VAN BEZIELING.’

Wanneer mensen deelnemen aan gebiedsontwikkeling als vertegenwoordiger van een bepaalde organisatie, bestaat de kans dat er een strijd ontstaat tussen belangen. Er kan bovendien een spanning ontstaan tussen het opereren vanuit de eigen drijfveren en het volgen van de koers van de eigen organisatie.

INA HORLINGS – De klik en het vertrouwen



‘Gebiedsontwikkeling vraagt om samenwerking tussen mensen. De overheid legt sinds de jaren negentig meer initiatief bij de samenleving. De nadruk ligt minder op regels en meer op het bevorderen van zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid. Echt nieuw is dat overigens niet. In Nederland is altijd sprake geweest van een gezamenlijk optrekken door overheid en maatschappelijke geledingen. Nieuw is wél, dat meer groepen betrokken worden in de besluitvorming.

Oude en nieuwe partijen betreden de plattelandsarena, maar worstelen met de invulling van hun rol. Er wordt te veel gepolderd en partijen raken verstrikt in belangenconflicten. Het vormen van stuurgroepen, overlegplatforms en dergelijke wordt soms een doel op zich in plaats van een middel tot samenwerking.

Ik denk daarom dat we moeten komen tot selectieve mobilisatie in gebiedsprocessen. Samenwerking in informele netwerken met die mensen die zich willen inzetten voor een gezamenlijke agenda, die iets te winnen én te bieden hebben. Dan kunnen vitale co-alities ontstaan. Daarin wordt samengewerkt op basis van inspiratie en betrokkenheid, die energie oproept en burgers mobiliseert.

Voor mij persoonlijk geldt dat ik bezield raak van ‘vitale’ samenwerking met anderen. Het hangt af van de vraag of het persoonlijk klikt, of je dezelfde drive hebt en elkaar kunt vertrouwen. Bezieling staat voor mij op gespannen voet met instituties, belangenstrijd, procedures en bureaucratie. Geïnspireerd werken vraagt juist om een vrije ruimte waar je creatief kunt denken en doen. Voor mij is gebiedsontwikkeling het creëren van die vrije ruimte.’

‘BEZIELING IS UIT JE ROL DURVEN STAPPEN.’

Het is belangrijk mensen niet in vakjes te stoppen of eenzijdig vanuit een bepaalde rol te benaderen. Ook jezelf trouwens niet: ‘ik ben nu iemand die ...’. Je bent niet alleen projectleider, boer of consument, je bent het allemaal. Bezieling betekent dat werk en privé coherent met elkaar zijn, dat ze elkaar voeden. Uit je rol stappen als professional,

ambtenaar of projectleider en ook je andere identiteiten mee laten spreken, kan verfrissend en inspirerend werken. Werk niet te doel- en resultaatgericht maar probeer mensen te raken vanuit je hart. Het gaat om ont-moeten.

ANNELIES SCHOENMAKERS – Respect voor de rol van de ander



‘De aansturing van Leader-veldwerkers gebeurt door ambtenaren die graag willen controleren op budget, beleidsmatige inpasbaarheid en projectresultaat. Er is een spanning tussen de dynamiek van de praktijk en de ervaren rechtlijnigheid van de organisatie. Sommige veldwerkers kunnen daar niet mee uit de voeten, anderen wel.

Ik denk dat degene die er wel mee overweg kunnen respect hebben voor de rol van de ander. Ook de ambtenaren ‘in huis’ hebben een rol te spelen en moeten verantwoording afleggen. Het is bovendien belangrijk om in te zien wat de waarde van controle en beleidsmatige inpasbaarheid is. Omgekeerd is het minstens zo belangrijk de ambtenaren mee naar ‘buiten’ te nemen, zodat ze in het veld voeling krijgen met wat er gaande is. Zo kun je de culturen bij elkaar brengen, en zelf ontspannen blijven.’

GASTON REMMERS – Deel beelden om bij elkaar in de buurt te blijven



‘Na een lange voorbereiding heb ik eindelijk de partners bij elkaar die een gebiedsontwikkelingsproces met elkaar ingaan, rondom een innovatief concept voor een plattelandsbedrijf. Ik word even afgeleid in het begin van de vergadering en merk vervolgens tot mijn stomme verbazing dat de agenda is omgedraaid: ik heb er geen vat meer op. De vergadering komt niet tot heldere besluiten, de hete soep wordt geschuwd, er komen slechts algemene toezeggingen. Ik voel me ontredderd. Hoe is het mogelijk dat twintig mensen anderhalf uur bij elkaar kunnen zitten en met een zo weinig helder resultaat genoegen nemen?

Ter plekke was niets meer te repareren. In de weken daarna wordt me duidelijk dat ik dacht tot besluiten te kunnen komen, terwijl de beelden nog niet gedeeld waren. Ik liep te ver vooruit. Vanaf dat moment heb ik mijn stappen verkleind, en de partners gevraagd meer zelf te doen. Zo blijven we dichter bij elkaar. Tegelijk probeer ik me bewust te ontspannen als ik denk aan het ‘gat’ tussen de mogelijkheden van het project en wat er nu aan stappen wordt voorgesteld. Hoewel ik niet gelovig ben, voel ik wel een zin steeds terugkeren: ‘sta me bij.’ Verrassend. Maar het ontspant wel.’

SJOERD VEERMAN – Wat kan vandaag, wat moet wachten?



‘Het maken van keuzes is van levensbelang. Iemand die alles onmiddellijk wil doen, loopt vast in de onmogelijkheid om alles tegelijkertijd te doen. Een volgorde aanbrengen is daarom noodzaak, maar het is vaak lastig om te weten wat voorop moet gaan en even mag wachten.

Het lijkt simpel om een lijstje te maken waaruit een top vijf of top tien vloeit. Schaduwkant van deze aanpak is dat door een al te harde prioritering kansen worden gemist. Ook gebeurt het dat projecten uit het vastgestelde prioriteitenlijstje niet uitgevoerd worden omdat het met procedures of financiën tegenzit. Een ander project zou wellicht wel sneller kunnen.

Toen ik in 1999 34 projecten mocht uitvoeren, hebben we een prioriteitstelling afgesproken met de wens alles uit te voeren, maar wel enigszins te spreiden. Dat leverde een drieling op: stel niet uit tot morgen wat je (vandaag) kunt doen, bereid voor wat kansrijk is, en doe (nog) niets aan wat moeilijk ligt.

Het is heel inspirerend om te starten met projecten die snel succes geven. Dat zijn de projecten die meer energie opleveren dan ze kosten. Zo’n start biedt ook de kans om met een schuin oog al andere projecten voor te bereiden. In een volgende fase werkt het succes uit de eerste fase als een inspiratiebron. Aan het eind is er zoveel energie, dat zelfs ‘onmogelijke’ projecten verder komen!’

GASTON REMMERS – Al je hoedanigheden aanvaarden geeft energie



‘Als professional zet ik me in voor plattelandsontwikkeling, maar ik woon in de stad. Ik heb altijd het idee gehad dat ik met mijn gezin op termijn ergens ‘buiten’ zou gaan wonen, om dat dat beter bij me past. Toen ik daar werk van ging maken, bleek dat om verschillende redenen niet zo eenvoudig. Plots drong tot me door dat ik mezelf niet meer moest zien als ‘iemand die ooit nog wel eens op het platteland gaat wonen’, maar als stedeling. En met die aanvaarding ontstond ineens ook de energie om het platteland de stad binnen te halen. Van de weeromstuit werd mijn leefgebied vijf keer zo groot: het hele ommeland van Amsterdam.

Die bewustzijnsshift heeft niets te maken met ratio, want als professional kende ik alle ins en outs. De verbondenheid echt voelen is veel emotioneler, intuïtiever, subtieler. En de paradox is dat ik die sprong pas kon maken toen ik me totaal als stedeling accepteerde. Het bracht ook vrijheid en zin om te handelen; ik richtte Vereniging Boerenstadswens op om de verbinding tussen stad en land vanuit het perspectief van de stedeling te versterken. Het is een van de leukste dingen waarmee ik mee bezig ben momenteel. Privé en zakelijk lopen volledig in elkaar over, en zo is het goed. Het verwart niet maar verwarmt, het schept juist helderheid en focus. Ze zijn wederzijds voedend. Ik heb geen last van rol-onduidelijkheid, ik word er juist effectiever en inspirerender van’.

‘BEZIELING VRAAGT OM COMMITMENT EN EEN HELDERE VISIE’

Gebiedscoördinatie vraagt om iemand met volledig commitment naar het gebied, met een lange adem en geduld. Volgens Paolo Coelho is het niet onze kennis die ons voortstuwt, maar onze wil om door te gaan. De praktijk van gebiedsontwikkeling kan soms erg verwarrend en tumultueus zijn. Belangrijk is in ieder geval dat tumult te scheiden van je drive en je visie. Een tuimelaar valt ook niet om; al stormt het nog zo hard, de basis blijft overeind.

‘BEZIELING VRAAGT OM ORDENING’

Bezieling begint met een persoonlijke drive. Maar deze dient vorm te krijgen in een bepaalde structuur, een bedding en een logische ordening van activiteiten. Dit vraagt om een prioritering van activiteiten en projecten.

‘BEZIELING MOET JE DOSEREN.’

‘BEZIELING IS WANNEER IEDEREEN VAN-UIT ZIJN EIGEN KRACHT OPEREERT.’

Bezielend werken doen mensen samen. Dat gaat niet vanzelf. Het vraagt om afstemming op de situatie en context en het type mens. De houding van de een kan weerstand bij de ander oproepen. Sociaal opereren vergt permanente afstemming op anderen. Onbedoelde raad daarentegen kan iemand kleiner maken, omdat het de ander afhankelijk dreigt te worden van goedkeuring, waardering ed. Deze spanning komt vaak voor tus-

sen iemand die vrijwillig en onbetaald werkt en een adviseur die als professional opereert en betaald wordt.

‘Het werken in gebiedsprocessen is een vorm van boeren; Het gaat niet om sturen maar om faciliteren. Het is een proces van ploegen, eggen, zaaien, oogsten. Kijk wat er vervolgens ontstaat. Dit vraagt vooral om veel geduld.’

SJOERD VEERMAN – Als je een auto aanduwt, zijn de eerste meters het zwaarst



‘Projectmatig werken is een geweldige uitdaging. Kenmerk van een project is dat er een begin en een eind aan zit. Het project heeft tot doel om iets te realiseren, of een rapport te schrijven, iets te bouwen – het is afgebakend.

Vaak is het lastig hoe te beginnen. Het schrijven van een startnotitie kan een goed hulpmiddel zijn. De notitie is bedoeld om het speelveld te verkennen. Wat hoort wel bij het project en wat niet. Hoeveel personeel, financiën en tijd zijn beschikbaar voor dit project.

Daarna gaat iedereen aan het werk. Een projectleider kan snel ontmoedigd raken door de ‘ijzeren wet’ dat bij het starten van een project de eerste meters het moeilijkst zijn. Als een project eenmaal draait, dan komt er energie vrij om door te gaan. Om successen te vieren of verliezen weg te werken. Maar als er nog helemaal niets is... Waar haal je dan de kracht vandaan om te beginnen?

Inspirerend is om te merken dat anderen het enthousiasme delen om een project op te zetten. Om alle kanten van een project te kennen is het nuttig met meerdere mensen over een project te spreken en na te denken. Niet alleen voorstanders, vooral ook mogelijke tegenstanders. Ga persoonlijk bij ze langs. Zij bieden de argumenten om een project beter te maken.’

‘BEZIELING VRAAGT OM VERSCHILLENDE ROLLEN.’

Een persoon hoeft niet altijd dezelfde rol te spelen. Soms wil iemand leiden, soms volgen. De ene keer moet hij of zij zelf overtuigen, de andere keer overtuigd worden. De een is goed in organiseren, de ander kan weer beter communiceren. Het gaat om het vinden van de goede mix binnen onszelf en binnen de samenwerking.

Het psychologische model van de transactionele analyse onderscheidt drie basale rollen van mensen: ouder, kind en volwassene. De gedachte is dat de rollen van ‘ouder’ en kind’

als gevolg van de opvoeding sterk leven in iedereen. Maar alleen de rol van ‘volwassene’ geeft werkelijke vrijheid en maakt werkelijke verantwoordelijkheid mogelijk.

Dat houdt niet in dat we geen ouder- of kindpositie in kunnen nemen. Maar we moeten er bewust voor te kiezen, afhankelijk van de situatie: een ‘ouder’ kan de grote lijnen bewaken, en ‘kind’ kan onbevangen, creatief en spontaan zijn.

Soms vallen mensen in de verkeerde rol. Zo kunnen burgers de ‘kind-rol’ aannemen, bijvoorbeeld door voortdurend te klagen en daarmee de overheid in een ‘ouder-rol’

plaatsen. Een oplossing is dan om als burger verantwoordelijkheid te nemen of een derde in te zetten die het contact met overheden aangaat.

Een andere valkuil is om vanuit een ‘ouder-rol’ te uitgesproken ideeën te verkondigen. Dit haalt bij anderen de motivatie weg en kan leiden tot zeuren, ja-maar-reacties of achterover leunen. Wanneer je die situatie opmerkt, is het goed het gedrag van de bewuste persoon te benoemen en te spiegelen.

SAMENVATTEND

Iemand die gevoelig is voor gepassioneerd werken, voelt haarscherp aan wanneer hij / zij ‘eruit’ valt en dat raakt hem / haar enorm. Soms gaat dit gepaard met heftige emoties, soms staat zo iemand hier boven omdat uiteindelijk alleen het grotere doel telt. Lastige situaties horen er nu eenmaal bij. Voorlopers van de vernieuwing hebben doorgaans een dikke huid ontwikkeld om met deze situaties om te gaan. Ze hebben zich gewapend tegen een omgeving waarin ze soms geen erkenning vonden voor de eigen bezieling én waarin vaak ook een bijzondere bezieling ontbreekt. Het gebrek aan inspiratie breekt op en leidt af. Een remedie is alert zijn op routines en blijvend respect tonen voor de waarden van de ander.

Bezieling is niet louter een individueel gegeven, maar krijgt pas echt betekenis in contact met anderen. En samen met anderen is het mogelijk om richting te geven aan gebiedsprocessen. De vraag aan de voorlopers is dan: hoe is mijn persoonlijke bezieling in te zetten en te transformeren naar anderen,

hoe raak ik anderen, niet alleen de collega-boer maar ook de ambtenaar of de projectontwikkelaar, wat betekent leiderschap in deze?

Een belangrijke conclusie is dat er in het algemeen veel bezieling bestaat, maar dat bestuurders hier te weinig gebruik van maken. Zo kan de bezieling van burgers meer ingezet worden in gebiedsprojecten. Zij beschikken over veel kennis, ervaring van heden en verleden en willen zich met ‘hart en ziel’ inzetten voor hun gebied. Lokale kennis is in feite onmisbaar, zeker daar waar het gaat om het herkennen en behouden van erfgoed.

Het gaat er om dat alle gebiedsbewoners serieus genomen worden en dus ook de agrariërs als eigenaren en bewerkers van de grond. Gebiedsontwikkeling vraagt dan ook om een bijzondere publiek-private samenwerking.

Bezieling kent vele verschijningsvormen. We maken een onderscheid tussen enerzijds de bron van bezieling van een persoon en anderzijds de wijze waarop die persoon bezieling activeert en in actie vertaalt. Als voorbeelden van de bron van hun bezieling noemen de voorlopers:

- ~ Werken met enthousiaste mensen in een gebied
- ~ De mensen en verhalen die horen bij een bepaald gebied
- ~ De waarde van het landschap
- ~ De ‘geest’ van een plek (genius loci)
- ~ De potenties die je ziet in een gebied of in haar bewoners
- ~ Je geloof

Zo houden ze hun eigen bezieling hoog:

- ~ Verberg je emotionaliteit niet.
- ~ Benoemd de zaken zoals ze zijn.
- ~ Verkrijg zelfbewustzijn over hoe je opereert (bijvoorbeeld om te voorkomen dat je afbrandt, vanuit een 'teveel' aan ambitie of visie): waarom loopt iets zo, wat doe ik daarin zelf?
- ~ In het verlengde daarvan, vraag je af: snap ik hoe de andere opereert?
- ~ Bevecht je vrijheid, stel je zonodig strategisch op, creëer tegenmacht.
- ~ Ga niet mee in het idee dat er binnen de huidige structuren niets kan.
Houd voeling met wat mogelijk is bij de partijen waarmee je werkt, zodat ze niet afhaken
- ~ waardoor je tenslotte in je eentje aan het werk bent.
Ga door op aanwezige energie, met degenen die vooruit willen. Richt je niet op 'remmers'
- ~ in vaste dienst'.
- ~ Zet de intentie neer, maar laat het resultaat los – geef je in die zin 'over'.
- ~ Onderscheid daarom ook het tumult waarin je verkeert van je eigenwaarde.
- ~ Ga terug naar de bron van je bezieling.
- ~ Durf te 'rouwen' om tegenslagen.

Zo 'bezielen' of inspireren ze anderen:

- ~ Spreek waardierend over elkaars prestaties.
- ~ Geef ideeënrijke mensen ruimte en bevorder zelfsturing.
- ~ Wees persoonlijk binnen systemen en instituties.
- ~ Nodig mensen uit te vertellen over zichzelf. Leg hen geen manieren op en vertel ook je eigen verhaal en bezieling.
- ~ Wees kwetsbaar, daarmee nodig je de ander uit om dat ook te zijn.
- ~ Wees betrokken, participeer zelf. Vrij naar Gerrit Komrij: 'Een doperwt groeit niet door hem een bedrijfsplan voor te lezen.'
- ~ Houd mensen dicht bij je. 'Kolen die los liggen, gaan niet branden.'
- ~ Spreek mensen aan op hun identiteit, op dat wat hen drijft, dan groeien ze.
- ~ Aanvaard dat niet iedereen altijd even bezield aan de slag is; bezieling is geen constante factor.
- ~ Heb geduld en verlang niet meteen harde resultaten.
- ~ Benut metaforen en poëzie.
- ~ Maak plezier samen.
- ~ Wees ontvankelijk, onder het motto: 'Als je armen vol zijn, kun je niet ontvangen.'
- ~ 'Luister, loof en lach.'





2. DUURZAME PLATTELANDS- ONTWIKKELING DÓÓR BEZIELING: EEN TERREINVERKENNING

DOOR INA HORLINGS
EN GASTON REMMERS

In dit hoofdstuk gaan we in op de betekenis van bezieling om een kader te bieden voor de meer praktijkgerichte hoofdstukken. We schetsen de contouren van een kader voor bezieling in gebiedsontwikkeling dat theoretisch verder kan worden uitgebouwd en tegelijkertijd handvaten biedt voor de praktijk.

DEEL 1 - DIMENSIES VAN DUURZAAMHEID EN BEZIELING

In het kort:

Duurzaam handelen en leven is gebaseerd op een set waarden, waarin bezieling haar wortels heeft. Deze bron van bezieling is voor anderen vaak niet waarneembaar. Het contact met deze wortels ontstaat in de innerlijke ruimte van de mens. Vervolgens is het van belang de sprong te maken van de onzichtbare dimensie van bezieling naar de zichtbare dimensie; met andere woorden, de waarden om te zetten in handelen en resultaat.

VLOEIBAAR LEVEN

Volgens de Poolse socioloog Bauman (2005) leven we in een onzekere tijd. Hij noemt dit 'The Liquid Life', het vloeibare leven. Daarmee bedoelt hij dat mensen de onzekerheid van voortdurende veranderingen ervaren en daar bovendien onder lijden. Mensen zijn bang om achterop te raken bij de immer voortsnellende vooruitgang. We gaan erin mee, maar dat kan voor ons persoonlijke leven en ons samen-leven misschien wel te snel gaan. Meer dan ooit, lijken we daarom behoefte te hebben aan een ankerpunt, een richtpunt in het woelige bestaan.

DUURZAAMHEID ALS ANKERPUNT

Eén van die ankerpunten in ons 'vloeibare leven' kan (het streven naar) duurzaamheid zijn in de eigen woon-, werk- en leefomgeving. Sinds het verschijnen van het Brundtlandrapport 'Our Common Future' (WCED, 1987), is duidelijk dat we meer rekening zullen moeten houden met de gevolgen van ons gedrag voor de aarde en voor de mensen elders en na ons.

We gebruiken duurzaamheid in een brede zin van het woord, in navolging van het Brundtlandrapport. Duurzaamheid betekent 'een optimale afweging van het ecologische, sociaal-culturele en economische kapitaal, een afweging die niet ten koste gaat van mensen elders (ruimtelijke afwenteling) of de generaties na ons (afwenteling in de tijd)' (Telos, 2002). Anders gezegd: het gaat om het vinden van een goede balans tussen: 'people, planet en profit' (zie figuur 1).

Het is de uitdaging om duurzame oplossingen in de relaties tussen mens, aarde en economie. Een voorbeeld is het benutten van de (culturele en ecologische) kenmerken van een gebied voor (economische) ontwikkeling, of het bevorderen van een economische ontwikkeling die tevens de sociale samenhang stimuleert. Via gebiedsprocessen wordt getracht om mensen met economische, ecologische en sociaal-culturele belangen in netwerken met elkaar te verbinden om van daaruit te komen tot duurzame gebiedsontwikkeling. Dit verbinden van people, planet en profit duiden we aan met de vierde p, van proces.

DRIVE VOOR DUURZAAMHEID

Duurzaam handelen is niet gemakkelijk.

Onze drang tot consumentisme, ons leefpatroon en grondstoffengebruik, onze mobiliteit en de individualisering waardoor kleinere huishoudens ontstaan, staan in feite haaks op duurzaamheid. Het vraagt een innerlijke drive om ons meer te laten leiden door duurzaamheidsoverwegingen; het vraagt om een ego-overstijgende houding, aldus de sociaal-ecologen Sattman-Frese en Hill (2008).

Bezieling staat in het hart van de driehoek people-planet-profit

Die innerlijke drive kan gezien worden als bezieling. Op het terrein van duurzaamheid kan deze betrekking hebben op bijvoorbeeld:

- ~ bewustzijn van de huidige problemen van milieubelasting, klimaatverandering en energieschaarste;
- ~ spirituele of religieuze drijfveren in de houding van de mens tot de schepping, uitmondend in een bijzondere relatie met de natuur en de medemens (rentmeesterschap);
- ~ het besef van de noodzaak van een rechtvaardige houding richting ons nageslacht of mensen in ontwikkelingslanden;
- ~ een gevoel van verantwoordelijkheid richting de consument, bijvoorbeeld uitmondend in maatschappelijk verantwoord produceren;
- ~ een besef van ethische normen, bijvoorbeeld ten aanzien van het welzijn van dieren, het gebruik van moderne biotechnologie;

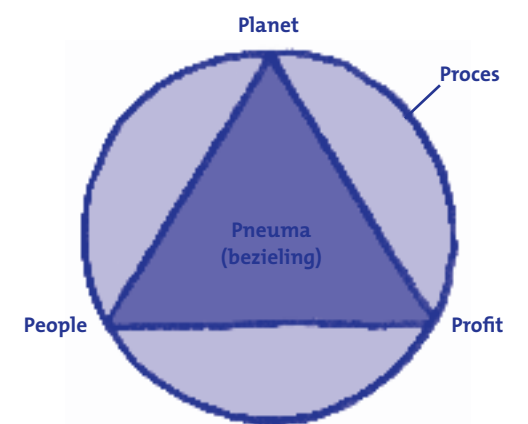
- ~ esthetiek en beleving, tot uiting komend in bescherming van het cultuurlandschap en aandacht voor de waarden van het platteland.

PNEUMA EN PASSIE

De balans tussen en aandacht voor planet, profit en people wordt vaak als een driehoek voorgesteld, en soms uitgebreid met een cirkel voor proces. Bezieling bevindt zich in deze voorstelling van zaken in het hart van deze duurzaamheidsdriehoek. We duiden de bezieling aan met 'pneuma' of passie. Pneuma is het Griekse woord voor adem of geest. De oorspronkelijke betekenis van pneuma, zoals die aan het begin van de jaartelling gebruikt werd, was die van de vitale levensenergie, letterlijk, als een gas dat in de holtes in de hersenen zit en verantwoordelijk is voor het denken, de waarneming en de motoriek. Bij de geboorte krijgt iemand deze levensenergie mee en door adem te halen ververst deze energie zich (www.pneuma.nl).

'BINNENKANT VAN DUURZAAMHEID'

Discussies over duurzaamheid gaan meestal over technische en economische oplossingen – zelfs wanneer cradle-to-cradle op het menu staat. We zouden die de 'buitenkant' van duurzaamheid kunnen noemen. Wat zich aan de buitenkant manifesteert, wordt echter wel bepaald door enerzijds persoonlijke drijfveren en anderzijds politieke keuzen die gebaseerd zijn op onderliggende mens- en wereldbeelden. Deze 'binnenkant van duurzaamheid' (Van Lippe-Biesterfeld, 2008) is vaak een bron van vertwijfeling en onzekerheid. De balans tussen de persoonlijke drijfveren en de politieke keuzes is een



Figuur 1: Vijf P's voor een gebiedsproces

voortdurende worsteling. Ons wereldbeeld in de westerse wereld is vooral gefundeerd in het joods-christelijke en Grieks-Romeinse gedachtegoed, en het verlichtingsdenken over rationaliteit. Het uiteindelijke resultaat was de geleidelijke dominantie van een ‘onttoverd’ wereldbeeld. Het gevolg hiervan is dat in onze samenleving politieke macht, financieel profijt en technologische vooruitgang belangrijke waarden zijn geworden. Richtinggevende levensbeschouwelijke waardensystemen zijn gemarginaliseerd en *‘there is no encompassing cosmic ground for moral value or spiritual aspiration that can inspire and inform contemporary society’* (Tarnas, 2008). Cultuurcritici als Tarnas, Lemaire, Taylor en Waaiman pleiten voor een nieuwe waardengeoriënteerde bezieling die ons als mens minder afscheidt van de ons omringende wereld. We zouden daarvoor niet alleen vanuit ons verstand moeten handelen maar ook ‘vanuit emoties, verbeelding, morele en spirituele intuïtie, ons vermogen tot empathie, onze esthetische gevoeligheid, ons bezielde lichaam en belichaamde ziel’ (Tarnas, 2008).

Beziel worden, speelt binnen een mens af en is daarmee onzichtbaar

‘BINNENKANT’ VAN BEZIELING

Op dezelfde manier kant ook bezieling een buitenkant en een binnenkant, oftewel een zichtbare en een onzichtbare dimensie. De zichtbare dimensie refereert aan de mani-

festatie van bezieling in de wijze van opereren van de persoon, in zijn of haar handelen en uitstraling, en uiteraard in concrete resultaten. Via de zichtbare dimensie (h)erkennen de meeste mensen dat bezieling waardevol is.

Met de onzichtbare dimensie van bezieling hebben we meestal minder affiniteit. Deze dimensie verwijst naar de bron van bezieling. Het gaat hierbij om de innerlijke drijfveren van de mens, zoals een levensovertuiging, waarden of geloof. Het proces van beziel worden, speelt binnen een mens af en is voor buitenstaanders vaak moeilijk waarneembaar of benoembaar.

Bezieling is geworteld in menselijke waarden. Wat vinden we ten diepste belangrijk? Waar komen onze motieven uit voort? We hebben het dan over waarden als verbinding, gerechtigheid, respect, veiligheid, vrijheid, gelijkheid, zelfbeschikking, overgave, enzovoort. Die menselijke waarden ‘huizen’ in ieder van ons.

WAARDEN OP HET PLATTELAND

Er is nog niet veel onderzoek gedaan naar waarden en bezieling op het platteland en in de context van gebiedsontwikkeling. Een uitzondering is een onderzoek naar waarden in de landbouw. In het boek *‘Boer in hart en ziel. Zoektocht naar de diepere drijfveren van agrariërs’* beschrijven Mertens en Blommestijn de spiritualiteit van boeren en tuinders op basis van gedegen veldonderzoek. Overduidelijk komen de waarden van het land en de drijfveren naar voren zoals de boeren en boerinnen ze zelf ervaren. Het zijn niet de economische drijfveren die de boventoon



voeren. Voorop staan waarden als de uitdaging om een goed product te maken, de zorg voor dieren, planten en mensen, werk doen dat past bij de eigen aard en levensstijl en ten slotte de omgang met het essentiële van de schepping (Mertens en Blommestijn, 2005). Waarden zijn daarmee essentieel voor agrarisch ondernemerschap. De bijdrage van Ton Duffhues in dit boek gaat nader in op het onderwerp waarden.

Over de waarden van andere actoren op het platteland en in gebiedsprocessen is weinig bekend. Wat drijft andere ondernemers? Overheidsambtenaren? Jongeren? Consultants? Wetenschappers? Dorpsbewoners? Stedelingen? Onze veronderstelling is dat de verknoping van de waarden van deze individuen handvaten biedt voor gebiedsprojecten op het platteland. Het biedt volgens ons meer mogelijkheden dan de verknoping van de organisaties die ze vertegenwoordigen, laat staan van hun belangen.

BEZIELING, INNERLIJKE RUIMTE EN GEBIEDSONTWIKKELING: CONCEPTUELE SAMENHANG

Opdat bezieling zichtbaar kan worden, is het nodig dat betrokkenen contact hebben met de wortels van hun bezieling. Dat is niet altijd het geval, we weten niet altijd wat werkelijk belangrijk voor ons is. En op zo’n moment kunnen we onze waarden dus ook niet vertalen in bezielde actie. De vraag is hoe je in contact komt met de wortels van je bezieling. In onze visie ontstaat dat contact in de innerlijke ruimte van de mens. Innerlijke ruimte is een zijns-toestand waarin bezieling zichtbaar en voelbaar kan worden, en die directe impact heeft op anderen en de fysieke ruimte om ons heen (zie Remmers, 2007). Bezieling is geen ding op zich, een object, iets dat je ‘nu eenmaal hebt of niet’; het is een *emergent property* van een staat van zijn, een **kwaliteit die ontstaat als iemand toelaat wat werkelijk van belang is voor**

hem of haar.

Het verkennen en ondersteunen van die innerlijke ruimte is van groot belang, opdat bezieling kan glore. Door onszelf en anderen vragen te stellen over wat we werkelijk belangrijk vinden, waar we ons voor schamen of waar we trots op zijn, krijgen we toegang tot die innerlijke ruimte.

Contact met onze diepste drijfveren en zijnskwaliteiten is dus van belang, maar hoe nobel ook, drijfveren worden pas relevant als er betekenis aan wordt toegekend. Dat is een actieve handeling, die focus genereert. Je weet dan wat je te doen hebt. Hierin wordt de sprong gemaakt van de onzichtbare naar de zichtbare dimensie van bezieling. Om je innerlijke drive om te zetten in handelen in de buitenwereld zijn competenties van belang, zoals doelgerichtheid, kunnen samenwerken, communicatie en vaak....veel geduld.

In de context van plattelands- en gebiedsontwikkeling is dan het concept van de 'actiehabitat' interessant. Dat is de habitat, de omgeving, waarbinnen iemand relevante actie onderneemt, dat wil zeggen relevant voor de omgeving, en passend bij zijn of haar bezieling. De grootte van die habitat (straat, dorp, regio, enzovoort) verschilt van persoon tot persoon, en ook van tijd tot tijd. Zie de bijdrage van Gaston Remmers elders in dit boek. De verknoping van actiehabitats van een ieder leidt tot gebieds- of plattelandsontwikkeling. In figuur 2 vatten we de samenhang tussen de conceptuele bouwstenen van bezieling samen.

DEEL 2

BEZIELING, RESTCATEGORIE OF DRAGER VAN GEBIEDSONTWIKKELING?

In het kort:

Bezieling lijkt ongrijpbaar. Vele studies, nota's en rapporten krijgen geen grip op haar effect of rol in gebiedsontwikkelingsprocessen. Bezieling wordt benaderd als restcategorie. Juister is om bezieling te zien als de drager van het geheel, de basis van het gebiedsontwikkelingsproces.

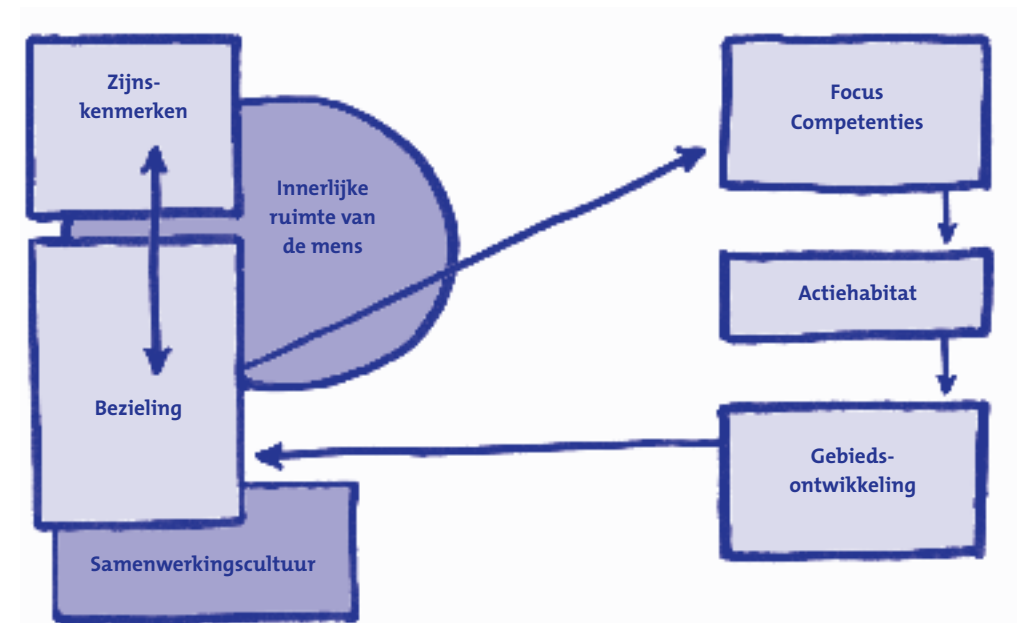
Bezieling wordt meestal als een soort sluitpost gedefinieerd

The human factor in gebiedsontwikkeling
Hoe werkt bezieling nu uit in duurzame plattelandsontwikkeling? Er is inmiddels heel wat gestudeerd op kansen en knelpunten in plattelandsontwikkeling: regelgeving, lokale initiatiefgroepen, regionale innovatiecentra, multifunctionaliteit van de landbouw, regionale branding en lokale identiteit, bottom-up, geïntegreerd werken enzovoort. In verschillende boeken, handreikingen en nota's wordt aangegeven wat de *do's and dont's* in plattelandsontwikkeling zijn (zie bijvoorbeeld Van Rooy et al, 2006; Horlings, 2007; Wolting, 2006; Remmers et al, 2000). Zo noemt het praktijkboek *'Nederland boven water'* (Van Rooy et al, 2006), twaalf thema's voor een geslaagd gebiedsproject. Het blijkt dat naast een goed procesontwerp, de passie, het leiderschap, de competenties, de

durf, het lef en het vertrouwen van betrokken actoren cruciaal zijn.

Aspecten als de lokale (bestuurs)cultuur, het creëren van vertrouwen, het expliciteren van belangen, beelden en verwachtingen, blijken cruciaal om effectieve regionale samenwerking van de grond te krijgen (Horlings en van Mansfeld 2006, Horlings et al, 2006; Horlings en Haarmann, 2007). Mensen die geëngageerd zijn 'met handen, hoofd en hart', kunnen echter een regionaal project succesvol maken (Van Rooy et al, 2006). De uitdaging is hierbij om 'vitale coalities' te creëren, gebaseerd op energie en betrokkenheid van mensen. Vitale coalities weten handelingsruimte te realiseren in situaties die vastzitten als gevolg van regels, procedures en instituties (Horlings et al, 2006; zie ook Stone, 1989 en Stoker 1995).

Padt (2007) stelt in zijn proefschrift over planning dat het startpunt voor regionale ontwikkeling niet bij regionale autoriteiten zou moeten liggen maar in de regio. Dit vraagt volgens hem vooral om ondernemers die initiatief nemen. Desondanks wordt aan *de rol van mensen* (the human factor) in gebiedsontwikkeling nog relatief weinig aandacht besteed in onderzoek (Sotarauta, 2005). Met name de drijfveren van jongeren zijn een onderbelicht onderwerp. Vandaar dat we elders in dit boek apart ingaan op jongeren en bezieling.



Figuur 2. De conceptuele verbinding tussen de zichtbare en onzichtbare dimensie van bezieling

ONGRIJPBAAR EN ONVERKLAARBAAR

Succes in gebiedsprocessen hangt onder meer af van de rol van mensen, hun netwerken, sociaal en economisch kapitaal, en de mate waarin ze bronnen weten te mobiliseren. De *agency* van deze mensen weegt zwaar, dat wil zeggen hun vermogen tot handelen en de effectiviteit van hun interventie. Vaak worden daarbij ook hun *drive* en inzet genoemd. Sommigen noemen dat commitment, anderen bezieling. Opmerkelijk genoeg wordt deze bezieling meestal als een soort sluitpost gedefinieerd. Het is een categorie die iedereen waarneemt en voor waar aanneemt, maar die ongrijpbaar lijkt. Ook in het boek *Nederland Boven Water* krijgt men er de vinger niet achter.

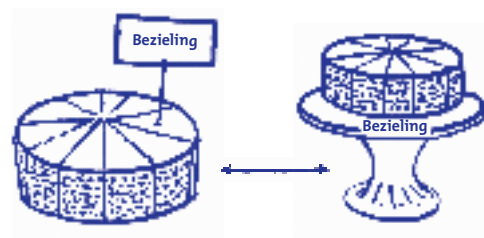
De reden waarom bezieling zo ongrijpbaar blijft, en daarom zo onstuurbaar, is naar onze mening het feit dat het als een restcategorie wordt beschouwd: als alle andere verklarende factoren zijn uitgeplozen, zal het onverklaarde deel wel aan bezieling kunnen worden toegeschreven. Het wordt gezien als een niet-rationeel aspect, samenhangend met enthousiasme, motivatie en doorzettingskracht.

GEEN RESTCATEGORIE, MAAR DRAGER VAN HET GEHEEL

In deze publicatie draaien we het om. We zien bezieling niet als een van de taartpunten, een van de aspecten die het geheel verklaren, maar als een drager die alle aspecten ondersteunt (zie figuur 3). Het is de taartbodem zo gezegd. **Bezieling is de X-factor in gebiedsontwikkeling, ogenschijnlijk ongrijpbaar maar cruciaal om gebiedsprocessen tot een succes te maken.**

In hoofdstuk 1 stellen de mensen die we aan het woord lieten dat bezieling wezenlijk is in gebiedsontwikkeling. Zij zien het niet als een loshangend, toevallig element. Zij geven ook aan dat bezieling wel degelijk gericht ingezet kan worden om problemen op te lossen en pro-actief zaken aan te pakken.

Het is een illusie te denken dat bezieling vanzelf ontstaat op basis van bepaalde randvoorwaarden zoals een op maat gesneden organisatievorm, een effectieve dichtheid en samenhang van regelgeving, een gegarandeerde hoeveelheid interactie tussen actoren, de juiste verhouding tussen bottom-up en top-down, of het benutten van lokaal ontwikkelingspotentieel. Bezieling is juist de onderlegger, die maatwerk mogelijk maakt en juiste oplossingen voor een gebied doet ontstaan. **Bezieling is niet nevenschikt aan de rest, maar ondergeschikt, in de betekenis van drager van de rest.** Wij spreken om die reden niet van gebiedsontwikkeling *EN* bezieling maar van gebiedsontwikkeling *DOOR* bezieling.



Figuur 3. Bezieling van taartpunt naar drager



DEEL 3

**BEZIELING OP HET KOMPAS: CONTOUREN
VAN EEN PRAKTISCH THEORETISCH KADER**

In het kort:

*Bezieling is de taartbodem van het gebieds-
proces. Ze kent diverse dimensies en perspec-
tieven. En is minder ongrijpbaar dan tot nu
toe is gebleken. Om meer inzicht te krijgen in
het thema, relateren we in het volgende deel
bezieling aan het denken van Offman en Wil-
ber. De psychologische kaders die zij hebben
ontwikkeld, geven meer zicht op de relatie
tussen de innerlijke en uiterlijke dimensie van
bezieling en tussen een individueel en collec-
tief perspectief. Dat geeft ons een routekaart
voor een verdere verkenning van het thema
in de toekomst.*

**BEZIELING IN HET KERKNWADRANT VAN
OFFMAN**

Laten we de contouren verkennen van de
stellingname ‘gebiedsontwikkeling door
bezieling’. Om te beginnen door hem ogen-
schijnlijk onmiddellijk onderuit halen. Zo
maakt de bezieling van één persoon nog
geen zomer. Daarvoor moet die samenvallen
met die van anderen. Sociologen zou-
den spreken van *interlocking projects* (Long
en Van der Ploeg, 1989). Ook zijn mensen
die vanuit bezieling spreken en handelen
niet altijd succesvol. Noch is bezieling altijd
en overal onweersproken positief. Bezieling
heeft, zegge, verschillende verschijnings-
vormen, die al dan niet productief zijn.

Het kernkwadrant van Offman (2003) is
behulpzaam om deze meervoudige ver-
schijning in kaart te brengen (zie figuur 4).
Het kernkwadrant draait om vier termen:



*Figuur 4. Bezieling in het kernkwadrant van
Offman (gebaseerd op Offman, 2003)*

kernkwaliteit, valkuil, allergie en uitdaging. Dit zijn alle vier karaktereigenschappen of kwaliteiten en het model beschrijft hun onderlinge samenhang. Een *valkuil* is een karaktereigenschap die een doorgeschoten vorm is van een *kernkwaliteit* en wordt ook wel vervorming genoemd. Het is 'teveel van het goede'. De *allergie* is datgene dat iemand met een bepaalde kernkwaliteit als lastig ervaart, de omkering van de kernkwaliteit zagezegd. De allergie van de kernkwaliteit is ook te zien als een doorgeschoten 'uitdaging'. De *uitdaging* tenslotte, is wat iemand te doen heeft om zijn of haar kernkwaliteit met kracht maar zonder vervorming in te zetten.

In dit kwadrant is bezieling als kernwaarde het vertrekpunt. Wanneer mensen in de overdrive zitten, zich (te) heftig inzetten, dan vervormt de bezieling tot preken, zendingsdrang, bezetenheid, drammerigheid, dogmatisme, oogkleppen-gedrag en nietsontziendheid. In hoofdstuk 1 stellen de voorlopers in gebiedsprojecten dat de bezieling van een visionair kan leiden tot enthousiasme bij anderen. Maar de visionair kan tevens in een elitaire positie terechtkomen, ja zelfs in een positie van eenzaamheid, wanneer hij zijn visie radicaliseert en zo doordrijft dat anderen hem niet meer willen of kunnen volgen. Om op dat moment door te gaan op je eigen kompas, vergt een grote innerlijke kracht en tegelijkertijd een flinke dosis eigenzinnigheid. Bij mensen die hun bezieling te weinig laten spreken, wordt al snel de allergie als het tegenovergestelde zichtbaar. Ze zijn menings- en visieloos, passief, ze laten het erbij zitten,

vertonen een 'laat maar'-houding, geven op, draaien op routine verder en werken zichzelf naar de achtergrond. De uitdaging vanuit beide vervormingen, bij het teveel en het te weinig aan bezieling, is om in verbinding te blijven met de rest, om 'in tune' te blijven. In tune met de ander en de omgeving, en in tune met jezelf. Op basis hiervan is een groot aantal handelingsopties te formuleren, om die afstemming te versterken. Zie Tabel 1.

HET INTEGRALE KWADRANT VAN WILBER

Blijven resoneren, in verbinding blijven, het klinkt misschien allemaal niet erg nieuw. Er wordt veel over gesproken, en in menig beleidsstuk en onderzoeksrapport wordt het creëren en onderhouden van verbindingen dan ook sterk aanbevolen (bv Remmers et al, 2000). Dat zou een garantie zijn voor het beter 'in tune' blijven. Dat is belangrijk. Maar laten we een stapje verder gaan.

Daartoe tekenen zich twee centrale dimensies af in het denken en doen rondom bezieling en gebieds- en plattelandontwikkeling. De eerste dimensie is de sprong van het individuele naar het collectieve. Het heeft niet veel zin om en masse op zoek te gaan naar wat ons bezielt, als die zoektocht niet in contact gebracht wordt met de bezieling van anderen. Niet voor niets stellen Petra Derksen en Stan Coenders in dit boek dat plattelandontwikkeling een optelsom is van individuele en groepsacties. Het betreft een sprong van het subjectieve naar het intersubjectieve; hoe we dat doen en mogelijk maken, is een culturele opgave.

	Blijven resoneren met jezelf	Blijven resoneren met anderen en de omgeving
Goede fysieke conditie	x	
Genoeg slapen, voldoende ontspanning, niet teveel hooi op je vork nemen, retraite	x	
Meditatie, yoga, massage, e.d.	x	
Therapie, training	x	
Intervisie	x	x
Onderzoeken van de eigen inspiratiebronnen en die van anderen en deze bespreken	x	x
Het benutten van creatieve, verbeeldende technieken	x	x
Gezamenlijk werkbezoek, samen op pad gaan, werken in teams		x
Leren door bijvoorbeeld luisteroefeningen en rollen spelen		x
Netwerken		x
Niet focussen op 100% productiviteit, in organisaties ook 'onbestemde tijd' inbouwen		x
Interactief werken, anderen betrekken in verschillende rollen		x
Het in ontwikkelingsprocessen aanspreken van alle dimensies van mens-zijn (fysiek, mentaal, visueel, spiritueel enz.)		x
Het creëren van speelruimte door een experiment of pilot		x
Luisteren naar anderen door evaluatie, monitoring en reflectie, externe beoordeling, visitatie		x

Tabel 1. Groslijst van opties om te blijven resoneren met jezelf en anderen

De tweede dimensie is de sprong van het (inter)subjectieve naar het objectieve, het tastbare en fysieke. Het heeft immers weinig zin om louter met elkaar over bezieling te keuvelen als niets daarvan in de wereld 'out there' gerealiseerd wordt. Het gaat er ook om de innerlijke wereld te verbinden met en te vertalen in de buitenwereld.

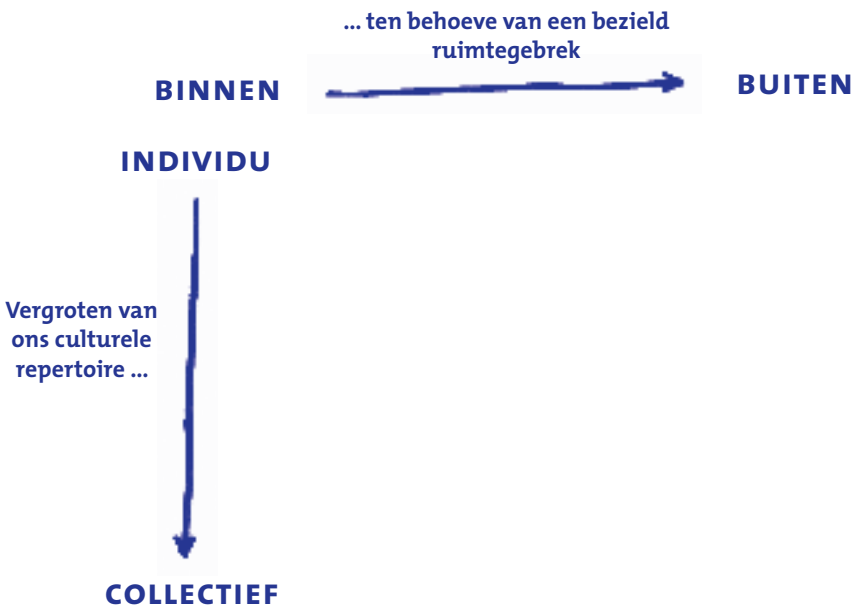
Keuvelen over waarden heeft weinig zin als er geen actie volgt

Met deze twee dimensies kan de kern van de agenda rondom bezieling en gebiedsont-

wikkeling als volgt worden omschreven: **het vergroten van ons cultureel repertoire ten behoeve van een bezield ruimtegebruik**. Of, in de context van plattelandsontwikkeling: het vergroten van ons cultureel repertoire ten behoeve van een bezield en productief platteland. Zie figuur 5.

Deze kernuitdaging sluit naadloos aan bij het centrale vertrekpunt van een belangrijke Amerikaanse bewustzijnsfilosoof, Ken Wilber (1996, 2000, 2004). Hij introduceert een zogeheten integraal kwadrant (zie figuur 6).

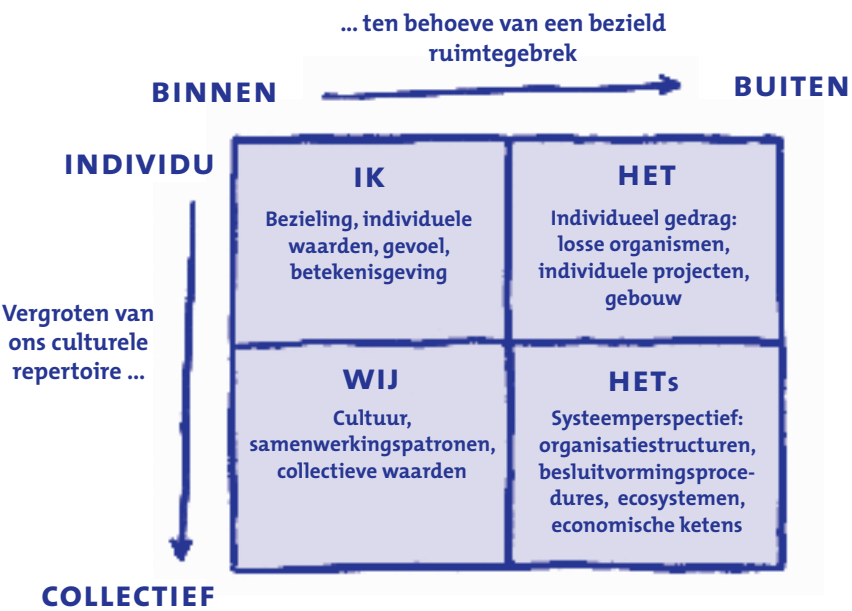
De bovenste rij speelt zich af op individueel niveau, de onderste op collectief niveau. De linker kolom speelt zich af in de onzichtbare binnenwereld van personen, en is subjectief, de rechterkolom is de concrete manifestatie



Figuur 5. Kernelementen van de agenda rondom bezieling en gebiedsontwikkeling

daarvan in de werkelijkheid, en is de meetbare, tastbare uitkomst ervan. Het IK-kwadrant staat voor houding, gevoelens, bewustzijn. Het is het subjectieve domein van de psychologie en spiritualiteit, van zingeving en waarden. Het WIJ-kwadrant staat voor de culture (gedrags-)patronen en codes waarin het IK opereert, de heersende opvattingen over hoe je elkaar benadert enzovoort. Het is het intersubjectieve domein van de sociologie en antropologie, de moraliteit en de collectieve waarden binnen diverse groepen. Het individuele HET-kwadrant vertegenwoordigt de fysieke gesteldheid van een mens, maar in bredere zin is dit het niveau waarop een organisme zich manifesteert (neurologie, biologie), als object (een boom),

of in projecten (een gebouw, een wandelpad, enz). Ook het feitelijke gedrag en de competenties die een individu ten toon spreidt zijn hier waarneembaar. Het is het domein van de objectiviteit, van de statistiek, de feiten. Het collectieve HET-kwadrant ten slotte bevat het systeem perspectief. Dat omvat de regels, structuren, procedures, instituties en concrete manifestaties van de cultuur, en varieert van besluitvormingsprocedures en instituties, tot het functioneren van het economische systeem, en ook van het ecosysteem. Het is het domein dat uiteraard beïnvloed wordt door het WIJ-kwadrant, maar het heeft ook een zelfstandige logica, waar individuen niet zo maar verandering in kunnen aanbrengen.



Figuur 6. Het integrale kwadrant van Ken Wilber

Dit integrale kader biedt een prima handvat om de kernelementen van onze visie op bezieling (zie paragraaf 4) te plaatsen. Bezieling is weliswaar genesteld in het IK-kwadrant, maar krijgt pas betekenis als die in interactie met anderen (WIJ-kwadrant) in de wereld wordt gezet (beide HET-kwadranten). Het integrale kader biedt ook een prima bedding voor de samenhang tussen de onzichtbare en zichtbare dimensie van bezieling, zoals we die in het eerste deel van dit hoofdstuk introduceerden (zie figuur 2), te plaatsen. Figuur 7 integreert het kwadrant en het bezielingsfiguur.

Waardensystemen zijn niet statisch

SPIRAL DYNAMICS

De koppeling met het integrale kwadrant van Wilber geeft handvaten om ook het uitgebreide theoretische en methodologische gedachtegoed daarachter te gaan verkennen en benutten. Op deze plek lichten we een notie uit die goed aansluit bij de centraliteit van waarden die door vele auteurs benadrukt wordt, en waarvan we er enkelen aanhaalden in het eerste deel van dit hoofdstuk. We hebben het over de ontwikkeling van waardensystemen en hun onderlinge interactie.

Volgens Wilber (1996, 2000, 2004) voltrekt menselijke ontwikkeling zich via opeenvolgende stadia van bewustzijn, waarin elk nieuw stadium het vorige overstijgt én omvat, niet verstoort! In elk van die kwadranten

zijn die stadia herkenbaar. Een van de wijzen om die mensheidsontwikkeling te omschrijven en tastbaar te maken is de benadering die bekend staat als *Spiral Dynamics*.

De methodiek van Spiral Dynamics (SD) biedt een perspectief om de verschillende waardensystemen te herkennen, te combineren om vervolgens zinvolle actie te kunnen ondernemen. Spiral Dynamics is gelanceerd door Beck en Cowan (1996), op basis van het werk van wetenschapper Clare Graves. Het verbeeldt verschillende waardensystemen in een kleurrijke spiraal. De spiraal symboliseert de evolutie van het menselijke bewustzijn, waarin telkens nieuwe niveaus worden bereikt. De dynamiek zit in de voortgaande slingerbeweging tussen de individuele ontwikkeling van de mens en de collectieve ontwikkeling van de samenleving, en het doorgroeien naar nieuwe dan wel het terugvallen naar eerdere niveaus.

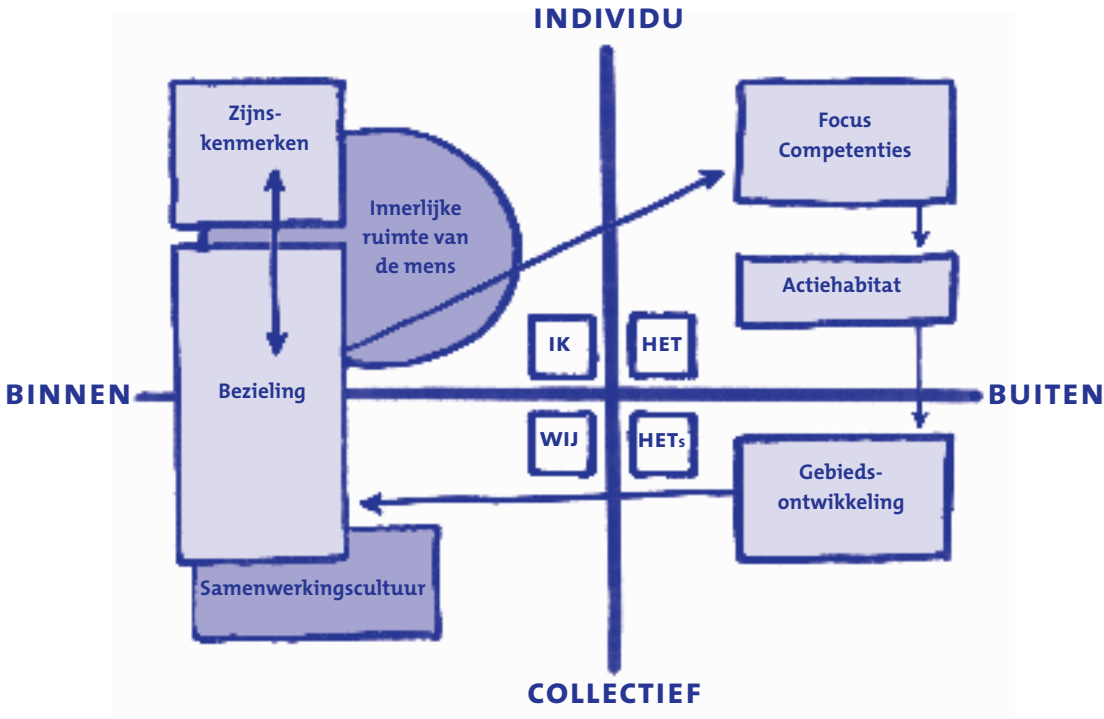
Voor de duiding van die niveaus gebruiken Beck en Cowan het begrip 'meme'. Memes zijn te begrijpen als het psycho-culturele dna van de mens (analoog aan het fysieke dna). Ze omvatten het geheel aan denkbeelden, overtuigingen, waarden, normen en gedragingen die behoren bij een niveau van bewustzijnsontwikkeling. De memes bevatten gedragsinstructies die de ene generatie doorgeeft aan de volgende (zie voor een toepassing op Nederland, Van Leijden en Zuiker, 2007).

De spiraal van die memes bestaat momenteel uit een achttal niveaus, elk aangeduid met een eigen kleur (zie figuur 8). Het zijn de drijvende krachten achter veranderingen. Ze zijn zowel toepasbaar op individuen, organi-

saties als samenlevingen. Deze waardensystemen bepalen hoe mensen over bepaalde zaken denken en waarom ze geloven in de zaken waar ze in geloven. Ze vormen daarmee de wortels van bezieling.

Waardensystemen zijn niet statisch: ze transformeren in samenspel met de levensomstandigheden (in tijden van financiële crisis wordt een ander beroep op de waardensystemen gedaan dan in tijden van voorspoed), en hun expressie is anders naar gelang de cultuur waarin ze voorkomen (de hiërarchie in de katholieke kerk heeft een heel ander gezicht dan de hiërarchie in de communistische Sovjet Unie).

Ook in de praktijk van plattelandsontwikkeling zien we de drijvende kracht van waardensystemen terug. De huidige aandacht voor identiteit, als belangrijke factor in gebiedsontwikkeling, is bijvoorbeeld te interpreteren als een expressie van het 'paarse' waardensysteem: een



Figuur 7. Bezieling geïntegreerd in het integrale kwadrant van Wilber

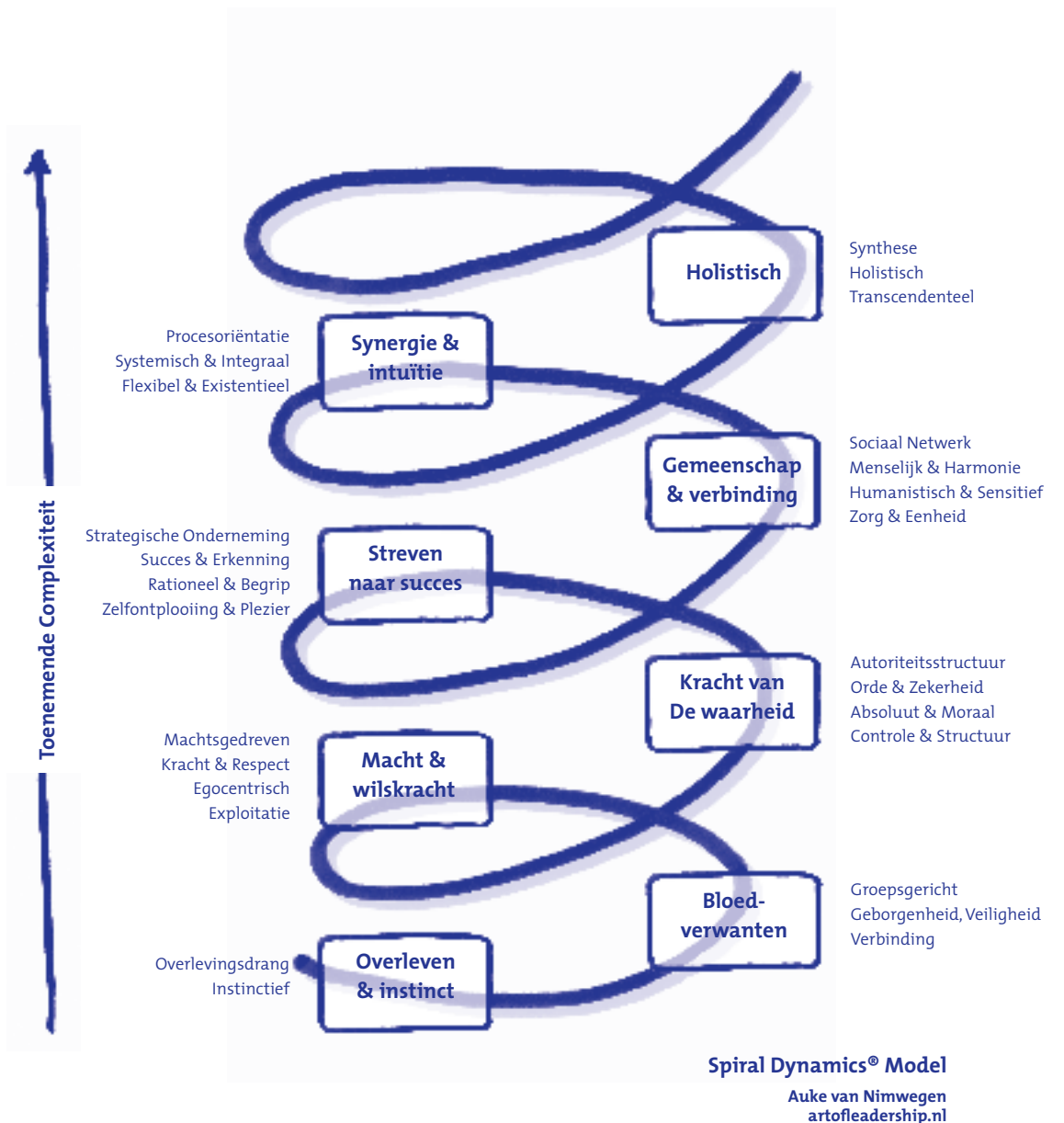
hang naar geborgenheid en herkenbaarheid in een wereld die globaliseert en vervreemdt. De wijze waarop gebiedsidentiteit wordt ontwikkeld of benut kan weer op diverse manieren gebeuren: een 'groen' waardensysteem zoekt het in participatieve processen, een 'oranje' waardensysteem zal het meer zoeken in 'regionale branding'. Overigens is het van belang om het ene waardensysteem niet af te keuren ten gunste van het andere; elk waardensysteem heeft zijn eigen kwaliteiten en vervormingen. Het gaat er veeleer om het samenspel van alle waardensystemen 'gezond' te krijgen.

Het integrale kwadrant van Wilber laat zich prima verbinden met Spiral Dynamics. Iemand's persoonlijkheid kan zeer gericht zijn op het bereiken van consensus ('groen' in het 'IK' kwadrant), maar als professional opereren in een regio waarin het streven naar individueel succes de omgangsvormen bepaalt ('oranje' in het 'WIJ' kwadrant). Dat levert fricties op. Andersom kan een op controle en beheersing ('blauw') ingericht ambtelijk apparaat (collectieve HET-kwadrant) botsen met de ondernemerscultuur ('oranje') in de regio. Werken met het integrale kwadrant en een waardenontwikkelingsperspectief als Spiral Dynamics levert ook inzichten op over transformatieprocessen: waarom stopt een goedlopend proces op een gegeven moment? Waarom gaat een vastzittend proces lopen? Samenvattend: de kwadranten bieden handvaten om tot zinnvolle afstemming (ook wel 'fit' of 'alignment' genoemd) te komen tussen individu en collectief, en tussen de onzichtbare, innerlijke belevingswereld en de tastbare fysieke buitenwereld.

In het bestek van dit boek kunnen we niet dieper ingaan op de achtergronden en betekenis van het werk van Wilber, noch op Spiral Dynamics². We menen echter dat er een enorm potentieel in schuilt, dat nog nauwelijks beschikbaar is gemaakt voor de Nederlandse context, noch voor het toepassingsgebied van plattelands- en gebiedsontwikkeling. Het is onze ambitie om hier verandering in te brengen, en om cultureel repertoire te ontwikkelen opdat we beziel kunnen werken ten behoeve van inspirerende regionale ontwikkeling en dito ruimtegebruik.

¹ In het kader van het project 'Innerlijke Ruimte en succesfactoren voor gebiedsontwikkeling' (InnovatieNetwerk, SBB, Habiforum, Bureau BUITENKANS) is het integrale kwadrant reeds toegepast op het succesvolle ontwikkelingsproces in het Westerkwartier - in concreto rondom het dorp Kornhorn, onder de bezielende leiding van Staatsbosbeheerder Nico Boele - en het Waalfront - in concreto de ontwikkeling van het alom gewaardeerde Masterplan voor deze binnenstedelijke locatie in Nijmegen, onder leiding van landschapsarchitect Lodewijk Baljon. De resultaten zullen naar verwachting in 2009 gepubliceerd worden. Zie ook de bijdragen van Gaston Remmers, Petra Derksen en Stan Coenders in dit boek.

² Geïnteresseerden verwijzen we graag naar een van de vele publicaties van Ken Wilber: Sex, Ecology, Spirituality (1996) of Integral Psychology (2000). Meer toegankelijke versies van zijn werk zijn 'Een beknopte geschiedenis van alles' (2004), en het zeer leesbare overzichtswerk van Visser (2001).





3. WAARDE(N)VOLLE GEBIEDSONTWIKKELING: WERKEN MET ‘HART EN ZIEL’

DOOR TON DUFFHUES

De sleutel voor succes is in gebiedsontwikkeling is dat de verandering gedragen wordt door (bezielde) mensen in het gebied. Het gaat altijd over de wijze waarop mensen in een gebied met elkaar samenleven. Elk proces moet daarom beginnen met het zoeken naar gedeelde waarden.

Het woord ‘waarde’ vraagt naar wat iets ons waard is. Het hangt samen met het woord ‘waardigheid’. De waarden van waaruit je leeft, laten zien welke waardigheid een mens in jouw ogen heeft, welk mensbeeld er zit achter alles wat je doet. (Anselm Grün, Spiritualiteit voor managers, p. 17)

‘Hart en ziel’ is een tweeluik dat de laatste tijd overal wordt uitgehangen. In advertenties voor personeel, in missies van organisaties, als kenmerk van leiderschap, en zo meer. Kennelijk appelleert dit begrippenpaar sterk aan de behoefte van de samenleving aan de inzet van waarachtige, betrokken, bezielde en daardoor authentieke persoonlijkheden. Impliciet is het hiermee tevens een uiting van cultuurkritiek. Of het nu boeren en tuinders, managers, politici, onderwijzers of zorgverleners zijn, het gaat niet meer om alleen de professionele kwalificaties en het rationele functioneren, maar om de combinatie van persoonlijke én maatschappelijke waarden als bron van zingeving in het werk.

Dat blijkt ook in het boek *Boer in hart en ziel. Zoektocht naar de diepere drijfveren van agrariërs* uit 2004. Daarin komt sterk naar voren dat in de zingeving van boeren en boerinnen drijfveren, bezieling en waarden dichtbij elkaar staan (Blommestijn en Mertens, 2004). Met ‘hart en ziel’ leven is bezield leven, zeg-



gen zij in feite. En bezielde leven doen ze vanuit hun waarden, dat wat ze ten diepste belangrijk vinden. Met de drie begrippen 'drijfveren', 'bezieling' en 'waarden' kaderen de auteurs de spiritualiteit van het dagelijks leven en werken van boeren en tuinders in.

WAARDEN ALS KOMPAS

De publicatie *Boer in hart en ziel* is de opmaat geweest voor het project Waarden van het Land. Het belangrijkste doel van dit project is met boeren, boerinnen en burgers de waarden met betrekking tot landbouw, voedsel en platteland vanuit zowel het persoonlijke als maatschappelijke perspectief te verkennen, te verdiepen en onderling te verbinden. Vervolgens is dan de stap gezet naar het dagelijks leven en handelen van agrarische ondernemers en burgers / consumenten. De

vele gesprekken en bijeenkomsten hebben geleerd dat denken en werken vanuit 'waarden' niet alleen durf en moed vereist maar ook de wil om als mens naar binnen te kijken en het hart te laten spreken. De meeste betrokkenen moesten hiervoor drempels over, ook al om de simpele reden dat er bijna nooit in deze zin een appél op hen was gedaan.

Veel discussies over landbouw en platteland monden uit in een reproductie van het publieke debat over de bekende, publicitair gevoelige thema's en de vertrouwde stellingnames. In deze sfeer is er weinig ruimte voor een dialoog over persoonlijke waarden en houdt iedereen gepaste afstand. In de gesprekken vanuit waarden geven de deelnemers zich eerder bloot. Ze stellen zich daardoor zowel kwetsbaar als krachtig op. Kortom, ze laten hun hart spreken en verwoorden hun idea-

len en de spanningen en dilemma's die deze in de dagelijkse praktijk met zich meebrengen. Ze laten zien wie ze als boer of burger ten diepste willen zijn in relatie tot hun werk en hun sociale en natuurlijke omgeving.

'Het boerenbedrijf is voor mij een soort voeding om mijn diepste motivatie vast te kunnen houden, zeker weten. Dat komt uit mijn wortels.'

'Je bent dicht bij het zijn. Ik weet niet hoe ik het anders moet zeggen. Ik denk dat ik op die lijn zit van spiritualiteit en dat dat in de agrarische wereld zit. Bezig zijn met de wezenlijke dingen van het leven. Niet van hebben en meer en groter, maar de kleine dingen. De liefde voor de natuur. Dat is ook spiritualiteit.'

Een gesprek over waarden vraagt kwetsbaarheid en kracht

In de agrarische sector is vanaf het eind van de twintigste eeuw sprake van een paradigmawisseling. De boer wordt een maatschappelijk ondernemer die gezond voedsel produceert, natuur en landschap beheert, recreatie en zorg aanbiedt en zelfs energie levert. Deze omslag is niet in een slag of stoot te realiseren. Het is voor de agrarische ondernemers een trektocht waarvoor ze hun eigen kompas moeten ontwikkelen. Er is geen uitgeschreven route met een tijdspad en een handleiding met voorschriften van overheid, voorlichtingsinstanties of kennisinstel-

lingen. Dat hoorde nog bij de oude situatie waarin de agrarische ondernemer alleen werd beschouwd als producent van voedsel en sierproducten en werd beoordeeld in termen van technische prestaties, omvang, omzet en rendement. Het nieuwe kompas geeft richting op basis van persoonlijke én maatschappelijke waarden. De ene ondernemer slaagt erin om dit op eigen kracht te doen en loopt zelfs voorop. De ander doet het samen met collega's of wordt gestimuleerd door een pionier van het eerste uur. En er zullen boeren en tuinders zijn die zo lang mogelijk op oude routines werken en de geestkracht of sociale vitaliteit missen om deze transitie te maken.

In de 'waardengesprekken' met boeren en tuinders speelt hun leefomgeving een belangrijke rol. Ze voelen zich verbonden met de aarde en de natuur waarmee ze werken en met de sociale omgeving van gezin, familie, buurt en dorp waarin ze leven. Uiteraard is dit niet bij elke agrariër in even sterke mate het geval. Doorgaans is dit gevoel van verbondenheid met de aarde en de omgeving bij agrariërs met grondgebonden land- en tuinbouw sterker aanwezig dan bij degenen die een niet-grondgebonden bedrijf hebben. Vragen als 'wat wil jij als agrarische ondernemer betekenen voor je omgeving?' en 'hoe belangrijk is voor jou als boer of boerin de sociale omgeving van buurt en dorp?' brengen de gesprekken over de 'waarden van het land' automatisch op thema's die aan 'gebiedsontwikkeling' raken.

HISTORISCH PERSPECTIEF

Vanuit historisch oogpunt zijn er parallellen te trekken tussen de ontwikkeling van

de landbouw en de gebiedsontwikkeling. De huidige invulling van het begrip gebiedsontwikkeling is vanuit twee sporen ontstaan. Het eerste spoor is sterk verbonden met agrarische ontwikkeling en loopt via de begrippen 'ruilverkaveling', 'streekverbetering' en 'landinrichting'. Het tweede spoor is dat van het internationale begrip '*community development*', waarvoor in Nederland als synoniemen 'gemeenschapsopbouw' en 'dorps- of buurtontwikkeling' zijn gebruikt.

Platteland dat 'achter' bleef, kreeg te maken met een beschavingsoffensief

Eerste spoor: ruimtelijke inrichting

Ruilverkaveling is als cultuurtechnisch instrument ontstaan in de jaren twintig. De agrarische ontwikkeling werd toentertijd in veel gebieden in Nederland belemmerd door slechte verkaveling en ontsluiting van het land en de versnippering van bedrijfspercelen. Veel gebieden kwamen daarom in aanmerking voor een programma van ruilverkaveling, waarbij aanvankelijk alleen het bijeenbrengen van percelen aan de orde was. Tijdens de periode van wederopbouw werd ruilverkaveling als instrument uitgebreid. Grotere gebieden werden op de schop genomen: zandpaden en karrensporen werden verhard, percelen bijeengebracht, landbouwgronden gedraineerd, en de waterbeheersing in binnenpolders en op broekgronden werd verbeterd waardoor er ruimte kwam voor de verplaatsing van boerderijen

uit de dorpskernen. De praktische uitvoering lag in handen van cultuurtechnici en via een ruilverkavelingscommissie waren vertegenwoordigers van de landbouworganisaties, de overheden en de uitvoerders verantwoordelijk (Andela, 2000).

Tijdens de jaren vijftig kwam hier een element bij, namelijk de streekverbetering. Plattelandsgebieden waar het gemiddelde inkomen achterbleef bij de rest van Nederland, kwamen in aanmerking voor een breder opgezet veranderingsprogramma. Dit programma van streekverbetering droeg het karakter van een beschavingsoffensief; het ging niet alleen om cultuurtechnische veranderingen maar ook om mentaal-culturele. Allerlei voorlichtingsprojecten waren aan de orde, zowel gericht op de agrarische bedrijfsvoering als op de inrichting van woningen en de opvoeding en beroepskeuze van de kinderen. En behalve de boeren waren ook de boerinnen en andere groeperingen uit de dorpen hierbij betrokken (Karel, 2005). Eind jaren zestig liep dit programma af.

In dezelfde tijd ontstond het besef dat de klassieke ruilverkaveling te eng agrarisch en cultuurtechnisch was opgezet en dat een breder concept van landinrichting noodzakelijk was. De landinrichtingsprojecten die vanaf die tijd in Nederland zijn geïntroduceerd, kregen een meervoudige doelstelling gericht op een beter evenwicht tussen landbouw, natuur en recreatie.

In de huidige praktijk van gebiedsontwikkeling is dit historische spoor goed te herkennen, niet alleen qua institutionele en professionele organisatie maar ook qua planprocedures en de focus op functioneel gescheiden ruimtelijke belangen in de sfeer



Bouwen aan de gemeenschap botste steeds meer met de individualisering

van landbouw, natuur, landschap en recreatie. Ook de huidige reconstructieplannen zijn vanuit deze traditie te verstaan.

Tweede spoor: gemeenschapsopbouw

Het tweede spoor, dat van de gemeenschapsopbouw, heeft een ander traject gevolgd. De oorsprong ligt in de internationale benadering van '*community development*', een participatieve methode van dorps- en streekontwikkeling die zowel in het westen als in ontwikkelingslanden veelvuldig is en nog wordt toegepast. De kern van deze benadering is de bewoners van een dorp of regio zodanig te activeren dat zij zelf in staat zijn om een bijdrage te leveren aan de sociale en culturele opbouw en economische ontwikkeling van hun lokale gemeenschap of gebied. De ambitie is uiteindelijk dat de bewoners zich thuis voelen in hun gebied, dat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen bestaan en dat van hun omgeving en dat ze zich verbonden weten met de andere bewoners.

Op het Nederlandse platteland was 'gemeenschapsopbouw' een sociale methodiek die in de jaren vijftig geïntroduceerd werd. Het initiatief hiervoor kwam vaak vanuit verschillende hoeken van de samenleving: (plaatselijke) overheid, kerken, ontwikkelingsorganisaties en bewoners zelf. In de context van de toen sterk verankerde verzuiling – het naast elkaar optrekken van levensbeschouwelijke groeperingen – was het een ambitieus concept. Vaste elementen waren de versterking van het verenigingsleven, de mobilisatie en motivatie van verantwoor-

delijke sleutelfiguren met een kader van vrijwilligers, en de opbouw van voorzieningen in de sfeer van zorg en vrijetijdsbesteding. Met het verdwijnen van de dominante agrarische cultuur zou deze methodiek de sociale vitaliteit van de gemeenschappen op het platteland moeten verhogen. Soortgelijke trajecten liepen overigens ook in de stad, in de sfeer van wijkopbouw, met hetzelfde doel, namelijk het versterken van de gemeenschap via zelfwerkzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van de bewoners.

Ieder beleeft en waardeert het gebied vanuit het eigen perspectief

In de jaren zeventig verdween deze methodiek van gemeenschapsofbouw. Het denken in termen van 'gemeenschap' paste steeds minder in de trend van individualisering. Er kwam een beweging voor in de plaats die zich richtte op de leefbaarheid van kleine kernen. In dorpsraden en verenigingen van kleine kernen kwamen allerlei plaatselijke doelgroepen bijeen om op gemeentelijk niveau de 'stem' van het dorp te laten horen en om in de dorpen initiatieven te nemen. Deze waren onder meer gericht op het behoud van voorzieningen zoals winkels, banken, openbaar vervoer, bibliotheek of gemeenschapshuis. Ze zetten zich in voor de versterking van de lokale cultuur en de kwaliteit van de directe leefomgeving, of van de verstandhouding tussen dorpeligen en nieuwkomers. Of ze richtte zich op lokaal

toegesneden beleid van huisvesting en woningbouw. Dit heeft zich uitgekristalliseerd tot een landelijk gecoördineerd netwerk van verenigingen van kleine kernen dat hoofdzakelijk drijft op senior-vrijwilligers.

Derde spoor: integrale aanpak

Van een structurele samenhang van dit vrijwilligersnetwerk met het professionele netwerk rond landinrichting is nauwelijks of geen sprake geweest, laat staan van een samenwerking op dorps- of gebiedsniveau. Integendeel, het 'ruimtelijke' en het 'sociale' spoor tekenden zich steeds duidelijker los van elkaar af. Hier kwam in de jaren negentig van de vorige eeuw een derde stroming bij, namelijk dat van allerlei nieuwe lokale en regionale netwerken, initiatieven en samenwerkingsverbanden die doorgaans vanuit ondernemerschap en in coalitieverband concreet aan het werk gingen. Sommige initiatieven kwamen van agrarische ondernemers die vorm wilden geven aan hun idealen van een nieuwe multifunctionele landbouw. Andere hadden te maken met natuur, landschap, cultuurhistorie of een combinatie daarvan. En er waren ook initiatieven met een sterke sociale component.

Pas de laatste jaren is er sprake van initiatieven en netwerken die een meer integrale, gebiedsgerichte aanpak voorstaan. Het sleutelwoord daarbij is meestal 'duurzaamheid' en de zoektocht is gericht op het verbinden van de drie hoekstenen economie, ecologie en sociaal welbevinden. De grootste barrière ligt niet zozeer bij het gebrek aan mensen met passie en bezieling maar bij het zoeken van de goede mix tussen persoonlijke en maatschappelijke (collectieve) waarden.



Ook de moeizame verbinding van deze initiatieven met de bovengenoemde historische gegroeide functionele scheiding tussen het 'ruimtelijke spoor' en het 'sociale spoor' is een hindernis. Dit temeer omdat de initiatieven vooral drijven op ondernemerschap en innovatie, waar de aanpak van de problematiek van de schaarse ruimte zich vooral concentreert rond belangen, professionals, procedures en regels, terwijl het werken aan de sociale leefbaarheid het domein is van betrokken vrijwilligers uit de dorpen. De sleutel voor het integreren van deze sporen en stromingen ligt in de wederzijdse (h) erkenning van de waarden van het gebied, de verbinding hiermee en de ontwikkeling daarvan. Om goed te kunnen begrijpen hoe complex dit proces van uitwisseling van waarden is, is het belangrijk om te beseffen dat mensen vanuit verschillende perspectieven het gebied als leefomgeving beleven en waarderen.

De buitenstaander ziet andere kwaliteiten van het platteland

DIVERSE PERSPECTIEVEN

Zoals de agrarische sector in transitie is, zo geldt dat ook voor het platteland. Door de terugloop van het aantal bedrijven is het agrarisch element op het platteland sterk teruggedrongen. Qua gebruik van de ruimte en ook in economisch opzicht (werkgelegenheid), is de agrarische sector nog wel sterk aanwezig en een belangrijke speler in de

gebiedsontwikkeling. Hier komt bij dat de verschuiving van agrarische productie- naar consumptiefuncties de wederzijdse betrekkingen tussen platteland en landbouw hebben versterkt. Voor het Nederlandse platteland zelf geldt in grote lijnen een scheve bevolkingspiramide met aan de ene kant relatief veel ouderen en aan de andere kant steeds minder twintigers en dertigers die na hun studie definitief elders gaan wonen. Een ander kenmerk is dat veel mensen van middelbare leeftijd of ouder vanuit de stad een aantrekkelijke woonplek hebben gevonden in het buitengebied. En wat deze mensen het hele jaar doen met hun leven op het platteland, dat doen honderdduizenden stedelingen elk jaar een korte tijd als vakantieganger, wandelaar, fietser en rustzoeker. Dit maakt dat het platteland niet alleen van zichzelf is en van de mensen die er wonen, maar ook dat stad en platteland dicht bij elkaar zijn gekomen waarbij mensen uit de stad willen delen in de kwaliteiten van het platteland. (Steenbekkers e.a., 2006)

Het is een bijna natuurlijk gegeven dat buitenstaanders andere kwaliteiten beleven en benoemen dan de gevestigden zelf. Een stedeling die een week doorbrengt op de boerderijcamping zal eerder de rust, de stilte en de gemoedelijkheid opmerken dan de boer zelf die de hele dag druk in de weer is om zijn gasten tevreden te stellen en zijn boerenbedrijf gaande te houden. Maar ook: de zondagse fietser zal eerder gewag maken van rommelige erven, stank van kippen of varkens en rechtgetrokken sloten, dan de bewoner van het platteland die dit alles elke dag tegenkomt. Kortom, de essentie is een gemengde beleving van het platteland en het



buitengebied. Een mix van verzet en verlangen, zoals Tjirk van der Ziel opmerkt (Van der Ziel, 2008). Deze mix van belevingen en opvattingen over landbouw en platteland manifesteert zich de laatste jaren sterk in het maatschappelijke en politieke debat en voegt een nieuwe dimensie toe aan het speelveld van waaruit gebiedsvernieuwing tot stand kan komen.

Vrijheid en zingeving

Waar komt nu bij steeds meer mensen die betrokkenheid bij het platteland en gebiedsontwikkeling vandaan? Het werk van de Canadese filosoof Charles Taylor geeft interessante aanknopingspunten voor de beantwoording van die vraag (Taylor, 1989 en 1991). Hij stelt dat de moderne mens behoefte heeft aan een horizon van waaruit hij de wereld kan overzien; hij wil niet langer rondlopen maar zich ergens thuis voelen. Een horizon dichtbij geeft een oriëntatiepunt en geeft extra dimensie aan de zingeving van zijn bestaan. Bij Taylor zijn zingeving en vrijheid twee kanten van dezelfde medaille. Die medaille heet 'identiteit'. De behoefte om op gebiedsniveau zowel die vrijheid als die zingeving te zoeken verklaart hij vanuit het gegeven dat mensen leven in een intersubjectieve ruimte waarin gemeenschappelijke waarden tot uitdrukking komen. Dit voedt het verlangen van de moderne mens om in gezamenlijkheid te werken aan het construeren van hun eigen identiteit en daarmee ook aan de gebiedsidentiteit. De inzet voor het gebied overstijgt het individuele leven en geeft tegelijk zin aan dat leven.



In deze lijn van de filosofie van Taylor is de actualiteit van gebiedsontwikkeling te verstaan als een uitdrukking van een diepe behoefte aan zingeving en spiritualiteit. Een behoefte die zich keert naar een gebied waar nog iets van horizon te ontdekken is en gemeenschappelijke waarden ontwikkeld en gedeeld kunnen worden. Maar ook een behoefte die zich keert tegen een doorgedraaid individualisme waarin mensen zichzelf los zien van gemeenschappelijke kaders, zich uitsluitend concentreren op het hedonistische zelf en hun burgerschap in morele en praktische zin verwaarlozen.

De mens creëert nieuwe landschappen maar bewondert stiekem het oude

Taylor suggereert overigens op geen enkele manier dat hij het dorp of de buurt van weleer als de ideale samenleving ziet. Afgezien van het feit dat het homogene dorp met een vanzelfsprekende gemeenschapszin een projectie is die nooit heeft bestaan, gaat het de moderne mens niet om een terugkeer naar oude waarden en samenlevingsverbanden. 'Heerlijk, als je maar naar de stad kunt', schrijft Abram de Swaam ironisch over de benepenheid en bekrompenheid van de dorpsgemeenschap van weleer (*Brabants Dagblad*, 29 juli 2008). Volgens Taylor wil de moderne mens respect voor zijn persoonlijke autonomie, een authentiek zinvol leven leiden en erkenning van de waardigheid van de persoon. Onder deze condities wil hij bouwen aan nieuwe gemeenschappen waarin hij zich thuis kan voelen en die niet per se geografisch gedefinieerd zijn.

Verlangen en vervreemding

Waar Taylor vooral inhaakt op het sociale verlangen, daar benadrukken andere cultuurcritici de vervreemding van het landschap als bron van zowel verzet als verlangen. De Franse antropoloog M. Augé (Paris, 1992) signaleert de toename van niet-plaatsen in de moderne samenleving. Hij doelt op supermarkten, tankstations, wegen, reclameborden, rafelranden langs de stad, opslagloodsen. Voor hem zijn dit plaatsen zonder ziel en zonder historie, plaatsen waar niemand zich mee verbonden voelt en die mogelijk maar voor een paar jaar bestaan. Alle mensen – of ze nu uit de buurt komen of niet – zijn slechts passanten en onderhouden geen enkele emotionele band met deze niet-plaatsen. Volgens Augé krijgt door de toename van deze niet-plaatsen de onthistorisering van het landschap geleidelijk gestalte. Niet langer is de ons omringende ruimte nog geschikt voor de verankering van persoonlijke herinneringen en het collectieve geheugen. In zijn ogen 'overleeft het landschap niet meer het individu dat het bewoont, maar meer en meer overleven mensen nu de landschappen van hun jeugd'. Met andere woorden, hoe meer de moderne mens dergelijke geschiedloze ruimtes ervaart – ook op het platteland – des te sterker verlangt hij naar plaatsen en ruimte die hem zin geven als '*lieux de memoires*'.

Zijn en zin

In dezelfde lijn ligt de cultuurfilosofische kritiek van Ton Lemaire. In een van zijn essays spreekt hij over het gespleten landschap (Lemaire, 1999). De macht van de mens over zijn omgeving heeft als prijs het uit elkaar

gaan van rationaliteit en sensibeleit, van wetenschap en esthetica, en van zijn en zin. De gespletenheid van het landschap is tegelijkertijd de vervreemding en de gespletenheid van de mens: de moderne mens creëert weliswaar nieuwe landschappen maar bewondert tegelijk heimelijk de sporen van het oude landschap. Of nog scherper als kritiek aangezet: 'In hetzelfde landschap dat door onze economie en techniek wordt gevormd, gebruikt en gedeeltelijk verteerd, moeten we ook wonen, wandelen, zoeken we houvast voor onze herinneringen en ondergaan we zijn schoonheid – voor zover die ons nog rest.'

Ook een technisch proces begint met de vraag naar het wezen van de mens

WAARDEN IN MEERVOUD

Zonder mee te willen gaan in de verzuchting van de romanticus Lemaire, slaat zijn opmerking over de splitsing van zijn en zin een brug naar Augé met zijn '*lieux de memoires*', en vervolgens naar Taylors zingeving en vrijheid. Toegespitst op processen van gebiedsvernieuwing, kan een dergelijke cultuurkritische analyse van de vaak verborgen en verdrongen factoren in de houding ten aanzien van de ons omringende leefomgeving zijn diensten bewijzen. De toekomst kan immers geblokkeerd worden door een onverwerkt verleden. Dat geldt op het niveau van individuen maar evengoed op het niveau van een gebied, een cultuur, een samenleving.



Vanuit deze lijn gedacht is de belangstelling voor gebiedsvernieuwing meer dan een toevallige preoccupatie met een plannings- en beleidsconcept dat in dezelfde lijn ligt als vroegere ruilverkaveling, streekverbetering, landinrichting of gemeenschapsofbouw. Het is méér omdat het gaat om een vanuit menselijke waarden gedreven behoefte om duurzame leefomgevingen vorm te geven. Het is ook meer omdat er drijfveren en bezieling van mensen achter zitten. Ze willen zin geven aan hun bestaan en zich van hieruit geroepen voelen om verantwoordelijkheid te nemen voor die duurzame omgeving. In deze context is ook te begrijpen dat de laatste jaren een maatschappelijke dialoog is ontstaan over de waarden van het platteland, niet alleen vanuit het perspectief van de plattelandsbewoners en de boeren en tuinders zelf, maar ook vanuit de stedelijke samenleving. Waarden in meervoud wel te verstaan: economisch, sociaal-cultureel, esthetisch, spiritueel. (Steenbekkers, 2006, Van der Ziel, 2005).

In planning- en veranderingsprocessen ligt de nadruk vaak op de noodzakelijke politieke, juridische, technische en economische maatregelen. Zo ook bij gebiedsontwikkeling. Juist met het oog hierop is het van het grootste belang om aan het begin van een dergelijk proces de vraag te stellen naar het wezen en willen van de mens. Hoe ervaart de mens zichzelf temidden van en tegenover de werkelijkheid en waar gaat hij handelend van uit? Of in filosofische termen vertaald: wat is zijn grondhouding? Wat is zijn werkelijkheidsbeeld ten aanzien van zijn sociale en natuurlijke omgeving? Hierin wordt ook

zichtbaar over hoe hij over zichzelf denkt, wat belangrijk voor hem of haar is. Deze zoektocht naar menselijke waarden is eens te meer in processen van gebiedsvernieuwing belangrijk, omdat de betrokken mensen vanuit verschillende historische achtergronden, houdingen, percepties en wensbeelden bij elkaar komen om plannen te maken en uit te voeren. Door consequent de tijd te nemen om met elkaar deze grondhouding te exploreren komen waarden in meervoud naar voren en ontstaat een gunstig geestelijk en cultureel klimaat voor bezieling, innovatie en ondernemerschap.

Elke gebiedsontwikkeling gaat over het samenleven van mensen

NAAR DE PRAKTIJK

Gebiedsvernieuwing in algemene zin is gericht op het versterken van de kwaliteit en duurzaamheid van de leefomgeving. Of het nu om een breed uitgewerkt ‘masterplan’ voor een regionaal gebied gaat of om een concreet plan voor een gebiedsgerichte onderneming (landbouw, zorg, recreatie of combinatie hiervan), de sleutel voor succes is dat de verandering gedragen wordt door (bezielde) mensen in het gebied. Dat het voor hen meerwaarde biedt en zin geeft. Daarmee is elke gebiedsontwikkeling primair een sociaal en cultureel concept. Het gaat altijd over de wijze waarop mensen in een gebied met elkaar samenleven.

Waardecreatie

In de praktijk van alledag neemt gebiedsontwikkeling verschillende vormen aan. De versterking van bestaande economische dragers in een gebied is duidelijk iets anders dan het ontwikkelen van nieuwe. In het ene gebied is een grote transformatie noodzakelijk, gericht op nieuwe waardecreatie. In het andere gebied ligt de focus op waardegroei: het uitbouwen en doorontwikkelen van een tamelijk onweersproken gebiedskwaliteit. Een derde strategie betreft waardebehoud, noodzakelijk omdat bijvoorbeeld veel agrarische ondernemers stoppen, de druk van dagrecreatie te zwaar wordt of omdat door de zuigkracht van de nabijgelegen stad de publieke voorzieningen en daarmee de sociale leefbaarheid van een gebied gevaar loopt. De uitdaging bij alle strategieën is om de uiteenlopende partijen in een gebied op één lijn te krijgen. Hoewel ze objectief gesproken een gezamenlijk belang hebben bij een kwalitatieve leefomgeving, stellen die partijen zich in de praktijk vaak op als taakorganisaties met functioneel gescheiden verantwoordelijkheden. De natuurorganisaties gaan over groen, de horeca gaat over eten en drinken en de landbouw gaat over de voedselproductie in de vorm van akkerbouw, tuinbouw en veehouderij. De samenhang blijft buiten beeld, terwijl juist hier de kansen liggen voor waardecreatie. Om een voorbeeld te noemen: landbouw en natuur staan in onderlinge wisselwerking en beïnvloeden op hun beurt weer de kansen voor de horeca. Alle drie vormen ze een invloedsfactor op de sociale samenhang van het gebied, de marktpositie van publieke voorzieningen, de kwaliteit van het woon- en leefklimaat en

zelfs de economische waarde van woningen. Door niet langer uit te gaan van taakorganisaties maar van waardecreatie door creatief ondernemerschap en onderlinge betrokkenheid is er veel te winnen. En dit is precies de wending die nodig is om met hart en ziel aan de slag te gaan, om ruimte te geven aan de bezieling van mensen en deze te voeden en te ontwikkelen.

Over de schutting kijken

De grootste belemmeringen voor deze omslag ligt op het vlak van cultuur en houding. De betrokkenen zijn niet gewend om hun eigen waarden te peilen, laat staan die van de ander. In een planmatig aangestuurd veranderingstraject is hiervoor meestal geen tijd en dus zijn de betrokkenen – of het nu professionals of gebiedsbewoners zijn – geneigd om vast te houden aan het hun vertrouwde repertoire van acties en reacties. De vraag is hoe deze patstelling te doorbreken. Hoe is de focus van alle betrokkenen te krijgen op waarden en waardecreatie? Er is veel meer nodig dan een zakelijke rekensom van wat de verschillende partijen en het gebied als geheel te winnen of te verliezen hebben. Het gaat om verbeeldingskracht en creativiteit, de wil om over de schutting van de eigen sector te kijken en om de verbindingen met anderen te zien. Als er al een rekensom wordt gemaakt, dan is het de kunst om de kosten en de opbrengsten over een langere periode te bezien en uit te drukken in de sociale en ecologische kwaliteit van de leefomgeving. Dit helpt om aan te tonen dat gebiedsvernieuwing echte waarden in meer- en minder creëert, die uiteindelijk iedereen ten goede komen. Want wie wil er niet wonen,

werken of verpozen in een gebied met een kwalitatief sterke leefomgeving?

Verschillen productief maken

Plattelandsgebieden in Nederland – hoe klein of groot ook – hebben in economisch, sociaal, cultureel of landschappelijk opzicht een heterogeen karakter. Het is de kunst om deze verschillen productief te maken. Dan is er pas echt sprake van waardecreatie. Zo zijn in de praktijk van gebiedsvernieuwing al diverse nieuwe en verrassende waardeketens tot stand gekomen of in ontwikkeling. Het zogenaamde ‘zorglandschap’ is er een, de ‘gebiedscoöperatie’ is een ander. Het kenmerkende is dat partijen die voorheen naast elkaar functioneerden in een gebied – bijvoorbeeld zorginstellingen, verzekeraars, woningbouwcoöperaties, agrarische ondernemers, horeca en onderwijs – oog krijgen voor wat ze voor elkaar én voor het gebied kunnen betekenen. Door die verbinding op gemeenschappelijke waarden zijn ze in staat om meer te zien dan de som van de afzonderlijke onderdelen. De vragen worden dan: waar gaan we voor? Wat kan ik als partij bijdragen? Welke kansen biedt het mij? Wat niemand eerder voor mogelijk hield, blijkt nu enthousiasme en geestdrift op te roepen. De waardecreatie begint dus in feite bij een waardedialoog en bij de verbinding van krachten die al aanwezig zijn.

VAN DROOM NAAR SAMENWERKING

Een waardedialoog kan verbindend werken. En de bezieling van enkelen heeft alleen effect wanneer zij met anderen hun waarden weten te delen. Een Nijmeegs voorbeeld.

Een paar mensen in de omgeving van Nijmegen hebben een droom. Die droom is een gebiedscoöperatie met als doel een regionale markt te creëren en te ontwikkelen voor land- en tuinbouwproducten uit de eigen omgeving. Ze hebben hun droom vertaald in een palet van waarden voor zowel de deelnemers als de regionale samenleving. Op basis hiervan hebben ze in een persoonlijk verhaal een streefbeeld geschetst voor over vijf jaar. Met dit verhaal op zak zijn ze in hun netwerk op zoek gegaan naar potentiële medestanders. Dit waren hoofdzakelijk mensen die al eerder actief waren in de regio, onder meer bij het project 'grenzeloos vermarkten', bij het streekgala, de agrarische natuurvereniging en de afdeling van een land- en tuinbouworganisatie. Een kleine groep enthousiaste agrarische ondernemers en burgers bleef over. Zij spraken met elkaar over het idee vanuit twee invalshoeken: de waarden voor henzelf als inwoner van en ondernemer in het gebied en de waarden voor het gebied als geheel. Deze exercitie gaf hen het zelfvertrouwen om de waardedialoog aan te gaan met partijen die

mede-eigenaar van het idee zouden kunnen worden, zoals gemeentebestuurders, ambtenaren, horeca-ondernemers, zorginstellingen, de Kamer van Koophandel. De uitkomst van deze dialoog was dat elke deelnemer een aantal gemeenschappelijke waarden (persoonlijke en gebiedsgerichte) deelde en daarom voldoende argumenten had om mee te doen met de uitwerking.

De gemeenten waren enthousiast omdat het gebruik van streekproducten een grote milieuwinst kan betekenen in de vorm van een reductie van de totale CO₂-uitstoot. Verschillende zorginstellingen en ziekenhuizen zagen het zitten omdat de relatie tussen voedsel en gezondheid voor hen evident is. Zij wilden wel afspraken maken over de afname van streekproducten als hoofdbestanddeel van de honderden maaltijden die zij dagelijks verstrekken. De Kamer van Koophandel had er oren naar omdat zij het totale plan waarden als een kans om de regionale economie te versterken.

De boeren en tuinders roken een kans voor het behoud en de versterking van hun bedrijven.

De natuur- en landschapsorganisatie en de boeren wilden hun steentje bijdragen omdat de kwaliteit van het agrarische landschap zo beter geborgd kon worden ('Met elke hap een beter landschap').

Alle gesprekspartners ten slotte erkenden het belang van de gebiedscoöperatie als

een nieuwe manier om de verbondenheid van stad en platteland te versterken, producenten en consumenten van voedsel dichter bij elkaar te brengen, het perspectief en de kwaliteit van de land- en tuinbouw te versterken, en mensen in het gebied bewust te maken van de kwaliteit van de directe leefomgeving.

Een standaardaanpak is er niet.

Met hart en ziel, en ondernemerszin

De pioniers van het eerste uur wisten in deze 'incubatiefase' hun geestdrift over te brengen. Hun droom kreeg een vertaling in economische, sociaal-culturele en landschappelijke waarden en is zo een opgave geworden voor een alliantie van uiteenlopende partijen. Inmiddels is het businessplan in de maak en is behalve geestdrift ook ondernemerszin noodzakelijk om de eerste stappen te zetten op weg naar het realiseren van de droom. Twee grote risico's zijn onderkend. De eerste is de participatie van een flink aantal boeren en tuinders om zo de garantie te kunnen geven voor voldoende kwalitatief aanbod. Het tweede is daadwerkelijk commitment van de afnemers: de gemeenten, de horeca en de zorginstellingen. Om beide risico's goed te beheersen zijn plannen in de maak over

communicatie en marketing, financiering, logistiek, juridische vormgeving, et cetera. Vanuit hun waardegedreven grondhouding en een bezielend leiderschap zijn de pioniers er in geslaagd om verschillen productief te maken en over de schutting heen te (laten) kijken. Ze weten zich nu omringd door een grotere groep medestanders, in verschillende gradaties van enthousiasme en bezieling. In de aanstaande fase van uitwerking en feitelijke start zullen de trekkers voortdurend geprikkeld worden om vanuit die grondhouding hun bezielend leiderschap te tonen. Een standaardaanpak is er niet. Hun poging tot waarde(n)volle gebiedsvernieuwing blijft vragen om bezieling in de vorm van zowel geestkracht en fascinatie als scheppingskracht en ondernemerszin. Dit betekent met 'hart en ziel' de strijd aangaan met de eigen motivatie en drijfveren maar ook met die van de omgeving.



4. PRIVATE ONDERNEMERS ALS BRUGGENBOUWERS

DOOR INA HORLINGS

Stedelijke wensen vragen steeds meer van het platteland. In de initiatieven die op deze wensen en behoeften inspelen, staan vaak private ondernemers aan het roer. Wat is hun geheim?

Het Nederlandse platteland is sterk door mensenhand bepaald. Van Drentse hei tot veenweidegebied is het agrarische cultuurlandschap het product van noeste nijverheid. De Noordoostpolder en Zuidelijk Flevoland getuigen nog wel het sterkst van de maakbaarheidsfilosofie die de ruimtelijke planning in Nederland lang kenmerkte. Zolang de belangen van die ruimtelijke planning en die van de landbouw, als voornaamste beheerder van het platteland, parallel lopen, gaat alles goed. Maar dat is steeds minder het geval.

In toenemende mate zijn meer, verschillende mensen zich gaan bemoeien met het platteland. Burgers kregen invloed binnen landinrichtingsprojecten en nieuwe partijen betraden de plattelandsarena, zoals woningbouwcorporaties, beleggers en niet-agrarische ondernemers. Dit leidt tot grotere spanningen bij het verdelen en inrichten van de schaarse ruimte.

STADSE WENSEN BOTSSEN

Met name maatschappelijke en stedelijke wensen zorgen voor conflicten bij de feitelijke inrichting van plattelandsgebieden. De consument verwacht voedselkwaliteit en -veiligheid. Na de milieuproblemen in de landbouw, de MKZ-crisis, de Varkenspest en de voedselschandalen, moet de landbouw zijn *'license to produce'* opnieuw verdienen. Daarnaast verwacht de stedelijke recre-

ant vooral rust, ruimte en een aantrekkelijk landschap als tegenhanger voor het stedelijke, jachtige leven. Agrariërs spelen daarop in door maatschappelijke diensten te leveren zoals natuur-, landschaps- en waterbeheer, recreatieve voorzieningen en dagbesteding aan zorgvragers. Onder invloed van meer stedelijke agenda's, verandert het platteland steeds meer van een agrarisch productie-landschap in een consumptielandschap. De urbane wensen botsen echter met de dominante ontwikkeling binnen de landbouw die nog sterk is gericht op productieverhoging en schaalvergroting. Zo protesteerden burgers tijdens de MKZ-crisis tegen de vee-ruiming die een gevolg waren van het op exportbelang gerichte landbouwbeleid en de bestaande Europese regels (Van der Ziel, 2003). In 2007 protesteerden bewoners tegen de bouw van 'megastallen' voor varkens in Overijssel en Limburg.

Stadse wensen botsen met de dominante ontwikkeling in de landbouw

IN SPELEN OP STEDELIJKE BEHOEFTE

De laatste jaren zijn er ook steeds meer voorbeelden van plattelandsprojecten die juist inspelen op stedelijke wensen en behoeften. Private ondernemers spelen daarbinnen een belangrijke rol. Het zijn initiatiefnemers in gebiedsprojecten die met enthousiasme en doorzettingsvermogen een duurzame woon-, werk- en leefomgeving willen stimuleren. Persoonlijke bezieling blijkt daarbij

een sleutelwoord te zijn.

In dit artikel schetsen we vier voorbeelden van ondernemers met een dergelijke bezieling. Het gaat over hun motivatie, de obstakels die ze tegenkomen bij het realiseren van hun idealen ten aanzien van de omgeving en de wijze waarop ze die het hoofd bieden. Deze 'voortrekkers' volgen verschillende strategieën. Maar ieder van hen is op een unieke manier bezig om via duurzame gebiedsontwikkeling stad en platteland meer met elkaar te verbinden.



METHODE - Multifunctionele, verbrede landbouw

VOORBEELD - de Eemlandhoeve in Bunschoten

VOORTREKKER - Jan Huijgen



EEN FILOSOOF IN DE LANDBOUW

Jan Huijgen noemt zichzelf boer, filosoof en leraar. Hij studeerde zoötechniek aan de landbouwniversiteit Wageningen en filosofie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam (1987). Zo leerde hij Heidegger, Habermas en Lyotard doorgronden. Hij was ook nog een tijdje student milieufilosofie en theologie in Toronto en werd vervolgens docent aan de Hogere Agrarische School te Dronten. Toch bleek de wetenschap niets voor hem: 'Ik

heb altijd de fronten opgezocht. Ik was te nieuwsgierig en eigenwijs om gewoon boer te worden, maar ook teveel betrokken bij de praktijk van de landbouw om puur filosoof te blijven. Ik had een filosofische neiging, dus dan zou ik boeken gaan schrijven, maar daar had ik de rust niet voor. Er zit teveel passie en dynamiek in mij.' Hij vond het moeilijk een keuze te maken tussen zijn rol als boer, filosoof en leraar tot hij besepte dat zijn kracht juist ligt in het verbinden van die drie rollen.

De Eemlandhoeve is een 'boerderij-plus', een broedplaats van ontwikkeling van nieuwe concepten voor plattelandontwikkeling op verschillende schaalniveaus. Zo startte Huijgen samen met verschillende natuurverenigingen de Stadtelandcoöperatie om multifunctionele landbouw in Nederland te stimuleren. De Eemlandhoeve werd op 5 maart 2008 omgedoopt tot regionaal innovatiecentrum in aanwezigheid van de toenmalige minister van Landbouw Cees Veerman.

Een jaar eerder vond op de hoeve de conferentie 'Stad zoekt boer' plaats, met Huijgen als drijvende kracht. Tijdens die conferentie werd het Akkoord van Amersfoort gepresenteerd aan Landbouwminister Gerda Verburg. Doel daarvan is het versterken van de relatie tussen het bebouwde gebied en het omringende groene platteland in de omgeving van Amersfoort.

Jan Huijgen ziet het als zijn missie om de ontmoeting op gang brengen tussen boer en burger, tussen stad en platteland, tussen creator en creatie. In 2007 kreeg hij als eerste Nederlander de Mansholtprijs vanwege zijn grote toewijding aan de multifunctionele agricultuur en de link tussen burger en boer.

Huijgen is één van de inspiratoren van de landelijke Taskforce Multifunctionele Land-

bouw die op 6 december 2007 is geïnstalleerd door de minister van Landbouw. De Taskforce heeft de ambitie om de huidige jaaromzet bij 'burgergerichte' boeren binnen vier jaar te verdubbelen van 600 miljoen euro naar 1,2 miljard euro. Hoewel veel gelauwerd, loopt Huijgen soms ook te ver voor de muziek uit. Zo had hij al in 2001 het idee voor een regionaal innovatiecentrum, de tijd bleek echter pas rijp in 2008.

De bronnen van Huijgens bezieling liggen in het christendom en in zijn agrarische achtergrond. 'Die boerenwortels hebben zich bij mij nooit verloochend. Ook tijdens mijn studie in Wageningen heb ik altijd het gevoel gehad: ik moet de binding bewaren. De liefde voor de natuur, de schepping, de boerencultuur... Vanuit mijn christen-zijn voel ik ook verantwoordelijkheid voor een duurzame wereld, waarin zorg is voor de schepping.' Huijgen wil de driehoek God-mens-schepping herstellen en gaat daarvoor te rade bij de Middeleeuwse katholieke kloostercultuur. Zelf komt hij uit een gereformeerde traditie, maar hij zoekt juist inspiratie bij de katholieken Franciscus van Assisi en Bernhard van Clervaux.

Het boerenbestaan beantwoordt volgens hem het meest aan een leven zoals het door God is bedoeld. 'Je bent in direct contact met de natuur, elke dag word je geconfronteerd met de grootheid van de schepping. Daardoor zie je het maatschappelijk leven in de juiste proporties.'

Huijgen ziet de boer als beheerder van het hem omringende landschap. 'In de boerentradities ligt een grote rijkdom besloten: de omgang met de elementen en met leven en dood, het biologische ritme en de zorg voor mens en dier. Die normen zijn van groot belang in onze op drift geraakte samenleving. Ik zie het als mijn taak om burgers weer in contact te brengen met de boerderij, de natuur en de manier waarop voedsel geproduceerd wordt.' Daarvoor wil hij zijn educatieve boerderij transformeren tot een 'oase' van stilte en reflectie in een hectische, stedelijke omgeving.

Huijgen vindt inspiratie in het werk op de boerderij en in de stilte op het land. Maar ook in zijn bibliotheek met duizenden boeken. Hij is in het bijzonder geraakt door het boek Merkstenen van Dag Hammarskjöld dat volgens Huijgen gaat 'over een innerlijk rijpingsproces en verantwoordelijkheid nemen in een spanningsvolle tijd'. Huijgen vindt in Hammarskjöld een verwante ziel. 'Ieder ogenblik kies je je eigen ik', schreef Hammarskjöld in 1945, 'Maar kies je-jezelf? Het lichaam en de ziel hebben duizend mogelijkheden waaruit je tal van ego's kunt bouwen. Maar slechts een ervan geeft congruentie tussen de kiezer en het gekozene.'

METHODE - Nieuwe deals tussen stad en land

VOORBEELD - organisatie Landzijde in Waterland

VOORTREKKER - Jaap Hoek Spaans



EEN BOER IN DE STAD

‘Het moderne, verbrede boeren met oog voor de markt, biedt oplossingen voor stedelijke problemen’, aldus Jaap Hoek Spaans. Naast zijn agrarische bezigheden, was hij decaan en leraar op een middelbare school. Hij startte in 2000 met Landzijde, een onderneming die 85 agrarische bedrijven op het gebied van landbouw en zorg ondersteunt. Landzijde biedt zo uiteenlopende zorgvragers een prettige leerzame dagbesteding of

zorgarrangement aan op de boerderij. Daarmee krijgt de boerderij een maatschappelijke betekenis en de boer(in) verbreding van functie en inkomen. Voor de cliënten bieden de zorgboerderijen veiligheid, structuur, ruimte en uitdagingen. Door hun manier van werken zorgen de boeren ervoor dat er een verbondenheid ontstaat tussen cliënten onderling, en tussen de cliënten en de dieren op de boerderij en de natuur. Het werken in de buitenlucht draagt bovendien bij een betere lichamelijke en psychische gezondheid. Het mes snijdt dus aan twee kanten.

‘Je hoeft niet zoveel te zeggen, je moet vooral veel gaan doen’, stelt Hoek Spaans. Hij stelt zich persoonlijk tot doel om nieuwe coalities tussen stad en land te ontwikkelen en er inhoud aan te geven. ‘Mensen moeten bij boeren terecht kunnen voor recreatie, zorg, voedsel. Er moet een nieuwe betekenis komen voor mensen in het gebied.’ Hoek Spaans zoekt en ontwikkelt daarvoor nieuwe netwerken van geïnspireerde mensen die professioneel willen werken. ‘Ik geloof heilig in regionale netwerken gespecialiseerd in een onderdeel van verbreding.’

‘Je hoeft niet zoveel te zeggen, je moet vooral veel gaan doen’

Zijn bezieling is zichtbaar; hij ziet vooral kansen in plaats van moeilijkheden en brengt zijn boodschap met grote overtuigingskracht. Spaans creëerde ook andere deals met de stad. Hij is initiatiefnemer van Mijn Boer, een organisatie die regionale productie stimuleert. Mijn Boer werkt samen met de gemeente Amsterdam die een eigen voedselstra-

tegie heeft ontwikkeld. Een van de resultaten is dat in februari 2007 een coöperatieve supermarkt genaamd Marqt haar deuren heeft geopend, in hartje centrum aan de Overtoom. Het is een winkel die kwaliteitsproducten van boeren in Waterland verkoopt en als marktplaats fungeert, waardoor geen voorraden nodig zijn.

Ook Landzijde is succesvol. Sinds 2003 heeft de organisatie een AWBZ-erkenning voor ondersteunende begeleiding. En door actief te investeren in communicatie haalt Hoek Spaans gemeenten over tot samenwerking. Hij weet met uiteenlopende partijen samen te werken. Binnen het project Green Care (TransForum, 2008) bijvoorbeeld, sloot de gemeente Amsterdam een contract af met Landzijde om dagbesteding en opvang aan te kunnen bieden aan mensen met een langdurige bijstandsuitkering uit de stad. De resultaten van landbouw en zorg voor drugsverslaafden, daklozen en psychiatrische cliënten worden onderzocht door de universiteiten van Amsterdam en Wageningen. Verder wordt in samenwerking met het basisonderwijs een lesprogramma op de boerderij ontwikkeld.

‘Landbouworganisaties behandelen teveel zaken als tijdelijk project’

Hoek Spaans startte Landzijde als professionele commerciële organisatie zonder vrijwilligers. Het belangrijkste vindt hij klanttevredenheid: “Hart en ziel moeten liggen bij de klant.” Het bestuur van Landzijde bestaat bewust niet uit boeren maar uit mensen van buiten de landbouw. ‘Je komt alleen vooruit met mensen die zicht, visie en ondernemerslust hebben ten aanzien van het geheel. Ik heb vooral veel geleerd van mensen van buiten de landbouw die betrokken zijn.’

In het begin ondervond hij vooral weerstand van de georganiseerde landbouw. Landbouworganisaties, zo merkt hij op, behandelen teveel zaken als project, tijdelijk dus. In zijn ogen betekent dit dat ondernemers een te korte tijd begeleiding ontvangen en dat daarom de innovatie dreigt te stoppen meteen na afloop van het formele project. Landzijde daarentegen neemt de boeren blijvend veel geregeld en rompslomp uit handen en werkt voor een langere periode als facilitair bedrijf en kennisloket voor de agrariërs.

Hoek Spaans is wel bang dat een organisatie teveel afhankelijk wordt van hem. ‘Eén van de gevaren van pionieren is dat bekendheid teveel gekoppeld wordt aan één persoon.’ Hij heeft daarom zijn opvolger al ingewerkt. Want naar eigen zeggen is hij als pionier niet de juiste persoon om een inmiddels gevestigde organisatie te leiden.

METHODE - Gebiedsbranding

VOORBEELD - de coöperatie van streekproducten en de Stichting Streekfestival in het Groene Woud

VOORTREKKER - Frans van Beerendonk



EEN AARDBEIENTELER IN HET GROENE WOUD

Het Nationaal Landschap 'Het Groene Woud' is gelegen in de driehoek tussen de steden Den Bosch, Tilburg en Eindhoven. Aardbeienteler Frans van Beerendonk uit Best nam het initiatief voor een proces van 'branding' (zie Horlings et al, 2005). Zijn visie kreeg vorm tijdens een inspirerend bezoek aan de regio rond de stad Cork in Ierland, waar partijen gezamenlijk het gebied vermarkten. Inmiddels hebben zich tientallen agrarische en niet-agrarische ondernemers aangesloten bij de gebiedscoöperatie die in juli 2008 is opgericht. De coöperatieve vereniging vermarkt Groene Woud-streekproducten die voldoen aan enkele criteria op het gebied van duurzaamheid. De doelgroep is de stedelijke bevolking in de driehoek Tilburg, Den Bosch en Eindhoven, in totaal ongeveer 1,5 miljoen inwoners.

Frans van Beerendonk zegt dat hij het moeilijk vindt zijn bezieling in woorden te vangen: 'Ik wil dat het aardig blijft voor de mensen die er wonen en die het gebied bezoeken. Ik wil dat het gevoel voor mensen in het gebied terugkomt en dat ze er met plezier over kunnen vertellen.'

Van Beerendonk is bovenal een netwerker die bevordert dat partijen samenwerken. Zijn doel is het ontwikkelen van een regionale economie die de kwaliteit van het agrarische cultuurlandschap in stand houdt. Daarvoor is de rol van ondernemers en van de grote steden onmisbaar. 'De grote steden laten zich nog te weinig gelegen liggen aan hun eigen achtertuin', stelt hij. 'Bedrijven die profiteren van het platteland zouden hun bijdrage aan duurzaamheid moeten leveren. Zo kun je een regionale economie ontwikkelen.'

Duurzaamheid gaat volgens hem niet alleen over economie. Duurzaamheid blijkt ook uit de landschappelijke en sociale kwaliteiten in het gebied. Het Groene Woud kent veel prachtige landschappen zoals de Mortelen, de Geelders en Campina. En in deze regio wordt hard gewerkt aan versterking van de sociale samenhang en de samenwerking tussen mensen en organisaties. Van Beerendonk is initiatiefnemer van het jaarlijkse streekfestival in Liempde dat nu al drie jaar op rij veel vrijwilligers op de been brengt en dat op 6 juli 2008 meer dan 20.000 bezoekers trok.

In het gebied gonst het van activiteiten. En daar ligt meteen ook een valkuil. Van Beerendonk ziet bij zoveel activiteiten en initiatieven het risico op fragmentatie. Hij steekt daarom veel energie in het ontwikkelen van sectoroverstijgende coalities binnen het gebied, zoals recent met de VVV's. Op die manier werkt hij aan zijn visie dat het gebied alleen vermarkt kan worden als recreatie-ondernemers, boeren en natuurbeschermers, het gebied gezamenlijk op de kaart zetten.

'De grote steden bekommeren zich te weinig over de eigen achtertuin'

METHODE - Nieuwe markten die bijdragen aan de landschapskwaliteit

VOORBEELD - het project Helende Hellingen in Zuid-Limburg

VOORTREKKER - Guus Broos



EEN ZORGMANAGER ALS PROJECTONTWIKKELAAR

Een belangrijke private voortrekker van de 'Nieuwe markten'-aanpak is Guus Broos, lid van de Raad van Bestuur van Orbis, een medisch- en zorgconcern in Zuid Limburg. In de toekomst zal de zorg in de huidige vorm te duur worden, weet Broos. Bovendien vindt hij dat we af moeten van de 'betutteling' in de zorg. Daarom heeft Broos een eigen toekomstvisie voor de zorg ontwikkeld. 'Zorg is nu stigmatiserend, dit zal verdwijnen naar

de achtergrond. Als je oud wordt en dienstverlening, een woonlandschap en voorzieningen nodig hebt, wil je een vertrouwde omgeving met geavanceerde *care & cure*.' (Derix, 2003)

Hij ontwikkelde samen met Camille Oostwegel, directeur van een aantal Limburgse chalet-hotels, een vernieuwende product-marktcombinatie met de mooie naam 'Helende Hellingen'. Hierin werken een zorgverzekeraar, het hotel en het ziekenhuis samen. Een patiënt die bijvoorbeeld aan zijn knie is geopereerd, kan nu herstellen in een 3- of 5-sterren hotel in het Heuvelland.

Als vervolg hierop ontwikkelde Broos het concept van integrale zorggemeenschappen. Een voorbeeld is Parc Hoogveld in Sittard. Dit initiatief startte als een verpleeghuis in een nieuwbouwwijk in Sittard en ontwikkelde zich gaandeweg tot een multifunctioneel dienstencentrum voor de wijk, inclusief een groot park. Het bijzondere is dat de publieke ruimte, de inrichting én het beheer van het park, grotendeels wordt betaald door private partijen, zoals Orbis, woningcorporaties en beleggers. Door deze unieke samenwerking ontstaat een aantrekkelijke woonomgeving en ontmoetingsruimte voor cliënten en wijkbewoners.

Als volgende stap beoogt Broos samen met andere plattelandsondernemers woon-werk-leefgemeenschappen op het platteland te ontwikkelen, bijvoorbeeld in karakteristieke Limburgse boerderijen en kastelen.

De *drive* van Broos ligt in het creëren van 'klantgerichte helende omgevingen': 'De verantwoordelijke cliënt staat centraal, niet meer het realiseren van een afzetgerichte zorg-productie. Daarom past een park zo goed bij een *healing environment*. Daar gaat het om in Parc Hoogveld: laten zien dat we toe moeten naar het creëren van 'helende omgevingen' die gericht zijn op *wellness* (welzijn).'

Hoogveld wil echter meer zijn dan een fysieke plek. Het ultieme doel van Guus Broos is het creëren van een nieuwe gemeenschap: 'Hoogveld gaat uit van de *community*-gedachte, het is een stads-*community*. Het gaat over het delen van veel publieke en private functies zodat een woon- werk-, en recreatieomgeving ontstaat die hechting en binding teweeg brengt.'

Na een knie-operatie kun je herstellen in een 5-sterren hotel

BEZIELING EN WEERSTAND

Bezieling is niet alleen prettig en inspirerend. Het kan ook weerstand opleveren, zo blijkt uit de gesprekken met de voortrekkers. Ze schrijven dit toe aan bestaande regels, angst, persoonlijke tegenstellingen, gebrek aan verbeelding of vertrouwen en machtsverschillen (zie bv. Horlings en Van Mansfeld, 2005, Horlings en Haarmann, 2007a en 2007b). Opvallend is dat zij eensgezind zijn over de belemmeringen die voortvloeien uit de bestaande institutionele omgeving, namelijk:

- ~ Generieke wetgeving en regels, die niet aansluiten bij de specifiek regionale situatie;
- ~ Een gefragmenteerde overheidsorganisatie, waarbij sectoraal beleid in afzonderlijke afdelingen wordt ontwikkeld;
- ~ Verschillen tussen de logica van ondernemers en de institutionele logica van overheden;
- ~ Verschillende agenda's en belangentegenstellingen;
- ~ De lange looptijd van beleidsplannen vs. het ongeduld van ondernemers.

We vroegen de initiatiefnemers naar de specifieke rollen die ze hebben vervuld in hun gebiedsgerichte project. Alle initiatiefnemers zich herkennen in de rol van inspirator. Ook weten ze zich door de buitenwereld vaak in die rol gekend. Ze hebben een heldere visie die ze met enthousiasme en doorzettingskracht uitdragen. Behoud van de eigen autonomie is daarbij een randvoorwaarde. Als inspirator kunnen ze in situaties van isolement of crisis mensen op andere gedachten brengen en processen een andere wending geven door nieuwe inzichten aan te dragen of met aanvullende initiatieven te komen.

De vier initiatiefnemers noemen ook de rol van profeet, of liever visionair. Deze rol komt vooral naar voren in situaties waar sprake is van dialoog. Ze voelen zich goed in staat om hun visie te verwoorden en grijpen de mogelijkheden daartoe met twee handen aan. Daarom staan ze meer dan ze lief is in de schijnwerpers van de publiciteit. De overmatige focus in de publiciteit op deze voorlopers kan ook contraproductief werken. Bij andere

betrokkenen kan het gevoel ontstaan dat de voorlopers te ver voor de troepen uitlopen of zichzelf teveel op de voorgrond plaatsen.

De pioniers hebben ervaren dat het intuïtief volgen van hun bezieling tot wrijvingen kan leiden. Onder de ‘felle lampen van de sociale werkelijkheid’ is het moeilijk om een eigen weg te volgen en tegelijk binnen de eigen groep te blijven. Ook het eigen ego kan daarbij soms in de weg staan. Zoals Jan Huijgen het uitdrukte: ‘Droom je dromen om je visie te behouden. Heb het lef om er niet omheen, maar door heen te gaan. Er komt dan een vertrouwen dat het anders kan. Het gaat om visie, lef en passie. Lef is daadkracht. Maar dat vraagt schuring: durf van iets pijn te lijden, om je passie te ontdekken.’

‘Durf van iets pijn te lijden, om je passie te ontdekken’

SAMENVATTEND: HET GEHEIM

De pioniers hebben een bijzondere manier van werken. Vier benaderingen vallen op:

~ *Balans tussen bestaand en innovatief.* De voortrekkers zoeken een goede balans tussen het eigen innovatieve netwerk en het bestaande systeem. Bij een te nauwe samenwerking met partijen binnen het meer formele netwerk, dreigt het gevaar van inkapseling, waardoor de vitaliteit en energie afnemen (Bang, 2004). Zoals een ondernemer het uitdrukte: ‘Als het te geïnstitutionaliseerd wordt, verlies je je

vrijheid.’

~ *Open innovatie.* De voortrekkers gaan op zoek naar kennis en inspiratie buiten hun eigen private organisatie. Ze passen de methode van de ‘open innovatie’ toe. Dit begrip is afkomstig van Chesbrough (2003). Zijn redenering is dat bedrijven vroeger zelf kennis ontwikkelden in R&D afdelingen, en nu in toenemende mate kennis van buiten binnenhalen. Onze pioniers werken in feite ook zo. Ze hebben afspraken gemaakt over samenwerking met kennisinstellingen en vertalen de aldus verworven kennis naar hun eigen praktijk.

~ *Contacten op verschillende niveaus.* Zij zoeken medestanders op verschillende niveaus. Wanneer er onvoldoende draagvlak is op lokaal niveau, kan gezocht worden naar aansluiting op provinciaal of zelfs landelijk niveau via een boven-overstrategie. Zo stelt een van de ondernemers: ‘De boven-overstrategie was een ontdekking. In de regio kan de wethouder het niet overzien. Ik moest vanuit de gemeente naar de provincie stappen. Als daar backing komt, komt het voor elkaar. Ik vind steeds hogere *common ground*. Ik heb landelijk speelruimte gecreëerd om lokaal en regionaal dingen te realiseren. Ik zoek ook de vrije ontwerpruimte op, bijvoorbeeld door innovatiefondsen te benutten.’

~ *Informele samenwerking.* De pioniers creëren achter de schermen mogelijkheden voor onderhandelingen en verwerven de speelruimte om vrijer te spreken, risico’s en gevoeligheden te benoemen en nieuwe thema’s op de agenda te zetten. Door-

dat zij deze openingen weten te vinden, neemt hun gezag bij zowel de eigen mensen als de buitenstaanders toe. En dat draagt weer bij aan hun vermogen om binnen het regionale netwerk een cruciale rol te spelen, mensen en middelen te mobiliseren en draagvlak te creëren.

Kortom, het ‘geheim’ van onze pioniers is dat ze slim weten te opereren, deels binnen het formele systeem en deels via informele netwerken. Ze schaken als het ware op verschillende borden. In de meeste gevallen volgen ze autonoom hun eigen innovatieve pad, gebruiken wel de speelruimte die het institutionele systeem hen biedt zonder zich aan volledig aan de spelregels van dit systeem aan te passen. Een rol die veel van hen vraagt en alleen gespeeld kan worden vanuit bezieling én ondernemerschap.