

# Samenwerken?

Een kwalitatief onderzoek naar betekenisgeving aan samenwerking in de  
bollensector van het netwerk Greenport NHN



Bron: handpop.nl

**Fransien Lukkezen**

Utrecht, 2014

# Samenwerken?

Een kwalitatief onderzoek naar betekenisgeving aan samenwerking in de  
bollensector van het netwerk Greenport NHN

Utrecht, oktober 2014

MA-scriptie

Universiteit Utrecht

Opleiding: Bestuurs- en organisatiewetenschap

Master: Communicatie, Beleid en Management

**F.A.H. Lukkezen**

4116100

f.a.h.lukkezen@students.uu.nl

## **Universiteit Utrecht:**

Begeleider en: dr. M.H. Winnubst  
eerste lezer

Tweede lezer: prof. dr. E.F. Loos



**Universiteit Utrecht**

## **Provincie Noord-Holland:**

Begeleider: drs. A. de Rooij



**Provincie  
Noord-Holland**

## Voorwoord

Op het voorblad van deze scriptie staat een afbeelding van een narcis, een krokus, een hyacint, een sneeuwkllokje en een tulp. Daarbij is een dwarsdoorsnede van een bloembol te zien. De bloem(bol) staat niet alleen voor de sector waar ik onderzoek heb gedaan, maar staat ook voor het onderwerp van mijn scriptie, het netwerk. Een bloembol bestaat net als een netwerk uit een kern (bolschijf met wortels en hoofdknop) met meerdere schillen daar omheen (rokken). Deze rokken hebben verschillende functies, de binnenste rokken voorzien de bloem van voedingsstoffen, de buitenste rokken beschermen de bol. Het ene onderdeel kan niet zonder het andere onderdeel en de mate van functioneren van het ene onderdeel heeft, net als in een netwerk, invloed op de andere onderdelen en op het uiteindelijke resultaat, de bloem of het bereiken van een doel van het netwerk. Daarnaast is de totstandkoming van de bloem, net als het bereiken van een doel van een netwerk, afhankelijk van vele factoren uit de omgeving, zoals het weer (de beleidsomgeving), het type grond (de sector) en de afstand waarop andere bloembollen zich bevinden (de dichtheid van actoren in een netwerk).

Voor u ligt mijn masterscriptie, een project waar ik de afgelopen maanden af en toe met pijn en moeite, maar vooral ook met heel veel plezier aan heb gewerkt door de vele ervaringen die ik heb mogen opdoen. Ik heb dagenlang getypt, maar heb ook op een tractor van agrariër over een bollenveld mogen sjezen. Niet alleen mijn kennis over betekenisgeving, samenwerken en beleidsnetwerken is vergroot, ik weet nu ook precies hoe een bloem uit een bloembol komt, wat hier allemaal bij komt kijken en wat de negatieve aspecten zijn van ons bekende Nederlandse exportproduct.

Deze scriptie was in meerdere opzichten een uitdaging, waarvan ik dit resultaat niet bereikt zou hebben met de hulp van een groot aantal mensen. Ik wil dan ook van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst, Madeline Winnubst, mijn begeleidster vanuit de universiteit, bedankt voor je nuttige feedback en je wijze adviezen. Anne de Rooij, mijn begeleidster bij de provincie Noord-Holland en alle andere medewerkers van de afdeling Kennis- en beleidsevaluatie en sectie Economische zaken, Landbouw en Toerisme, bedankt voor jullie openheid en de kansen die jullie mij hebben gegeven om zelf invulling aan mijn onderzoek te geven en mijn onderzoek uit te voeren. En als laatste, maar zeker niet als minst: alle mensen die mij de afgelopen maanden op een elke mogelijke manier mentaal gesteund; bedankt!

Veel leesplezier,

Fransien Lukkezen  
oktober 2014

## Samenvatting

Deze scriptie beschrijft een kwalitatieve onderzoek over betekenisgeving aan samenwerking in het netwerk Greenport NHN, een netwerk ten behoeve van de bevordering van de agribusiness in Noord-Holland Noord. Dit onderzoek is een single, embedded case study waarin wordt gekeken welke betekenis mensen uit netwerk Greenport NHN geven aan samenwerking met overheid, ondernemers, onderzoek en de omgeving aan de hand van de volgende hoofdvraag:

**Welke betekenis geven mensen in het netwerk van Greenport NHN aan samenwerking met overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving (de vijf O's) in het netwerk van Greenport NHN?**

Dit onderzoek bestaat uit twee delen, een literatuurstudie en 19 semi-gestructureerde interviews met 20 respondenten uit diverse sectoren.

Om de concepten samenwerking in een netwerk en betekenisgeving te kunnen operationaliseren is eerst een literatuurstudie naar de losse concepten gedaan. Uit dit deel van de literatuurstudie komt naar voren dat samenwerking in een netwerk per definitie complex is omdat partijen in een netwerk op verschillende gebieden erg van elkaar kunnen verschillen (Smit & Van Thiel, 2002). Deze verschillen kunnen onder kunnen leiden tot misverstanden (Poorter & Versteeg, 2006) en ook tot exclusie van deelnemers en sluiting van een netwerk (Schaap en Van Twist, 1997; Vos & Schoemaker, 2007). Bij samenwerking tussen de vijf O's zijn twee samenwerkingsvormen het meest voorkomend; de publiek-private samenwerking, waarbij verschillen in belangen en hiërarchie een rol kunnen spelen (Eversdijk, 2013) en samenwerking tussen burger(organisaties) en overheid, waarbij de vraag of burgers goed genoeg mee kunnen doen zich voordoet (Lowndes, Pratchett & Stoker, 2001; Vigoda, 2002; Van de Wijdeven & Hendriks, 2010). Vervolgens is het concept betekenisgeving van Weick (1969, 1979) gebruikt om er achter te komen welke betekenis respondenten aan de wereld geven door drie van de zeven aspecten die volgens Weick (1995) betekenisgeving omschrijven toe te passen op de kenmerken van samenwerking in een netwerk, te weten de aspecten identiteitsconstructie, retrospectie en de sociale aspecten. Daarbij is kort een vierde aspect, enactment, behandeld omdat men pas een betekenis creëert wanneer men iets doet (Weick, 1995). Dit aspect is niet geoperationaliseerd, omdat dit onderzoek gaat over het handelen in relatie tot andere aspecten en niet om een aantal specifieke handelingen die wel of niet plaatsvinden. Uit dit deel van de literatuurstudie blijkt dat men zich per handeling afvraagt wat de prijs van de handeling is en of deze prijs de handeling waard is (Goyal, 2011). Deze (beoordeling van de) prijs wordt gebaseerd op de constructie van de persoonlijke en professionele identiteit (Mastenbroek, Ezerman & Van Straaten, 1985), de identiteit van de organisatie waar een persoon werkzaam is en de identiteit van netwerk (Agranoff, 2006), een retrospectieve manier van kijken naar samenwerking

met een andere partij (Loyens & Van de Walle, 2006; Seligman, 2006) en de sociale aspecten belangen, invloed (Castells, 2009) en cultuur (Gray, 1989; Louwes & Dieperink, 2006; Poorter & Versteeg, 2006; Schein, 2010).

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat bij betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk de aspecten van betekenisgeving erg met elkaar verweven zijn. Over het algemeen staan alle respondenten positief tegenover samenwerking met andere partijen, maar betekenissen over samenwerking in dit netwerk kunnen erg uiteen lopen doordat betekenissen anders worden geconstrueerd. Zo is bij respondenten die werkzaam zijn als ondernemer of werkzaam zijn bij maatschappelijke organisaties de persoonlijke identiteit veel meer aanwezig en speelt bij de overige respondenten de professionele identiteit en de identiteit van de organisatie waar respondenten werken een veel grotere rol. Hierdoor vullen respondenten die werkzaam zijn als ondernemer of werkzaam zijn bij maatschappelijke organisaties de identiteit van het netwerk meer in met enactment (het netwerk wordt omschreven door te beschrijven wat het doet, er zou meer gehandeld moeten worden) en vullen respondenten die werkzaam zijn bij onderwijs-, onderzoeks- of overheidsinstellingen de identiteit van het netwerk in met het aspect retrospectie (het netwerk wordt omschreven door te beschrijven hoe het werkt, hoe de structuur van het netwerk eruit zou moeten zien). Naast identiteitsconstructie spelen sociale aspecten van betekenisgeving een rol; verschillen in belangen en cultuur tussen subgroepen zijn soms groot en niet elke actor in het netwerk is 'cultuur intelligent' waardoor actoren niet beseffen dat er cultuurverschillen zijn en zich ook niet kunnen inleven in een cultuur of belangen van een ander (Schein, 2010).

Het netwerk Greenport NHN is geen open netwerk (Vos en Schoemaker, 2007). Respondenten geven aan dat niet alle partijen gewenst zijn in het netwerk en dat er met name met burgers (georganiseerd in maatschappelijke organisaties) die voor het belang van de omgeving opkomen niet wordt gecommuniceerd en dat zij worden geëxcludeerd van het netwerk middels vetomacht (Schaap en Van Twist, 1997). Deze exclusie is gebaseerd op ervaringen uit het verleden met samenwerking met specifieke partijen (retrospectie). Hierbij zou de instelling van overheid(sinstellingen) niet "samenwerkend" genoeg zijn voor burgers om mee te kunnen doen (Vigoda, 2002).

Aan de hand van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen voor de provincie Noord-Holland aangedragen: maak doelen concreet en maak deze doelen bekend zodat actoren zich ermee kunnen identificeren, zorg voor meer bekendheid van Greenport NHN door resultaten meer te communiceren en doe dit op een persoonlijke manier, stel meer cultureel intelligente verbinders aan, werk meer projectmatig en maak de concepten duurzaamheid en innovatie concreet.

# Inhoudsopgave

<b>HOOFDSTUK 1: Inleiding .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding.....	1
1.2 De casus: De uitvoering van het kennisprogramma DuurzaamDoor in de Provincie Noord-Holland.....	2
1.3 Probleemstelling.....	3
1.3.1 Doelstelling .....	3
1.3.2 Vraagstelling .....	3
1.4 Relevantie onderzoek .....	4
1.4.1 Maatschappelijke relevantie.....	4
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie .....	4
1.5 Leeswijzer .....	5
Woordkeus .....	5
<b>HOOFDSTUK 2: Theorie.....</b>	<b>6</b>
2.1 Samenwerking met verschillende organisaties .....	6
2.1.1 Publiek-private samenwerking .....	6
2.1.2 Samenwerking met lokale burgers, maatschappelijke organisaties en de omgeving.....	7
2.1.3 Samenwerking in een netwerk .....	10
2.2 Betekenisgeving.....	13
2.3 Theoretisch kader: Betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk.....	15
2.3.1 Enactment.....	15
2.3.2 Gegrond in identiteitsconstructie .....	16
2.3.2.1 Individuele identiteit in een netwerk.....	16
2.3.2.2 Identiteit van de organisatie .....	17
2.3.2.3 Identiteit van een netwerk.....	17
2.3.3 Retrospectie.....	17
2.3.4 Sociale aspecten .....	18
2.3.4.1 Belangen, macht en invloed.....	19
2.3.4.2 Cultuur .....	21
<b>HOOFDSTUK 3: Methodologie.....</b>	<b>24</b>
3.1 Wetenschappelijke benadering en onderzoeksstrategie .....	24
3.2 Onderzoeksmethoden .....	26
3.2.1 Case-study .....	26
3.2.2 Literatuurstudie en documentanalyse .....	26
3.2.3 Netwerkanalyse .....	27
3.2.4 Semi-gestructureerde interviews .....	28
3.2.4.1 Locatie.....	29
3.2.4.2 Topicijst.....	30
3.2.4.3 Respondenten.....	30
3.3 Data-analyse .....	31

3.4 Kwaliteitscriteria .....	32
3.4.1 Betrouwbaarheid .....	32
3.4.2 Validiteit.....	33
3.4.3 Rol van de onderzoeker .....	33
<b>HOOFDSTUK 4: Resultaten .....</b>	<b>35</b>
4.1 Identiteitsconstructie .....	35
4.1.1 Individuele identiteit en identiteit van de organisatie.....	36
4.1.2 Identiteit van een netwerk .....	39
4.1.2.1 Relatie identiteit netwerk en retrospectie.....	39
4.1.2.2 Relatie identiteit netwerk en enactment .....	40
4.1.2.3 Relatie identiteit netwerk en individuele identiteit .....	41
4.1.3 Samenvatting identiteitsconstructie.....	44
4.2 Retrospectie: Beeld van respondenten over (samenwerking met) verschillende O's .....	44
4.2.1 Omgeving.....	44
4.2.2 Onderwijs en onderzoek.....	46
4.2.3 Overheid .....	47
4.2.5 Ondernemers.....	49
4.2.6 Samenvatting retrospectie .....	50
4.3 Sociale aspecten: dezelfde taal kunnen spreken .....	51
4.3.1 Belangen en invloed .....	51
4.3.2 Cultuur .....	54
4.3.2.1 Cultuur van de regio.....	54
4.3.2.2 Cultuur van de sector van de O.....	55
4.3.3 Samenvatting sociale aspecten.....	56
<b>HOOFDSTUK 5: Conclusie .....</b>	<b>58</b>
5.1 Beantwoording onderzoeksvragen.....	58
5.2 Discussie .....	65
5.2.1 Beperkingen van het onderzoek .....	65
5.2.2 Vervolgonderzoek.....	66
5.3 Aanbevelingen voor de provincie Noord-Holland .....	67
<b>Literatuur .....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>75</b>
Bijlage I: Achtergrondinformatie DuurzaamDoor en Greenport NHN.....	75
Bijlage II: Netwerkanalyse .....	78
Bijlage III: Overzicht respondenten .....	83
Bijlage IV: Topiclijsten.....	85
Bijlage V: Codeboom .....	87

# HOOFDSTUK 1: Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De laatste jaren verandert op sommige gebieden de werkwijze van de overheid. Waar er vroeger gesproken werd over government, is sinds de laatste 25 jaar de werkwijze van de overheid steeds meer te omschrijven als governance. Dit houdt een maatschappelijke besturing in, om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en op te lossen waarbij zowel publieke als private partijen betrokken zijn (Eversdijk, 2013, p. 19; Klijn, 2005a, pp. 32-33; Noordegraaf, 2008, p. 369; Spiering-Bult & Dewulff, 2006, p.1). Bovendien werken verschillende bestuurlijke lagen ook steeds meer met elkaar samen, er is sprake van multi-level governance (Hajer, Sijmons & Feddes, 2006, p. 16).

De opkomst van (multilevel) governance heeft er toe geleid dat verschillende partijen op een andere manier afhankelijk van elkaar zijn en dat de rol en positie van de overheid is veranderd van verticale naar horizontale bestuurder. Hierdoor staat de overheid minder of niet meer als een bestuur in een hiërarchische relatie tot andere partijen, maar is ze één van de deelnemers geworden in een netwerk met diverse belanghebbende actoren (Eversdijk, 2013, p. 19; Klijn, 2005b). In hoeverre de overheid echter haar dominante rol is kwijtgeraakt is de vraag, aangezien ze vaak nog wel uiteindelijke beslissingen neemt (Kickert, 2003) en er daarmee dus meer sprake van government dan van governance is. Daarnaast is er in het academische veld een discussie gaande over in hoeverre governance daadwerkelijk een nieuwe trend is, aangezien volgens sommigen netwerken al erg lang bestaan in de vorm van belangengroepen die samenwerken met overheden (Fjær, 2011, p.102).

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn op rijksniveau te zien, maar ook op regionaal niveau (provincies en gemeenten) wordt samenwerking met verschillende belanghebbenden in de samenleving steeds belangrijker en schieten beleidsnetwerken als paddenstoelen uit de grond (Poorter & Versteeg, 2006). Daarbij krijgen provincies in het kader van decentralisatie meer te maken met werkzaamheden van de Rijksoverheid en tegelijkertijd worden er taken van de provincie doorgeschoven naar de gemeente (Elzinga, 1995, p. 14; Raad voor openbaar bestuur (Rob), 2006, p. 39). Het belang van bestuurlijke samenhang op verschillende beleidsterreinen wordt hierbij steeds groter (Rob, 2006, p. 39).

Menig onderzoeker onderschrijft het idee dat samenwerking met verschillende actoren nodig is om leerprocessen en kenniscirculatie op gang te brengen om hiermee innovatie te stimuleren (Alter & Hage, 1993, p. 3; Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004; Ring, 1996, p. 20). De begrippen innovatie, kenniscreatie en leren moeten gezamenlijk benaderd worden en moeten gezien worden als



interactief proces van verschillende actoren die met verschillende typen kennis en competenties samenkomen en informatie uitwisselen om een technisch, commercieel of intellectueel probleem op te lossen (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004). Vokurka, Van Uffelen en Ravensbergen (2005) stellen dat kenniscirculatie plaatsvindt als deelnemers van netwerken de kennisstructuur anders gaan zien. Het overdragen van kennis moet daarbij meer decentraal dan centraal gebeuren, er moet worden ingezien dat kennis niet meer op eenzelfde manier kan worden overgedragen, maar dat situaties verschillen en dat er per situatie gekeken moet worden hoe er moet worden gehandeld. Daarnaast is het proces van kenniscirculatie wederkerig en is het proces dynamisch, het is constant in beweging. Eversdijk (2013, p. 54) vermeldt hierbij dat het belangrijk is dat wanneer er een nieuwe kijk op een vraagstuk in een netwerkcontext nodig is, de “dialogo van doven” vermeden wordt. Het proces van kennisdeling en diffusie van technologische innovatie wordt bespoedigd in groepen rond een bepaald thema op regionaal niveau (clusters) (Baptista, 2000; Porter, 2000; Schilling en Phelps, 2007) en leren in een netwerk door deelnemers leidt tot betere resultaten van dat netwerk (Doz, 1996).

## **1.2 De casus: De uitvoering van het kennisprogramma DuurzaamDoor in de Provincie Noord-Holland**

Kennisdeling en -circulatie zijn twee van de hoofddoelen van het landelijke project DuurzaamDoor. Dit programma is een interbestuurlijk en interdepartementaal kennisprogramma waarbij een programmabureau is ondergebracht bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RvO). Dit kennisprogramma heeft als doel het versnellen van een groene, duurzame economie en het helpen realiseren van doorbraken op het gebied van energie, water, biodiversiteit, grondstoffen en voedsel (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2014). Het delen van kennis bij dit programma gebeurt door middel van sociaal instrumentarium waarbij “de vijf O’s”, overheden, ondernemers, onderwijs, onderzoek en burgerorganisaties/de omgeving, met elkaar samenwerken.

De provincie Noord-Holland is verantwoordelijk voor de invulling van het decentrale deel van dit kennisprogramma en moet daartoe overgaan tot acties die leiden tot het versterken van de duurzame en innovatieve netwerken in Noord-Holland die een groene economie als beleidsdoel hebben (provincie Noord-Holland, 2014a). Voor dit programma heeft de provincie voor het jaar 2014 geld ontvangen van DuurzaamDoor, zij co-financiert en stelt dit vervolgens beschikbaar voor een aantal netwerken. Deze netwerken worden vervolgens verantwoordelijk gesteld voor het besteden van dit geld aan lokale initiatieven waarin de vijf O’s terugkomen (Provincie Noord-Holland, 2013). Dit doet zij onder andere middels de uitvoeringsregeling Kennis & Innovatie. Subsidieaanvragen voor deze uitvoeringsregeling worden onder ander beoordeeld op de aan- of afwezigheid van zo veel mogelijk van de vijf O’s. In Bijlage I wordt het kennisprogramma uitgebreid besproken.

Voor dit onderzoek is een netwerk in de provincie Noord-Holland onderzocht; Greenport Noord-Holland Noord (Greenport NHN). Greenport NHN is een publiek-privaat samenwerkingsverband ten behoeve van de agribusiness in Noord-Holland Noord. Er is gekozen voor Greenport NHN omdat dit netwerk relatief benaderbaar is en door Duurzaam Door als functionerend netwerk wordt gezien, passend bij het kennisprogramma DuurzaamDoor. Omdat de agribusiness in Noord-Holland Noord te veel omvattend is, heb ik specifiek onderzoek gedaan naar de bollensector. Ik heb voor deze sector gekozen omdat dit één van de grootste agrarische sectoren in deze regio is, die daarbij veel raakvlakken heeft met andere netwerken (o.a. toerisme) (Provincie Noord-Holland, 2014b, 2014c) en waarbij respondenten goed te vinden zijn.

## 1.3 Probleemstelling

### 1.3.1 Doelstelling

Dit onderzoek kijkt naar de betekenis die mensen in een netwerk geven aan samenwerking met overheden, ondernemers, onderwijs, onderzoek en burger(organisaties)/de omgeving. Hiermee wil ik inzicht krijgen in een bepaald netwerk om te kunnen zien wat achterliggende factoren zijn voor hoe men wel en niet handelt in dat netwerk en kijk ik niet naar het daadwerkelijke handelen.

### 1.3.2 Vraagstelling

De hoofdvraag die ik bij bovenstaande doelstelling heb geformuleerd is de volgende:

**Welke betekenis geven mensen in het netwerk van Greenport NHN aan samenwerking met overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving (de vijf O's) in het netwerk van Greenport NHN?**

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden is een aantal deelvragen opgesteld. Eerst heb ik een literatuurstudie gedaan om dit onderzoek wetenschappelijk gezien inhoud te geven en de gebruikte concepten te operationaliseren (deelvraag 1 en 2). Vervolgens heb ik empirische data getoetst aan de eerder verkregen inzichten uit de literatuur (deelvraag 3 en 4).

Theoretische deelvragen:

**Deelvraag 1:** Wat kenmerkt het concept samenwerking in een netwerk?

**Deelvraag 2:** Op welke manier speelt betekenisgeving een rol bij samenwerking in een netwerk?

Empirische deelvragen:

**Deelvraag 3:** In welke vorm komen de aspecten van betekenisgeving die uit deelvraag 2 naar voren zijn gekomen voor bij betekenisgeving aan samenwerking in het netwerk van Greenport NHN?

**Deelvraag 4:** Welke rol spelen de aspecten van betekenisgeving die uit deelvraag 2 naar voren zijn gekomen bij betekenisgeving aan samenwerking in het netwerk van Greenport NHN?

## 1.4 Relevantie onderzoek

### 1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek geeft inzicht in betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk. Aangezien beleidsnetwerken in de provincie Noord-Holland een steeds grotere rol spelen, is het noodzakelijk om meer inzicht te verkrijgen in samenwerking in een netwerk, zodat werkwijzen vanuit de provincie geoptimaliseerd kunnen worden. Dit geldt overigens niet alleen voor de provincie Noord-Holland, ook in andere provincies speelt de opkomst van beleidsnetwerken en de vraag naar inzicht in samenwerking in deze netwerken (R.P. Scholte Albers (adviseur Eenheid Landbouw, Natuur en Landschap (provincie Overijssel)), persoonlijke communicatie, 29 april 2013). Daarbij is de Provincie Noord-Holland geïnteresseerd in hoeverre er iets gezegd kan worden over de open- of geslotenheid van een netwerk en in de manieren van contact tussen actoren in een netwerk; is dit afhankelijk van de persoon in de samenwerking of van de rol die de persoon in de samenwerking heeft?

### 1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek geeft inzicht in betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk. Hiermee voegt dit onderzoek kennis toe aan theorie rondom betekenisgeving. Betekenisgeving zegt het iets over hoe mensen in hun organisatie handelen door te laten zien welke betekenissen mensen geven aan een organisatie en alles wat daarmee te maken heeft (Weick, 1969, 1979). Echter, de focus van dit ligt niet op betekenisgeving in organisaties, maar op aan een netwerk en voegt daarmee iets toe aan de wetenschappelijke kennis over betekenisgeving.

Daarnaast geeft dit onderzoek inzichten in sociale aspecten van interorganisationele samenwerking. Dit is op vele gebieden nog nodig. Tien jaar geleden stelden verschillende auteurs aan de kaak dat er meer onderzoek naar sociale aspecten bij interorganisationele samenwerking nodig was. Zo stellen Geerlings-Eiff, Hubeek en Van Baalen (2004) dat er binnen netwerken nog nauwelijks tijd is besteed aan interactieprocessen in netwerken en tussen netwerken en de omgeving. Ook op het gebied van netwerkmanagement en interorganisationele samenwerking is nog veel onbekend. Zo schrijven De Rond en Bouchikhi (2004) dat er met de toename van samenwerkingsverbanden ook een toename is in onderzoek naar de resultaten van deze samenwerkingsverbanden en de regulering hiervan, maar dat onderzoek naar de dynamieken binnen de samenwerkingsprocessen en evolutie van samenwerkingsprocessen nog erg summier is. Todeva en Knoke (2005) geven dit ook aan en stellen daarnaast dat er nog veel onduidelijk is over de factoren die succes bepalen bij strategische samenwerking. Bovendien, hetgeen bekend is over factoren die het succes van strategisch

samenwerking bepalen, gaat vooral over samenwerking tussen private bedrijven en niet tussen publieke en private organisaties (Eversdijk, 2013, p. 24, p.91). Meer recent geven Schruijer en Vansina (2011, p.241) aan dat er nader inzicht nodig is in (relationele) processen van samenwerking en dat er in de organisatiepsychologie al veel bekend is over conflicten in groepen, maar dat kennis over (aspecten van) de dynamiek van complexe interorganisationele samenwerking er nog amper is (p. 245). Hiermee geven zij aan dat er nog steeds onvoldoende onderzoek is naar sociale aspecten bij interorganisationele samenwerking.

## **1.5 Leeswijzer**

In de hierna volgende hoofdstukken zal ik dit onderzoek bespreken. Dit doe ik door in hoofdstuk 2 eerst het resultaat van mijn literatuurstudie te beschrijven. Hierbij komen kenmerken van verschillende soorten samenwerking aan bod, leg ik uit wat betekenisgeving is en schets ik een theoretisch kader voor dit onderzoek door de gekozen aspecten van betekenisgeving in te vullen met de kenmerken van samenwerking die op netwerk van toepassing zijn. In hoofdstuk 3 beschrijf ik hoe ik dit onderzoek heb uitgevoerd. Vervolgens laat ik in hoofdstuk 4 de meest opvallende resultaten van dit onderzoek zien en zal ik in hoofdstuk 5 het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek geven en de beperkingen van dit onderzoek en mogelijkheden voor vervolgonderzoek beschrijven.

## **Woordkeus**

Indien er in deze scriptie gesproken wordt over “de provincie”, dan bedoel ik hier de Provincie Noord-Holland mee. Als het gaat over het netwerk, dan bedoel ik het gehele netwerk van Greenport NHN, dit is dus de stuurgroep, maar ook alle actoren in en om deze stuurgroep heen, mensen die ook maar enigszins met projecten of andere informatiestromen van Greenport NHN te maken kunnen hebben.

## **HOOFDSTUK 2: Theorie**

Dit hoofdstuk is de basis voor mijn onderzoek. In de eerste paragraaf beschrijf ik welke vormen van samenwerking er in het netwerk Greenport NHN zijn, hoe er in de literatuur tegen deze vormen van samenwerking wordt aangekeken en wat bepaalt of deze typen samenwerking goed kunnen verlopen. Vervolgens ga ik in op het concept betekenisgeving. Hier leg ik uit wat betekenisgeving inhoudt en geef ik aan welke aspecten van betekenisgeving van toepassing zijn op dit onderzoek. Als laatste koppel ik de aspecten van betekenisgeving aan het concept samenwerking in een netwerk en vorm ik hiermee het theoretisch kader van mijn onderzoek.

### **2.1 Samenwerking met verschillende organisaties**

Eind jaren '80 kaartte Barbara Gray (1989) het belang van goede samenwerking aan voor het oplossen van de "moderne" complexe problemen waar de maatschappij mee te maken zou krijgen. Samenwerking moest niet als oplossing gezien worden, maar als "a process in which those parties with a stake in the problem actively seek a mutually determined solution" (p. xviii).

In deze paragraaf laat ik zien wat kenmerken van samenwerking zijn. Hiervoor bespreek ik drie specifieke typen van samenwerking; samenwerking tussen publieke en private partijen, samenwerking tussen burgers, maatschappelijke organisaties en overheden en samenwerking in een netwerk. Ik heb voor deze eerst twee typen samenwerking gekozen omdat deze typen het meest verwant zijn met en voorkomend zijn bij samenwerking tussen overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving. Echter, deze twee typen van samenwerking kunnen in dit onderzoek niet als op zichzelfstaand gezien worden, maar moeten ze gezien worden als deelsamenwerking van een grotere samenwerking, het netwerk (2.1.3).

#### **2.1.1 Publiek-private samenwerking**

De samenwerking tussen de provincie Noord-Holland en organisaties uit de private sector is een vorm van een publiek-private samenwerking (PPS), ook wel public-private partnership (PPPs) (Spiering-Bult & Dewulf, 2006, p.1).

Een publiek-private samenwerking kan omschreven worden als "een samenwerkingsverband tussen een publieke organisatie en een private partij (die uit een cluster van meerdere partijen kan bestaan), die zich gezamenlijk inspannen voor de realisatie van een publieke voorziening" (Eversdijk, 2013, p. 21). Deze manier van samenwerken is actueel, maar niet nieuw want volgens Eversdijk (2013, p. 21) is het al ruim twee decennia onderwerp van het publieke debat in Nederland.

Eversdijk (2013) noemt twee hoofdvormen van publiek-private samenwerking; de alliantie- en de concessievorm. De alliantievorm, ook wel de interactiegerichte PPS genoemd, komt vooral voor in gebiedsgebonden projecten en waarbij alle partners gelijkwaardig zijn en het gaat om het

gezamenlijk oprichten, uitvoeren en afsluiten van projecten. Eversdijk (2013) stelt dat deze vorm van samenwerking in de literatuur wordt bejubeld, maar dat uit de praktijk blijkt dat samenwerking op rijksniveau toch nog meer plaatsvindt op basis van een concessievorm, waarbij er sprake is van een traditionele hiërarchische opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. De samenwerking in het netwerk van Greenport NHN omschrijf ik als een interactiegerichte publiek-private samenwerking, omdat er (nog) geen vaste hiërarchische structuren in het netwerk te vinden zijn. Dit kan gaan veranderen door de verantwoordelijkheden die leden van de stuurgroep van het netwerk binnenkort zullen krijgen (zie Bijlage 1), maar op dit moment is daar nog geen sprake van.

Er zijn vier invalshoeken op onderzoeken naar PPS, namelijk op het beleid van en de besluiten over PPS-constructies (governance invalshoek), op het ontwikkelen van een PPS-constructie (institutionele invalshoek), op de samenwerking van partijen binnen een PPS-constructie (managerial invalshoek) en op het evalueren van de bereikte resultaten met een PPS-constructie (performance-invalshoek) (Eversdijk, 2013, p.81). Bij dit onderzoek gaat het om de managerial invalshoek; het management van PPS-verbanden of samenwerkingsrelaties tussen publieke en private partijen door onder andere te focussen op onderling vertrouwen, interactie of op verschillen tussen publieke en private partijen (Eversdijk, 2013, pp. 85-86). Dit hoofdstuk zal zich daarom alleen focussen op deze invalshoek.

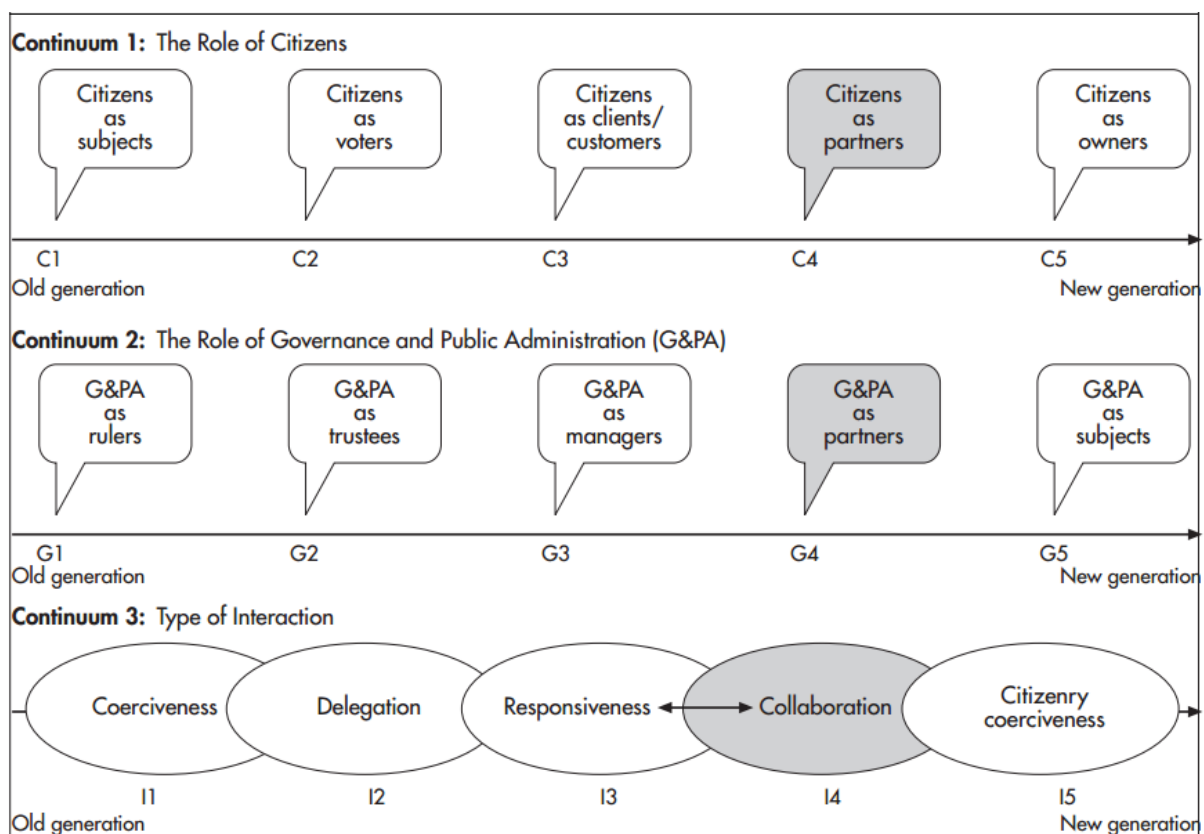
### **2.1.2 Samenwerking met lokale burgers, maatschappelijke organisaties en de omgeving**

Een onderdeel van het eerder besproken governance is burgerparticipatie (Eversdijk, 2013). Wat deze burgerparticipatie precies inhoudt wordt in de literatuur niet eenduidig omschreven.

Edelenbos, Van Meerkerk en Batenburg (2009) stellen dat burgerparticipatie geïmplementeerd wordt door middel van burgerinitiatieven en interactieve beleidsvorming. Oude Vrielink, Verhoeven en Van de Wijdeven (2013) daarentegen stellen dat het bij burgerparticipatie gaat om interactieve beleidsvorming en dat burgerinitiatieven meer gaan over het daadwerkelijk (mee)“doen” bij projecten. Hoewel burgerparticipatie, burgerinitiatief en interactieve beleidsvorming zoals omschreven door Edelenbos et al. (2009) meer over het ontwikkelen van beleid gaan dan over praktische samenwerking, zijn er toch een aantal kenmerken dat van toepassing is op dit onderzoek en daarom zullen deze vormen in dit hoofdstuk ook besproken worden.

Wil een burger kunnen participeren, dan moet een overheidsinstelling daar wel open voor staan. Vigoda (2002) vraagt zich af of een samenwerking tussen de overheid en burgerorganisaties niet indruist tegen het originele idee van bureaucratie van Weber (in Vigoda, 2002) en daarmee juist geen onderdeel is van een responsieve overheid. Hoewel publieke organisaties door de jaren heen vele veranderingen hebben ondergaan, vindt Vigoda (2002) dat de legitimiteit van deze organisaties nog steeds gebaseerd is op Weber's ideeën over bureaucratie: duidelijke hiërarchische orde, concentratie

van macht bij senior professionals, formele structuren met vaste regels en reglementen, beperkte communicatiekanalen, beperkte openheid voor innovatie en verandering en het doen alsof men niet vervangbaar is op een bepaalde plek. De kenmerken van samenwerking met burger(organisaties) zijn volgens de auteur tegenovergesteld aan de eerder genoemde kenmerken van bureaucratie, aangezien het bij samenwerking om onderhandeling, meedenken, coöperatie, vrije en ongelimiteerde informatiestromen, innovatie, afspraken die gemaakt zijn op basis van compromissen en gemeenschappelijk begrip en een gelijke distributie van macht en bronnen tussen de verschillende actoren gaat. Om als overheid dus een productieve samenwerking aan te kunnen gaan, stelt Vigoda (2002) dat het openbaar bestuur een stap verder moet gaan wat betreft haar werk- en denkwijze over interactie met burgers. Doet ze dat, dan kan interactie van de overheid met andere partijen omschreven worden als “samenwerkend” in plaats van responsief, zoals te zien is in figuur 2.1.



Figuur 2.1. Evolutie continuüm van interactie tussen openbaar bestuur en burgers. Overgenomen van “From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration” van E. Vigoda, 2002, *Public Administration Review*, 62 (5), p. 527-540.

Ook Oude Vrielink et al. (2013) zetten een kritische noot bij het beleidsperspectief op burgerinitiatieven. De auteurs bedoelen met burgerinitiatieven projecten waarbij burgers niet alleen meedenken, maar vooral ook mee doen. Dit speelt in het kader van de “doe-democratie”, een trend waarbij er naast de drie bekende wijzen om tot afstemming te komen (stemmen, delibereren en onderhandelen) een vierde wijze is toegevoegd door Van de Wijdeven (2002, in Oude Vrielink et al.,

2013): doen. Burgers die met activiteiten richting geven aan hun omgeving, reflecteren, discussiëren en relateren ook, maar doen dit over het algemeen op een meer informele wijze (Oude Vrielink et al., 2013). Hierbij geven Oude Vrielink et al. (2013) aan dat ambtenaren en professionals een bepaald beeld hebben over wat een goede burger zou zijn en te veel richting zouden geven aan initiatieven en activiteiten, waarbij ze hun macht niet genoeg met de burger willen delen (Burke, 1968, p. 287; Edelenbos et al., 2009, pp.87-88). Volgens Oude Vrielink et al. (2013, p.14) vinden ambtenaren dat “‘goede burgers’ zich toch vooral ‘constructief’ opstellen en dat ‘goede initiatieven’ die initiatieven zijn die vooral de overheid ontlasten.” Dit lijkt nog erg op de ideeën van halve eeuw geleden, toen Burke (1968) stelde dat burgerparticipatie gezien moest worden als instrument om bepaalde doelen te behalen.

Het belangrijkste bij succes van participatie blijkt de motivatie van burgers of de organisatie waarin ze zijn verenigd zijn. Als die motivatie er immers niet is, zal er ook nooit een initiatief komen. Daarnaast gaat een proces van indienen van een initiatief vaak gepaard met afwijzingen en vele onderhandelingen, waarbij volharding van de burger gevraagd wordt (Edelenbos et al., 2008; Loyens & Van de Walle, 2006; Vigoda, 2002, Van de Wijdeven & Hendriks, 2010). Daarnaast kunnen eerdere negatieve ervaringen met een overheidsinstelling een rol spelen bij de motivatie om als burger mee te doen. De ervaringen kunnen persoonlijk zijn, maar ook algemeen heersende opvattingen spelen daarbij een belangrijke rol (Lowndes, Pratchett & Stoker, 2001). Ook moeten burgers de ruimte krijgen om zaken te kunnen doen en te bedenken (Van de Wijdeven & Hendriks, 2010). In principe zou iedere burger mee kunnen spelen in onze democratie. Boogers en Van de Wijdeven (2012) stellen namelijk dat er bij de doe-democratie juist geen sprake is van een diplomademocratie, waarbij mensen op de hoogte moeten zijn van bepaalde werkwijzen of diploma's op een bepaald gebied moeten bezitten om mee te kunnen doen. Toch blijkt dat burgers lang niet altijd genoeg participeren omdat dit niet van jongs af “aangeleerd” wordt door de overheid (Vigoda, 2002) en burgers niet weten wat de mogelijkheden zijn om te participeren (Lowndes, Pratchett & Stoker, 2001, pp. 451-452) of zich niet op hun plek voelen om te participeren (Lowndes et al., 2001, pp. 453-454). Bovendien lijkt het er op dat de overheid zich meer bezighoudt met de ‘freeriders’ in onze maatschappij, de mensen die publieke goederen als vanzelfsprekend zien en de taken van het burgerschap aan anderen overlaten, en de ‘watchdogs’, de mensen die zich alleen bezig houden met grote problemen die persoonlijk op hen van toepassing zijn, dan met de activisten, de mensen die juist wat te zeggen hebben (Box, 1998 in Vigoda 2002; Vigoda, 2002).

Om burgers meer te laten participeren zouden ze meer gestimuleerd moeten worden (Vigoda, 2002) door ze te laten weten dat zij ondersteuning zullen ontvangen bij hun projecten (Van de Wijdeven & Hendriks, 2010). Deze ondersteuning komt er natuurlijk niet zomaar. Wil een initiatief voor een



samenwerkingsproject slagen, dan zal de politieke houding ten opzichte van het initiatief positief moeten zijn (Edelenbos et al., 2008) en zal er bestuurlijk draagvlak nodig zijn (Edelenbos et al., 2009). De 'sense of urgency' moet dus bij alle partijen duidelijk zijn (Van de Wijdeven & Hendriks, 2010). Dit is vaak wel het geval bij initiatiefnemers, maar willen zij ook gehoord worden op politiek en bestuurlijk niveau, dan zullen de initiatiefnemers steun nodig hebben van "een soort *mecenas*, een beschermer of supporter op gepaste afstand, die door- en voortgang van het proces verzekert en zorgt dat de alledaagse doener zich kan focussen op het initiatief" (Van de Wijdeven & Hendriks, 2010, p. 45).

Een laatste aspect dat Van de Wijdeven en Hendriks (2010, p. 46) aanhalen en wat in andere literatuur niet zo expliciet benoemd wordt, is het aspect aandacht. Het gaat om aandacht en waardering voor de initiatieven en de inzet van de burgers. Deze aandacht kan van (lokale) media komen, maar aandacht van bestuurders, politici en professionals is het meest belangrijk.

### 2.1.3 Samenwerking in een netwerk

Omdat de traditionele driedeling, rijk – provincie – gemeente, niet meer altijd voldoet aan de aanpak voor complexe bestuurlijke problemen die zich niet aan territoriale grenzen houden, worden er vaak netwerken opgezet om taken van de overheid over te nemen (Poorter & Versteeg, 2006, p. 46). Deze netwerken schieten vooral in het westen van Nederland als paddenstoelen uit de grond. De netwerken zijn vaak onderling verknoopt doordat deelnemers meedoen met verschillende netwerken en op verschillende schaalniveaus (lokaal, stadsgewestelijk, regionaal, provinciaal, landelijk, nationaal en Europees). Een netwerk bestaat uit meerdere partijen (overheden, private partijen en maatschappelijke organisaties). Poorter en Versteeg (2006) vinden dan ook dat er sprake is van governance-netwerken. Op basis de definitie van governance netwerken van Sørensen en Torfing (2009, later gepubliceerd) omschrijven zij een governance-netwerk "een relatief stabiele horizontale manifestatie van onderling afhankelijke, maar operationeel autonome actoren, wier uitwisseling bestaat uit onderhandelingen die plaatsvinden in beleidsmatige, normatieve, cognitieve en verbeeldende kaders" (p. 54).

Alter en Hage (1993) geven aan dat alle samenwerkende organisaties een *netwerk* vormen. Vervolgens definiëren zij een systematisch netwerk als een cluster van organisaties dat gezamenlijk beslissingen neemt en waarbij inspanningen van verschillende partijen worden geïntegreerd om een product of dienst te produceren (pp. 1-2). Hierbij verstaan zij onder organisaties "single corporations, firms, private voluntary organizations, and government agencies" (p. 2). Agranoff (2006) stelt dat netwerken vooral te vinden zijn in de publieke sector en waar het gaat om kennismanagement. Poorter en Versteeg (2006) beamen dit en noemen een netwerk multipartiet waarbij zij met

multipartiet “ongelijksoortige partijen” bedoelen zoals “gemeenten, belangenverenigingen van diverse pluimage, waterschappen, eigenaren en pachters” (pp. 48-49). Deze partijen hebben allemaal hun eigen bedrijfscultuur en achtergrond en daarmee hun eigen gebruiken en gewoonten en hun eigen normen en waarden. Verschillen in cultuur, achtergrond, gebruiken, gewoonten en normen en waarden kunnen aanleiding geven tot misverstanden, irritaties en verwondering (Poorter & Versteeg, 2006, p. 49). Met name bij een publiek-private samenwerking kunnen de waarden van partijen nog al eens verschillen, aangezien een private samenwerking per definitie andere waarden heeft dan een publieke organisatie en dit kan leiden tot tegengestelde strategieën. Waar een private organisatie bijvoorbeeld streeft naar winst, is het doel van een publieke organisatie het nastreven van het algemene belang (Smit & Van Thiel, 2002).

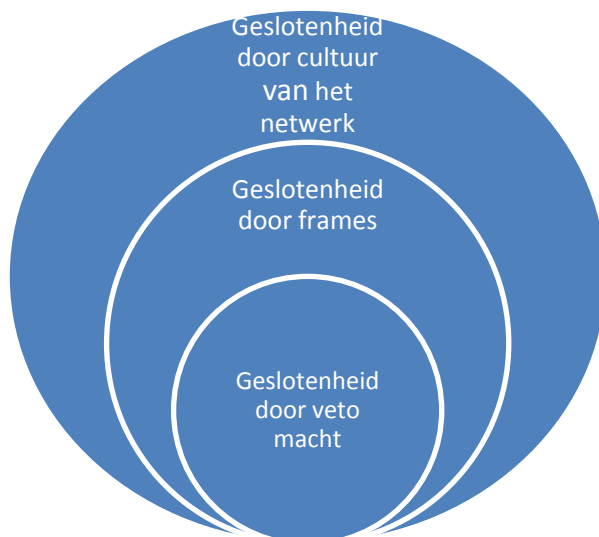
Of er in netwerken op basis van hiërarchie of gelijkwaardigheid wordt samengewerkt, valt volgens de literatuur over te twisten. Net als Mastenbroek (1992, pp. 25-27), die stelt dat traditionele machtsverhoudingen bij samenwerking zijn veranderd van een traditionele baas en onderdanen naar meer gelijkwaardige relaties met een open communicatie, kan Geuijen (2011) zich ook vinden in de eerder genoemde definitie van Sørensen en Torfing (2009 in Poorter & Versteeg, 2006, p. 53) over horizontale, afhankelijke verbindingen. Zij stellen dat de inrichting van organisaties van hiërarchische structuren naar netwerkstructuren is gegaan. Dit terwijl een aantal jaar eerder uit een onderzoek van Agranoff (2006) nog kwam dat werken in netwerk nog lang niet altijd volgens de netwerkmanier (horizontale relaties) gaat, maar dat het werken volgens een hiërarchische lijn nog erg vaak voorkomt. In 1992 kaartte Mastenbroek ook al aan dat ondanks de vermeende open communicatie veel bestuurders toch nog machtspelletjes spelen, iets wat haaks staat op deze open communicatie (1992, pp. 30-31). Desalniettemin, stellen Louwes en Dieperink (2006) dat een gelijkwaardige machtsverhouding tussen actoren wel wenselijk is en dat men ondanks machtspelletjes die spelen wel moet proberen gelijkwaardige relaties te creëren.

Vos en Schoemaker (2007, pp. 176-177) maken een verschil tussen open en gesloten netwerken. Dit doen zij vanuit het systeemdenken; de werkelijkheid is een geheel en verschijnselen proberen we te plaatsen als een deel van een groter geheel. Een netwerk kan volgens hen beschouwd worden als een systeem. Dit systeem bestaat uit verschillende entiteiten en deze entiteiten hebben onderlinge relaties. De wisselwerking van de omgeving met de entiteiten is hierbij essentieel. In een open systeem zijn subsystemen te herkennen. Deze subsystemen zijn begrensd, maar communicatie van de subsystemen met de omgeving is mogelijk. Hierdoor wordt het systeem beïnvloed door de omgeving en wordt de omgeving beïnvloed door het systeem. Het systeem is dynamisch en het heeft input (bijvoorbeeld kennis) en output (bijvoorbeeld beleid). Een gesloten systeem bestaat ook uit

subsystemen, echter de grenzen van deze subsystemen staan niet open voor communicatie met de omgeving (Vos & Schoemaker, 2007, p. 29; p. 176-177).

Een netwerk kan zich dus ook sluiten. Dit kan op meerdere manieren (Schaap & Van Twist, 1997; Klijn, 1997). Het gaat daarbij om het verschil tussen sluiting in het netwerk of sluiting van het netwerk. Schaap en Van Twist (1997) noemen twee vormen van sluiting. Zo kan er op sociaal front sprake zijn van in- en exclusie, waardoor niet meer iedere actor in of buiten het netwerk mee kan of mag doen. Ook op cognitief vlak kan er sprake zijn van sluiting; mensen kunnen onbekwaam of niet bereid zijn om te ontvangen. Deze twee vormen beïnvloeden elkaar, door uitsluitel van bepaalde actoren kan er ook uitsluitel van een bepaald gezichtspunt ontstaan.

Bij geslotenheid van een netwerk zijn op drie niveaus verklaringen te onderscheiden; vetomacht, frames en cultuur, zie figuur 2.2 (Schaap en Van Twist, 1997). Vetomacht kan spelen op sociaal niveau en cognitief niveau of kan gericht zijn op een heel netwerk (“We zijn in principe akkoord, zo lang actor X niet mee doet, visie X niet wordt geopperd of een bepaald netwerk niet mee doet”). Een tweede verklaring voor het sluiten van het netwerk is volgens Schaap en Van Twist de bril (het frame) waardoor de actor kijkt, een actor neemt dan alleen feiten aan die bij zijn of haar referenties zullen passen. Als laatste kan de cultuur van het netwerk een rol kan spelen. Het gaat hier om ongeschreven regels, waarden en normen, zaken die de interactie tussen leden van netwerken bepalen. Het hebben van een gezamenlijk discours of niet speelt hierbij een rol.



**Figuur 2.2.** Relatie tussen verklaringen voor geslotenheid van netwerk. Aangepast van “The Dynamics of Closedness in Networks.” van L. Schaap & M.J.W. Van Twist, 1997, in W.J.M. Kickert, E.-H. Klijn & J.F.M. Koppenjan (red.). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector* (pp. 62-78). London: SAGE Publications Ltd.

## 2.2 Betekenisgeving

In dit onderzoek wordt gekeken naar welke betekenis mensen in het netwerk van Greenport NHN geven aan samenwerking met de vijf O's aan de hand van kernmerken van samenwerking in een netwerk. Dit hoofdstuk beschrijft wat betekenisgeving inhoudt op basis van de theorie van Karl Weick. Deze theorie is oorspronkelijk van toepassing op organisaties en niet van toepassing op netwerken en daarom beschrijf ik in dit hoofdstuk welke aspecten van betekenis van toepassing zijn op dit onderzoek.

In een onderzoek naar betekenisgeving is sensemaking van Karl Weick een belangrijk concept. Weick is een organisatiewetenschapper en een grondlegger van het begrip sensemaking. Ten grondslag aan dit begrip ligt Weicks idee over organisaties. Weick stelt dat de nadruk bij organisatietheorieën niet op structuren, maar op processen in een organisatie moet liggen. Een organisatie bestaat volgens Weick (1979) uit handelende mensen die door hun acties betekenissen creëren over dubbelzinnige situaties om ambiguïteit te verminderen. Het gaat bij organisatiekunde niet alleen om besluitvorming, wat impliceert dat er problemen en oplossingen zijn, maar ook om het constant (her)overwegen van betekenissen door het discussiëren en nadenken over de vraag wat er gebeurt in de organisatie. Structurele aspecten als rollen, doelen en posities komen voort uit de gecreëerde betekenissen door rationeel terug te denken en zijn dus geen onderdeel van betekenisgeving. Betekenisgeving is dus dan ook niet iets wat naast een organisatie gezien kan worden, maar een organisatie ontstaat en bestaat door, met en voor betekenisgeving (Weick, 2001, p. 95).

Sensemaking wordt in het Nederlands vaak vertaald als “betekenisgeving”, maar het gaat bij sensemaking niet zozeer om het geven van betekenis, maar om het creëren van betekenis. Deze constructie van betekenis is een voortdurend proces en is onderdeel van de sociaal psychologische stroming het sociaal constructivisme. Bij deze stroming gaat het er om dat er niet één externe werkelijkheid bestaat maar dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en deze betekenissen uitwisselen in hun alledaagse interactie en dat zo een werkelijkheid construeert wordt (Boeijs, 2008, p. 20).

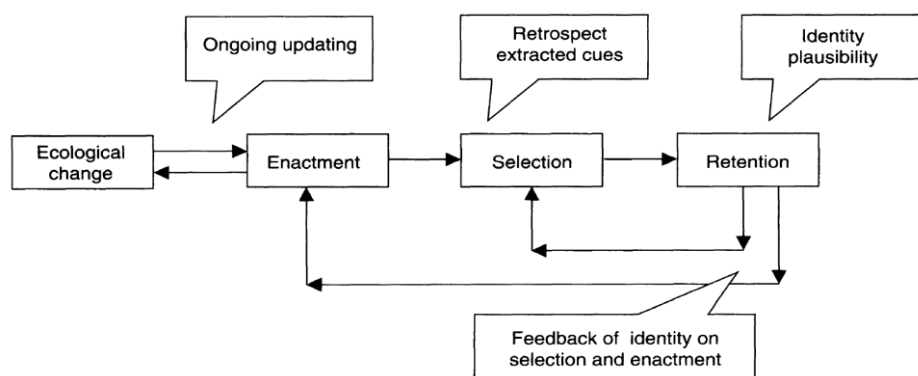
Het is dan ook niet mogelijk om een statische betekenis of omschrijving aan een organisatie of systeem te geven. Er bestaat namelijk geen eenduidige betekenis of code van een organisatie, die achterhaald kan worden door mensen. Een betekenis is een constructie van de werkelijkheid. Deze constructie is altijd afhankelijk van onder andere de plaats, het uitgangspunt en het tijdstip waarop deze betekenis gecreëerd wordt. Weick (2001) haalt een vergelijking aan van Fay (Fay, 1990 in Weick, 2001), die het creëren van betekenis, of wel het construeren van een betekenis, vergelijkt met het maken van een kaart. Het maken van een kaart gebeurt op basis van andere kaarten en veel

verschillende informatie. Deze kaart geeft vervolgens een werkelijkheid weer, maar deze constructie is lang niet in ieder geval te gebruiken, het moment bepaalt wat voor een kaart men nodig heeft. Deze kaarten bieden houvast en informatie om betekenis te kunnen geven aan alle ervaringen om ons heen (Weick, 2001, pp. 8-9). Wat hierbij belangrijk is, is de rol van verbeelding bij de bepaling van de geschikte betekenis en dat betekenisgeving per definitie een sociaal proces is, omdat consensus ontstaat door het koppelen van gedragingen van verschillende personen. Aangezien de werkelijkheid constant in beweging is, zal deze constructie ook steeds weer worden aangepast (Weick, 2001, p. 11).

Er zijn veel verschillende definities van sensemaking (zie voor een overzicht Seligman, 2006, p. 109), maar ik houd de definitie aan van Seligman (2009), gebaseerd op verschillende theorieën die het idee van Weick (1969) omschrijven: “... sensemaking is defined as the cyclical process of taking action, extracting information from stimuli resulting from that action, and incorporating information and stimuli from that action into the mental frameworks that guide further information” (p. 109).

Deze omschrijving is ook vorm te geven in een model, zie figuur 2.3. Als er iets onverwachts gebeurt en er dus iets in de omgeving verandert (‘ecological change’), zullen mensen hier vaak iets mee doen (enactment). Ze halen herkenbare dingen (‘meaningful cues’) uit de verstoring, selecteren ruwe data en om dubbelzinnigheid te ontdoen koppelen ze dit aan al bekende zaken (‘retrospectie’). Hierdoor wordt verandering geduid met eerder opgedane ervaring en wordt een eigen subjectieve realiteit gecreëerd. Vervolgens interpreteren mensen de ‘meaningful cues’ en onderzoeken wat dit betekent voor hun persoonlijke of collectieve identiteit (‘selection’).

Vervolgens wordt een betekenis gegeven en slaat men dit op in zijn of haar hoofd (‘retention’). Deze betekenissen zijn de bron voor cultuur en strategie van een organisatie en de bron voor identiteit van en verbanden tussen individuen (Weick, 2001, p. 305) Hetgeen is opgeslagen wordt vervolgens weer gebruikt bij nieuwe fasen van enactment en selection (Choo, 1996; Weick, 2001, p. 95; p. 176).



**Figuur 2.3. Model betekenisgeving.** Overgenomen van “Organizing and the Process of Sensemaking” van K. E. Weick, K.M. Sutcliffe & D. Obstfeld, 2005, *Organization Science* 16, 4, 409-421.

Weick (1995) heeft zeven aspecten van betekenisgeving uit zijn theorie gefiltreerd die betekenisgeving het best omschrijven als men naar organisaties kijkt. Daarnaast geven deze aspecten aan waarom betekenisgeving wat anders is dan begrijpen, interpreteren en toekennen (Seligman, 2006; Weick, 2001, pp. 461-462; Weick, 1995, p. 17). Deze eigenschappen zijn: gegrond in identiteitsconstructie, retrospectief, manieren van handelen in een omgeving (enactment), sociale aspecten, een continue proces, mensen zijn gericht op hints uit de omgeving en de voorkeur voor plausibiliteit in plaats van nauwkeurigheid.

De aspecten identiteitsconstructie, retrospectie en de sociale aspecten gebruik ik voor dit onderzoek om samenwerking tussen overheden, ondernemers, onderwijs, onderzoek en burger(organisaties)/de omgeving te operationaliseren en om een indicatie te geven over wat deze aspecten voor een effect hebben op hoe deelnemers zullen handelen (enactment). Ik heb deze aspecten gekozen omdat deze aspecten het meest van toepassing zijn op dit netwerk en ik gezien de beperkte tijd niet alle aspecten kan behandelen. In de volgende paragrafen zullen deze aspecten worden besproken en zal uitgelegd worden hoe het aspect van toepassing is op een netwerk, in plaats van op een organisatie, zoals origineel bedoeld door Weick.

## **2.3 Theoretisch kader: Betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk**

In deze paragraaf beschrijf ik het analytisch kader van mijn onderzoek. In dit stuk komen betekenisgeving en samenwerking in een netwerk samen en geef ik aan hoe betekenisgeving aan samenwerking vorm kan krijgen in deze casus. Ik pas in dit hoofdstuk drie van de zeven aspecten die volgens Weick (1995) betekenisgeving omschrijven toe op de kenmerken van samenwerking in een netwerk, te weten de aspecten identiteitsconstructie, retrospectie en de sociale aspecten. Daarnaast begin ik met een korte beschrijving van een vierde aspect, het aspect enactment. Dit aspect heb ik niet geoperationaliseerd, omdat dit onderzoek gaat over het handelen in relatie tot andere aspecten en niet om een aantal specifieke handelingen die wel of niet plaatsvinden. Echter, enactment is van wezenlijk belang bij betekenisgeving omdat men pas een betekenis creëert door iets te doen (Weick, 1995, p.61) en omdat het aspect invulling kan geven aan de drie andere aspecten.

### **2.3.1 Enactment**

Bij betekenisgeving wordt de omgeving van een individu of van een organisatie geïnterpreteerd en wordt er een betekenis aan deze omgeving toegekend. Hier blijft het echter niet bij, want het gaat er bij betekenisgeving ook vooral om dat er een zinvolle omgeving wordt gecreëerd. Individuen of collectieven proberen dus ook vorm aan hun omgeving te geven en daarmee hun werkelijkheid te creëren, mensen handelen (Seligman, 2006) of zoals Weick (1995, p. 61) het zelf zegt: "I create the object to be seen and inspected when I say or do something."

Een individu in een netwerk handelt op basis van de gametheory (Goyal, 2011). Daarbij kiest een deelnemer in een netwerk voor een bepaalde actie, die de meeste voordeel voor hem- of haarzelf oplevert of kiest voor de actie die het meeste voordeel voor het netwerk/het samenwerkingsverband oplevert (en daarmee ook voor het belang van het individu op de lange termijn). Voor welke actie het individu kiest, is afhankelijk van de “prijs” die de individu zou moeten betalen om de band met andere partijen goed te houden. Is deze prijs (te) hoog, dan kiest een individu eerder voor zijn of haar eigen belang, voor de korte termijn. In de volgende paragrafen beschrijf ik hoe de bepaling van de hoogte van deze prijs wordt gevormd.

### **2.3.2 Gegronde in identiteitsconstructie**

Een primair doel bij het creëren van betekenis is het construeren van een identiteit over jezelf en over anderen (Seligman, 2006). Het creëren van identiteit gebeurt echter niet alleen op individueel niveau. Weick (2001, p. 5) ziet een organisatie als een collectie van mensen die betekenis proberen te creëren aan de dingen die om hen heen gebeuren. De organisatie krijgt hiermee ook een identiteit, waar vervolgens zaken als visie en strategie weer op gebaseerd worden (Weick, 2001). Bij samenwerking met andere partijen is de vraag in hoeverre mensen hun eigen individuele identiteit en de identiteit van hun organisatie meenemen. Daarnaast kunnen deelnemers van een samenwerkingsverband het samenwerkingsverband ook als organisatie zien (Agranoff, 2006) en hier weer een identiteit aangeven. Hieronder beschrijf ik hoe individuele identiteit, de identiteit van een organisatie en de identiteit van het netwerk een rol kunnen spelen bij betekenisgeving.

#### **2.3.2.1 Individuele identiteit in een netwerk**

Een individuele identiteit bestaat uit een persoonlijke identiteit en de identiteit van een professionele rol die iemand heeft. Deze identiteit zijn verschillend van elkaar en daarnaast kunnen persoonlijke en professionele relaties tussen dezelfde personen van elkaar verschillen. Bovendien kan het ook zijn dat de omgang tussen personen tijdens het dagelijkse werklevens verschilt van de omgang tussen diezelfde personen in bepaalde overlegorganen, waar belangenvertegenwoordiging, formele regels en procedures overheersen (Mastenbroek, Ezerman & Van Straaten, 1985, p. 7).

Een persoon kan dus vanuit meerdere identiteiten bekeken worden. Schruijer en Vansina (2011, pp. 246-253) stellen dat er (te) vaak vanuit de persoon (de persoonlijke identiteit) wordt gedacht als een samenwerking niet loopt. Een mislukte samenwerking zou dan aan die persoon liggen en een vervanging zou een betere samenwerking opleveren, maar daarbij wordt vergeten dat deze persoon niet persoonlijk handelt maar vanuit organisatiedoelen. Noordegraaf en Geuijen (2011, p. 45) schrijven over een professionele rol dat het werken in netwerken met verschillende professies kan leiden tot een gevoel van verlies of verloochening van je eigen (professionele) identiteit met eigen werkwijzen en normen en waarden. Het vraagt ook behoorlijk wat van een persoon om te werken

vanuit een andere professionele identiteit. Een persoon moet bij samenwerking in een netwerk autonomie en daarmee een eigen identiteit opgeven en er op vertrouwen er met de samenwerking iets voor terug te krijgen (Opheij & Meché, 2012). De aan- of aanwezigheid van vertrouwen in samenwerking is dus een belangrijke kenmerk van samenwerking (Schruijer en Vansina, 2011). Om vertrouwen te kweken of om dit op te wekken, kan er gebruik worden gemaakt van zogeheten boundary spanners. Dit zijn de personen van dezelfde groep, die je dus sneller vertrouwt dan mensen van buiten je groep, die in contact staan met de buitenwereld (Vos & Schoemaker, 2007, p.171). De buitenwereld kan in dit geval een ander netwerk of een deel van een ander netwerk zijn.

### **2.3.2.2 Identiteit van de organisatie**

Zoals hierboven beschreven handelen personen niet altijd vanuit henzelf, maar vaak ook vanuit een professionele rol. Deze professionele rol wordt gevormd door de identiteit van een organisatie. Als er bij dit onderzoek aan een persoon gevraagd wordt naar de identiteit van zijn of haar organisatie, dan komt er een perceptie van deze persoon naar voren. De identiteit van een organisatie wordt doorgaans door het management 'bedacht', maar hoeft niet door iedereen op diezelfde manier beleefd te worden, er kunnen verschillen zijn tussen een gewenste, geprojecteerde (wat men werkelijk uitstraalt), gepercipieerde en toegepaste (het feitelijke gedrag van leden van een organisatie) identiteit (Van Riel, 2010, p. 331). Dit onderzoek vraagt naar een gepercipieerde identiteit en probeert daarmee iets te zeggen over een toegepaste identiteit van een persoon over een organisatie.

### **2.3.2.3 Identiteit van een netwerk**

Agranoff (2006) stelt dat netwerken geen organisaties opzich zijn, maar vaak wel werken als organisatie. Zo hebben ze vaak een bestuur en hun eigen bureaucratische regels. Dit kan leiden tot weer een eigen cultuur, bovenop de verschillende culturen die er al zijn in een netwerk. Klijn (1997) stelt dat een netwerk zich daarnaast karakteriseert van elkaar afhankelijke deelnemers, met eigen belangen en die onderling een relatie hebben die invloed heeft op de interactie in het netwerk. Hierdoor hebben alle deelnemers in het netwerk hun eigen verwachtingen en gewoontes op het gebied van organisatorische processen, discoursen, structuren en culturen. Om een samenwerking tussen de deelnemers mogelijk te maken is een (tijdelijk) geïnstitutionaliseerd raamwerk nodig. Dit raamwerk moet door iedereen worden begrepen en nageleefd (Poorter & Versteeg, 2006, p. 55), zodat mensen met andere ideeën wel over hetzelfde kunnen praten (Gray, 1989, p. 147; Louwes & Dieperink, 2006).

### **2.3.3 Retrospectie**

Het creëren van betekenis gaat om het achteraf structureren van ervaringen, er wordt pas gedacht nadat iets is gebeurd (Weick, 2001, p.462). Er moet eerst iets zijn voorgevallen en data moeten



worden geselecteerd voordat men dit kan koppelen aan al eerdere gedachtes (selection en retention). Betekenissen gaan alleen over het verleden, niet over het hier en nu (Seligman, 2006). Als men dus een betekenis geeft aan een bepaalde situatie, gebeurt dat op basis van acties en situaties in het verleden, het gebeurt dus op een retrospectieve manier. Zo kunnen ook doelen pas geformuleerd worden nadat bepaalde acties zijn gebeurd (Weick, 1969, p. 8); “how can I know what I think of this task until I see how I’ve done” (Weick, 2001, p. x).

Communicatie, omgangsvormen en gedragsstandaarden tussen mensen zijn historisch en maatschappelijke bepaald (Mastenbroek, 1992, p.13; pp. 40-41). Men moet weten wat er speelt, om op een constructieve wijze met elkaar om te kunnen gaan en resultaten te kunnen behalen. Eventuele negatieve ervaringen kunnen effect hebben op het aangaan van een samenwerking in de toekomst (Loyens & Van de Walle, 2006). De betekenis die mensen in het netwerk van Greenport NHN aan de samenwerking met de vijf O’s geven zijn dus gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Deelnemers kunnen andere deelnemers al kennen of niet, al eerder een samenwerking met partijen zijn aangegaan en vervelende of positieve ervaringen hebben. Naast eerdere ervaringen met bepaalde partijen kunnen mensen ook bepaalde ervaringen met samenwerking ansich en samenwerking in een netwerk.

#### **2.3.4 Sociale aspecten**

Het creëren van betekenis is per definitie een sociaal gebeuren. Door discussie en conversatie worden mensen altijd beïnvloed door de mening van anderen en de reactie van anderen op deze mening (Seligman, 2006). Bij interactie gaat het altijd om meerdere interacties en handelingen, de zogeheten dubbele interact. Dit is de reactie van persoon A op de reactie van persoon B die hij of zij op een actie van persoon A heeft gegeven. Wanneer meerdere van deze dubbele interacten worden samengevoegd, is er sprake van een proces (Weick, 2001, pp. 16-18).

Schruijer en Vansina (2011, p.241) stellen dat betrokkenen van een interorganisationele samenwerking aangeven dat de intermenselijke kant van samenwerking de belangrijkste succes- of faalfactor is omdat een samenwerking nu eenmaal gaat tussen personen die een organisatie vertegenwoordigen en “de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie ligt aan de basis van het ervaren succes ervan”. Mastenbroek (1992, p.31) haalt aan dat deelnemers van netwerken over een sociaal repertoire moeten beschikken, “dat ogenschijnlijk strijdige elementen verenigt: flexibel én vasthoudend, informele relaties én weerbaar, er gezamenlijk uit willen komen én eigen belangen vasthouden.” Om deze paradoxale elementen te kunnen verenigen is het van belang dat deelnemers van een netwerk zich bewust zijn van een aantal sociale psychologische factoren dat kan spelen bij een samenwerking.

De sociale aspecten die hier een rol spelen zijn soms ook al in eerdere paragrafen aan bod gekomen. Zo schreef ik paragraaf 2.3.2 dat vertrouwen een rol speelt bij het overgaan van je eigen identiteit naar die van een organisatie en dat de sociale aspecten macht en invloed een rol kunnen spelen bij de strijd om verschillende belangen. Ook kwam het aspect cultuur eerder aan bod (paragraaf 2.1.3). In deze paragraaf zal ik deze sociale aspecten verder uitdiepen. Dit doe ik door eerst de concepten belangen, macht en invloed en gevolgen hiervan (collusie, win-lose gedrag en sluiting van netwerken) te bespreken. Daarna ga ik dieper in op het aspect cultuur.

#### ***2.3.4.1 Belangen, macht en invloed***

Bij een samenwerking gaat het om belangen en diegene die zijn of haar belangen kan behartigen. Wat precies een belang is in de wetenschap blijft vaag. Emaus (2007) geeft aan dat er vanuit verschillende wetenschappelijke velden definities van een belang zijn gevormd, maar dat een eenduidig begrip over belangen er niet is. Zelf geeft Emaus (2007, p. 12) aan dat het bij belangen gaat om de relatie tussen een subject (één of meerdere mensen) en een object (een doel dat is gesteld door een persoon zelf of wordt verondersteld door anderen). Deze relaties worden omschreven in gevoelens, wil, behoeften en verlangens. Indien de relatie tot het doel als problematisch wordt ervaren, dan spreekt men echter pas over belangen. Een belang onderscheidt zich dus van een standpunt (zelfgekozen oplossing, ligt in het verleden) doordat het belang (gaat over de toekomst) ten grondslag ligt aan het standpunt (Emaus, 2007, p.15). Iemand's belang kan per moment verschillen, aangezien deelnemers van een netwerk vaak in meerdere netwerken zitten (Poorter & Versteeg, 2006, p. 48). Daarnaast zijn er vaak al meerdere vormen van samenwerking tussen partijen gaande, waardoor verschillende systemen elkaar kruisen (Agranoff, 2006).

Uit de literatuur blijkt dat macht en hiërarchie een belangrijke rol kunnen spelen bij samenwerking (paragraaf 2.1.3). Ook al is het idee (en vaak het doel) van een samenwerking dat er sprake is van een gezamenlijke macht, dit blijkt niet altijd zo te zijn en om te komen tot een gezamenlijk doel moeten er vaak vele hobbels worden genomen om tot effectieve consensus te komen (Gray, 1989, p. 112, p. 159). Om de mechanismen achter het komen tot een gemeenschappelijk doel te achterhalen, zal er daarom gekeken moeten worden naar de rol van macht in een netwerk.

Volgens Castells (2009) ligt de fundamentele vorm van macht bij diegene die in staat is gedachten van anderen te vormen en te beïnvloeden. Gedachten bepalen namelijk gedrag op collectief en individueel niveau (Castells, p. 3). Door middel van communicatie (het delen van (gevormde) informatie) delen mensen hun betekenissen met elkaar (Castells, 2009, p. 54) Het is daarom essentieel om deze communicatie processen nader te bekijken, het gaat er immers om hoe en door wie deze berichten worden gevormd en wat er daarna gebeurt met deze berichten (Castells, p.4).

Castells (2009) stelt daarnaast dat het bij macht niet alleen om het hebben van invloed op communicatie en informatie gaat, maar ook over het kunnen doorbreken van deze invloed (counterpower). Dit vindt plaats op alle niveaus van organisaties, van macro-niveau (staat en mediacorporations) tot microniveau (in organisaties van allerlei soorten en maten).

Het is dus van belang om naar de machtsrelaties tussen verschillende partijen te kijken. Deze machtsrelaties kunnen er op papier anders uitzien dan in werkelijkheid. Netwerken zijn nooit pure samenwerking of concurrentie, want naast onderhandelen zijn er deliberatieve processen nodig (overleggen). In een netwerk is er sprake van een mengeling van samenwerking en concurrentie (Poorter & Versteeg, 2006, pp. 54-55).

Gray (1989, pp. 112-118) vergelijkt samenwerking met verschillende politieke stromingen. Hierbij stelt ze dat samenwerking niet te vergelijken is met een bestaand model over politiek gedrag, maar dat samenwerking het meest qua politieke stroming lijkt op pluralisme, waarbij er discussie is tussen verschillende groepen met een verschillende mening. Deze groepen hebben in principe gelijke macht, maar kunnen meer macht krijgen door persoonlijke doeltreffendheid, organisationeel vermogen, geld en stemmen. Het krijgen van meer macht gebeurt in drie verschillende stadia. Ten eerste moet de partij gehoord kunnen worden (1), voordat het belang van de partij op de agenda komt bij de autoriteit (2) en er reactie van de autoriteiten op de vraag of eis van de partij kan komen (3). Uiteindelijk gaat het er volgens Gray (1989, p. 118) om dat stakeholders worstelen met de vraag: "How can I satisfy my interests in the context of what is in the collective good?" en komt macht in drie stadia van samenwerking ter sprake; bij de opstart, tijdens de samenwerking zelf en bij de implementatie van de afspraken (Gray, 1989, p. 112).

Uit de netwerkanalyse van het netwerk uit deze casus blijkt dat er geen zware macht bij een bepaalde (groep) perso(o)n(en) ligt, dat actoren niet volledig in staat zijn om gedachten van andere te vormen. Echter, een aantal actoren is wel in staat om anderen uit het netwerk te beïnvloeden en daarom zal ik nu verder spreken over invloed in plaats van macht.

Volgens Weick (1969, p. 5) wordt invloed geconcentreerd bij een bepaald(e) (groep) perso(o)n(en) door de structuur in een organisatie en het naleven van deze structuur door de rest van de mensen. Gray (1989, p 132) kijkt meer vanuit een organisatorische bril dan Weick, maar haar ideeën kunnen naast die van Weick bestaan. Uit een casestudy van haar over een samenwerkingsverband tussen verschillende industriële en milieuorganisaties in de steenkoolindustrie blijkt dat er drie aspecten van politiek en macht zijn die de effectiviteit van de samenwerking beïnvloedde: (1) de politiek van het selecteren van de deelnemers; (2) de rol van macht in beslissingen van de deelnemers om mee te doen en (3) de macht van het project in zijn geheel om publieke politieke arena te beïnvloeden. Zo

maakt het tijdstip wanneer deelnemers worden gevraagd uit; het vragen van deelnemers om mee te doen op een later tijdstip dan de start, leidde tot een gevoel van overbodigheid bij deze deelnemers. Sommigen ervoeren een gevoel van dat ze pas later zijn gevraagd, en dus er alleen maar voor de vorm bij zitten, omdat ze nu alleen nog 'gebruikt' werden als "afterthought" (Gray, 1989, p.141). De samenstelling van de groep kan invloed hebben op de legitimiteit van de groep (wie doen er mee?) en van de adviezen die ze uitbrengen en dit kan ook weer een reden zijn voor potentiële deelnemers om wel of niet mee te doen (Gray, 1989, pp. 144-145). Ook moet er gekeken worden naar de samenstelling van de groep; in hoeverre bestaat het netwerk uit individuen of werkelijk uit vertegenwoordigers van belangengroepen. Indien er dan consensus wordt bereikt, gaat dit dan om consensus in het veld of om consensus binnen een groepje mensen? Als laatste is het belangrijk om te kijken naar de invloed van de producten van de groep, accepteert de buitenwereld eventuele adviezen van de groep en wordt er iets mee gedaan? (Gray, p. 149; pp. 156-159).

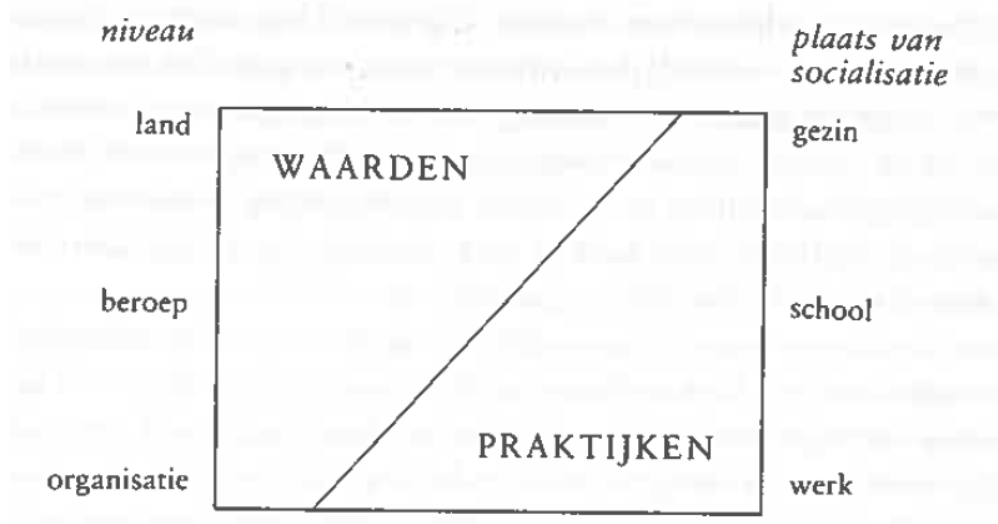
Indien er wordt gestreden om een gemeenschappelijk belang, kan volgens Schruijer en Vansina (2011) win-lose gedrag, maar ook collusie optreden. Beide fenomenen zijn in zeer lichte mate wenselijk, maar als ze een te grote rol gaan spelen zal dit de samenwerking negatief beïnvloeden. Bij collusie gaat het om "een relationeel fenomeen waarbij de betrokkenen hun belangen toedekken teneinde een illusie van harmonie te creëren" (p. 251). Een gevolg van collusie is het verminderen van diversiteit in de groep, omdat partijen minder voor hun eigen ideeën, belangen en identiteit uit durven komen, wat kan leiden tot schijnconsensus. Win-lose-gedrag gaat over het creëren van een competitieve situatie, vaak nog voordat de samenwerking start en kan leiden tot wantrouwen. Een kleine mate van win-lose gedrag is echter wel wenselijk omdat dit de diversiteit van de groep benadrukt en zo het onderwerp van het netwerk van meerdere kanten belicht.

#### **2.3.4.2 Cultuur**

In het bovenstaande ging het om de cultuur van een organisatie. Greenport NHN is geen organisatie, maar op het gebied van cultuur behandel ik Greenport NHN wel als een organisatie omdat netwerken vaak op dezelfde manier werken als organisaties (Agranoff, 2006) en ik ook het concept betekenisgeving van Weick, dat origineel bedoeld is voor de toepassing op organisaties, gebruik. Hofstede (2004) is één van de eersten die zich bezig hield met organisatiecultuur en omschrijft organisatiecultuur als "het psychologisch eigenkapitaal van een bedrijf, waaruit men kan voorspellen hoe het financiële eigenkapitaal er over vijf jaar uit zal zien" (p. 31). Cultuur is de basis van een organisatie, "de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere", het is een sociale constructie die leden zelf creëren en in stand houden (Hofstede, 2004, p. 224; p. 334). Deze constructie zit in het hoofd van ieder organisatielid en dus niet alleen in het hoofd van managers of directieleden (Hofstede, 1998).

Inmiddels hebben andere onderzoekers zich gebogen over cultuur in organisaties en zijn er vele aspecten en (financiële) effecten van organisatiecultuur beschreven, maar is er nog steeds geen eenduidige definitie of beeld over dit concept (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Echter, onderzoekers zijn het er over eens dat er een relatie is tussen de cultuur van een organisatie en de (financiële) resultaten van een organisatie (Flamholtz, 2001; Sørensen, 2002).

Hofstede (2004) stelt dat er een duidelijk verschil is tussen nationale cultuur en organisatiecultuur (pp. 226-227). Deze twee verschillende soorten culturen zouden namelijk dermate van elkaar verschillen, dat deze niet met elkaar vergeleken kunnen worden (Hofstede, 2004, p. 31). Een visualisatie van deze verschillende culturen is te zien in figuur 2.4. Bij een nationale cultuur komen cultuurverschillen meer tot uiting in waarden dan in praktijken, terwijl bij organisatiecultuur de verschillen meer tot uiting komen in praktijken dan in waarden. Praktijken zijn de zichtbare aspecten van cultuur en waarden representeren het onzichtbare deel van cultuur (Hofstede, 1998). Dit zou komen door het moment waarop men in het leven gesocialiseerd wordt met verschillende cultuurniveaus. Vanaf de jeugd wordt een nationale cultuur aangeleerd en in deze tijd worden de fundamentele waarden mentaal geprogrammeerd. Tegen de tijd dat iemand gaat werken komt hij of zij in aanraking met een organisatiecultuur, maar op dat moment in het leven zijn fundamentele waarden allang mentaal geprogrammeerd. De cultuur van een beroep zit tussen nationale – en organisatiecultuur omdat cultuurverschillen tussen beroepen ongeveer even sterk uit waarden als uit praktijken bestaan (Hofstede, 2004, p. 227). De dimensies die een nationale cultuur beschrijven zijn dan dus ook anders dan de dimensies die een organisatiecultuur beschrijven, omdat de eerstgenoemde dimensies gebaseerd zijn op waarden en de laatstgenoemde dimensies gebaseerd zijn op praktijken. Hofstede (2004, p. 239) stelt ook dat de cultuur van een bedrijfstak of een industrie een vaak verwaarloosd bestanddeel is van organisatiecultuur en dat deze cultuur eigenlijk nog weer tussen cultuur van een beroep en die van een organisatie uit figuur 2.4 te plaatsen is. Schein (2010) stelt dat beroepstakken ook vaak een eigen cultuur hebben, maar dat dit weer een subcultuur van een organisatie is.



Figuur 2.4, De aard van cultuurverschillen; het nationale, beroeps - en organisatieniveau. Overgenomen van "Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen." van G. Hofstede, 2004, Amsterdam: Olympus.

Ook Hofstede onderkent het bestaan van subculturen (Hofstede, 1998). Om mentale programmeringen van ieder actore in een organisatie, of in dit geval in een netwerk, te kunnen begrijpen, zullen dus deze subculturen ook in kaart moeten worden gebracht (Schein, 2010, p. 198). Deze subculturen kunnen worden herleidt tot de praktijken van een organisatie. Als een organisatie dus een administratieve en een uitvoerende afdeling heeft, zullen deze afdelingen waarschijnlijk beide een eigen subcultuur hebben (Hofstede, 1998; Schein, 2010, p. 57). Daarnaast stelt Schein (2010) dat er naast subculturen ook nog microculturen in een organisatie kunnen zijn. Micro-culturen bevinden zich op het niveau van kleine groepen en kunnen zich binnen of buiten een organisatie aanwezig zijn. De groepsleden zijn verbonden door gemeenschappelijke taken en een geschiedenis. Een voorbeeld van een microcultuur is een voetbalelftal dat erg op elkaar is ingespeeld en een bepaalde manier van spelen heeft (Schein, 2010 p. 68).

Hofstede heeft een aantal dimensies opgesteld dat een nationale en een organisatiecultuur beschrijft, maar Schein (2010, p. 386) stelt dat wanneer een groep effectief wil werken en betekenis wil creëren er uitgesproken moet worden wat de cultuur van de groep is. Hierbij zijn de dimensies van Hofstede niet zinloos, maar ze leiden ook niet tot beter begrip of meer empathie voor elkaar tussen de verschillende groepsleden. Om als groep goed te kunnen functioneren moet er vooral sprake zijn van interne integratie; de normen en waarden duidelijk zijn. Om dit te kunnen bereiken is er een gemeenschappelijke taal nodig en moeten de concepten waarover gesproken wordt voor iedereen hetzelfde betekenen (Schein, 2010, pp. 93-94). Om dit te kunnen bereiken is er een bepaalde culturele intelligentie nodig bij actoren, men moet onderkennen dat er verschillende culturen kunnen zijn en weten wat deze inhouden of willen leren wat deze inhouden (Schein, 2010, p.388).

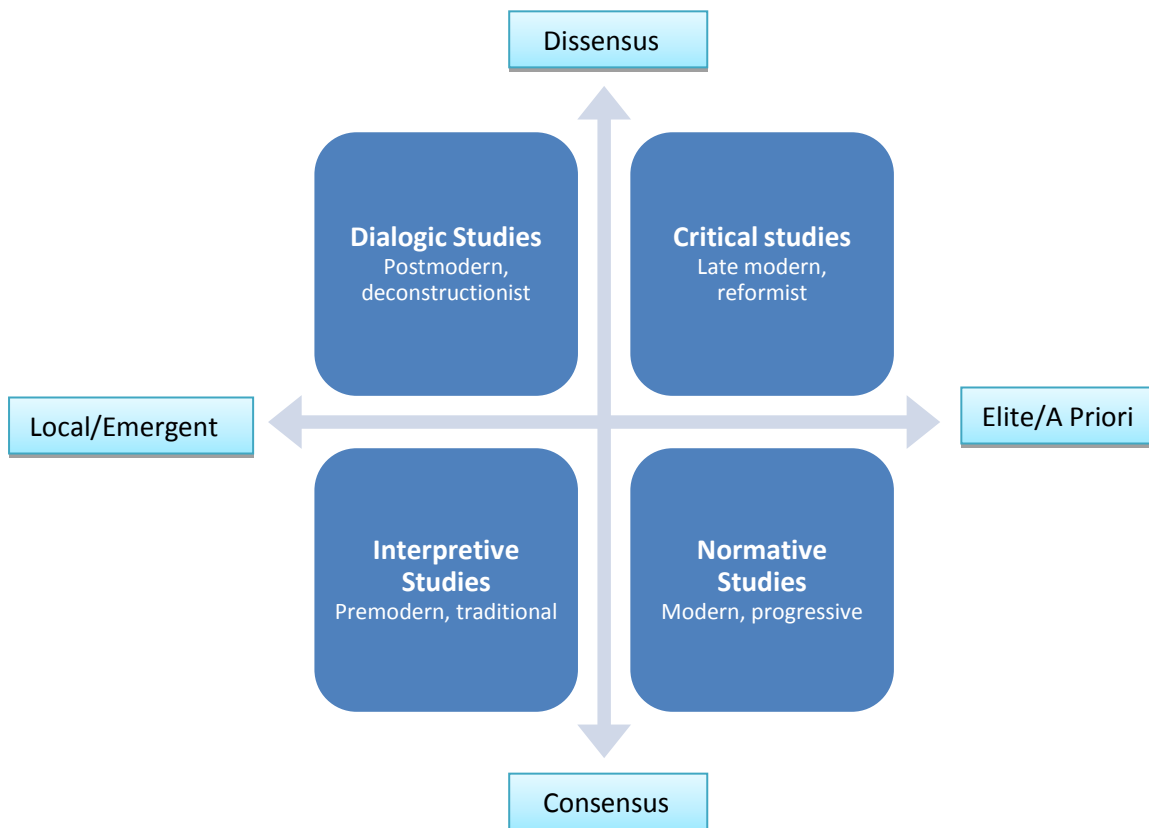
## **HOOFDSTUK 3: Methodologie**

In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Als eerste komen de onderzoeksstrategie en mijn wetenschappelijke positionering aan bod (3.1) omdat deze een belangrijke rol spelen bij bepaalde keuzes in dit onderzoek. Daarna beschrijf ik de onderzoeksmethoden die ik heb gebruikt (3.2); dit onderzoek is een case-study, met een literatuurstudie, documentanalyse, netwerkanalyse en interviews. Vervolgens ga ik op de verwerking van de verkregen data (3.3) en als laatste besteed ik aandacht aan de kwaliteit van dit onderzoek (3.4) door de betrouwbaarheid, validiteit en de rol van mijzelf als onderzoeker te bespreken.

### **3.1 Wetenschappelijke benadering en onderzoeksstrategie**

Er bestaan verschillende opvattingen over wetenschap. Wetenschappers hebben verschillende aannames en vooronderstellingen over de sociale werkelijkheid en hoe men deze werkelijkheid kan leren kennen door middel van onderzoek (Boeije, 2008, p. 18). Dit onderzoek wordt gedaan vanuit een sociaal constructivistisch perspectief. Deze wetenschapsfilosofie gaat er van uit dat er niet één werkelijkheid bestaat. Mensen geven betekenis aan verschijnselen en door middel van interactie delen zij deze betekenissen met elkaar en construeren zij een wereld. Als onderzoeker richt ik mij op hoe deze sociale interacties geïnterpreteerd worden en hoe er betekenis gecreëerd wordt bij deze verschijnselen (Boeije, 2008, p. 20).

Deetz (2000) beschrijft welke dimensies verschillen duidelijk maken tussen wetenschapspositioneringen in organisatiewetenschappen. Dit doet hij aan de hand van theoriën van Burrell (1988) en Morgan (1979) (in Deetz, 2010). Deetz stelt dat er twee dimensies zijn; de mate waarin concepten en problemen van tevoren vaststaan (elite/a priori) of juist tijdens een onderzoek worden gevormd (local/emergent) en de mate waarin een onderzoek van één dominante visie, idee of aspect (consensus) of van meerdere, verschillende visies, ideeën en aspecten (dissensus) uitgaat, zie figuur 3.1.



**Figuur 3.1, Contrasterende dimensies bij wetenschapspositioneringen in organisatiewetenschappen. Aangepast van "Describing Differences in Approaches to Organization Science" van S. Deetz, 2000, pp. 123-152 in: Frost, P.J., Lewin, A.Y., & Daft, R.L. (eds.). Talking about Organization Sciences. Thousand Oaks: SAGE**

Het sociaal-constructivistische perspectief in het model van Deetz (2000) is onder te brengen in het kwadrant linksonder; de concepten in dit onderzoek zijn ontwikkeld gedurende het onderzoek (local/emergent) en het onderzoek gaat uit van een dominante visie. Echter, zoals Deetz (2010, p. 143) ook al aangeeft, neigt dit onderzoek meer van consensus naar dissensus te verschuiven en aandacht te besteden aan fragmentatie, spanningen en processen van conflict.

Dit onderzoek meet de aangenomen actietheorie, het zegt iets over hoe mensen denken dat ze handelen en niet over hoe ze daadwerkelijk handelen (de gebruikstheorie) (Argyris, 1991). Door betekenisgeving te achterhalen over de samenwerking in een netwerk, probeert dit onderzoek echter ook iets te zeggen over de gebruikstheorie, de manier waarop daadwerkelijk wordt gehandeld, en het verschil tussen de aangenomen actie- en de gebruikstheorie (Argyris, 1991).

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is een manier van onderzoeken 'die zich richt op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe zij zich op basis daarvan gedragen' en als doel heeft een onderwerp te beschrijven en mogelijk te verklaren (Boeije, 2008, p. 27). Daarbij is het uitgangspunt van deze manier van onderzoek dat mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en ze handelen op basis van deze betekenisgeving (Boeije, 2008, p. 31).



Daarnaast betekent kwalitatief onderzoek dat ik als onderzoeker de onderzoeksinstrumenten zelf ontwerp en gedurende de dataverzameling verder verfijn (Boeije, 2008, p. 18). Dit onderzoek heeft op een iteratieve manier vorm gekregen. Dit betekent dat er voortdurend wordt geswitcht tussen verkregen data (documentanalyse, literatuur, gesprekken en interviews) en het zoeken van nieuwe data. Op grond van verkregen data en de analyse van die data is gezocht naar nieuwe data en ga ik via een spiraal naar het einde van het verhaal (Van IJendoorn, 1988, pp. 283-284). Door steeds meer informatie te verkrijgen over het kennisprogramma DuurzaamDoor en de netwerken met haar deelnemers in de provincie Noord-Holland, is uiteindelijk dit onderwerp en deze scriptie tot stand gekomen. Een deel van het resultaat hiervan is de achtergrondinformatie, zoals te zien in Bijlage I.

## 3.2 Onderzoeksmethoden

### 3.2.1 Case-study

Dit onderzoek behandelt het netwerk Greenport NHN. In principe is dit netwerk één case, maar in dit netwerk komen meerdere projecten voor en er wordt met veel verschillende partijen samengewerkt. In die zin zou er dus ook gesproken kunnen worden van een multiple case study. Omdat het bij dit onderzoek over één netwerk gaat, maar verschillende units of analysis, is dit onderzoek uiteindelijk een single, embedded case study (Yin, 2008, p. 46). Bij een single, embedded case study wordt gekeken naar één programma met meerdere projecten. Een gevaar hierbij is dat er te veel op het niveau van de projecten wordt gekeken en er niet meer wordt teruggekoppeld naar een hoger niveau, dat van het programma (Yin, 2008, p.52). Om dit te voorkomen heb ik bij de interviews geprobeerd om zo veel mogelijk aan samenwerking met de vijf O's (onderzoek, onderwijs, overheid, ondernemers en omgeving) te refereren, ook al had de respondent niet altijd ervaring met samenwerking met alle O's, in plaats van een eventueel project en de werkzaamheden waar de respondent dagelijks mee bezig was.

Er is gekozen voor de case Greenport NHN omdat dit het enige grote netwerk is dat via DuurzaamDoor geld ontvangt, hiermee is deze case een 'unieke' case en rechtvaardigt dat het kiezen voor een single case study (Yin, 2008, p.47).

### 3.2.2 Literatuurstudie en documentanalyse

Om een theoretisch kader te schetsen voor dit onderzoek en om het concept betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk te kunnen operationaliseren, heb ik een literatuurstudie gedaan. Dit heb ik gedaan door in eerste instantie literatuur te zoeken over met de termen "(open) netwerk(en)", "netwerkanalyse", "samenwerking" en "(sociale) netwerkanalyse" en Engelstalige variaties hierop. Vervolgens heb ik gezocht naar literatuur over betekenisgeving en heb ik op zoektermen als "sensemaking" en aanverwanten gezocht. De al eerder gevonden literatuur over samenwerking en

netwerken heb ik toen gekoppeld aan de literatuur over betekenisgeving. Als laatste heb ik literatuur gezocht over specifieke samenwerking en de invulling hiervan. Dit heb ik onder andere gedaan middels de zoektermen “publiek-private samenwerking”, “PPS”, “public-private”, “Burgerparticipatie”, “burgerinitiatief”, “doe-democratie”, “interculturele samenwerking”, “organisatiecultuur” en Engelstalige variaties hier op. Daarnaast heb ik voor de methode van dit onderzoek literatuur gezocht over met zoektermen “sociaal constructivisme” en “kwalitatief onderzoek”. Ik heb literatuur gezocht via de catalogus en de digitale tijdschriftenbank van de Universiteit Utrecht en Google Scholar. Daarnaast heb ik ook enkele artikelen en boeken van mijn begeleiders Madeline Winnubst en Eugène Loos gekregen.

Om een inzicht te krijgen in de case, heb ik mij verdiept in de documenten van de provincie Noord-Holland, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en Greenport NHN over het kennisprogramma DuurzaamDoor, de netwerken in Noord-Holland Noord en specifiek het netwerk Greenport NHN. Deze documenten heb ik zelf gezocht in digitale bestanden van de provincie die tot mijn beschikking stonden en heb ik gevraagd en zijn mij aangereikt door mensen van de afdeling kennis- & beleidsevaluaties van de provincie Noord-Holland waar ik dit onderzoek uitvoerde, door medewerkers van afdelingen die zich specifiek bezighielden met het netwerk Greenport NHN en door mensen werkzaam bij het programmabureau van Greenport NHN. Onder deze documenten vallen onder andere notulen van de bijeenkomsten van de stuurgroep van Greenport NHN, beleidsprogramma’s van de provincie en uitvoeringsprogramma’s van verschillende instanties. Daarnaast heb ik verschillende mensen bij de Provincie Noord-Holland gesproken om informatie over de boards in Noord-Holland in het algemeen en het Greenport NHN specifiek in te winnen.

### **3.2.3 Netwerkanalyse**

Tijdens dit onderzoek heb ik een netwerkanalyse gedaan. Deze netwerkanalyse dient om de invulling mijn theoretisch kader richting te geven, als achterinformatie en geeft een basis voor de interviews. Voordat er een analyse van een netwerk gedaan kan worden, moet er eerst worden bepaald om wat voor een soort analyse en netwerk het gaat (Van Aelst & Bruyninckx, 1998, p. 6; Marin & Welman, 2011, p. 19); wordt het gehele netwerk vanuit een vogelperspectief bekeken (geheel netwerk) of vanuit één partij (ego-netwerk) en bestaat het netwerk uit één “groep” spelers (eenvormig netwerk) of uit twee “groepen” spelers, bijvoorbeeld organisaties en organisatieleden (tweevormig netwerk)? Dit onderzoek is gedaan vanuit de provincie Noord-Holland, maar ik heb het netwerk benaderd vanuit zijn geheel en niet vanuit deze enkele actor. Daarbij is dit netwerk een tweevormig netwerk, de deelnemers in dit netwerk zijn individuen (leden van organisaties) en ook organisaties (Marin & Welman, 2011).

Een netwerkanalyse kan op een kwantitatieve en kwalitatieve manier worden uitgevoerd (Marin & Welman, 2011, p. 22). In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve methode door informatie uit beleidsdocumenten van de provincie die mij zijn aangereikt door medewerkers van de afdeling Kennis- en beleidsevaluaties en van de sectie Economische zaken, Landbouw en Toerisme en uit persoonlijke communicatie met medewerkers van de genoemde afdelingen te gebruiken voor de analyse. Daarnaast heb ik met informatie die ik tijdens de interviews verworven heb, de analyse aangevuld. Tijdens de interviews kreeg ik meer informatie over de communicatiestromingen en dit heb ik gebruikt om deelnemers te kunnen identificeren in een netwerk (Vos & Schoemaker, 2007, p. 171). Ik heb voor deze methode gekozen, omdat een extra kwantitatieve analyse vraagt om een extra meting bij respondenten, bijvoorbeeld middels een enquête (Marin & Welman, 2011, p. 22) en dat was voor dit onderzoek te omvangrijk.

De netwerkanalyse heb ik gedaan aan de hand van suggesties die Eversdijk (2013, p. 54) doet voor het omschrijven van een netwerk; het in kaart brengen van de beleidsomgeving (Bijlage I), de posities in het netwerk, de wederzijdse afhankelijkheid, de frequentie van interacties en de belangen van elke speler in het netwerk. Voor de concrete invulling van deze stappen heb ik gebruik gemaakt van de concepten die Hanneman en Riddle (2011b) gebruiken voor het in kaart brengen van een netwerk (bereikbaarheid, connectiviteit, afstand, wederkerigheid, transitiviteit, clusters en blokken en banden naar binnen en buiten). Zij gebruiken deze concepten door een inventarisatie van het netwerk te gaan doen en vervolgens met deze resultaten berekeningen uit te voeren, maar ik laat in dit onderzoek alleen de inventarisatie van de kwalitatief verkregen data zien. Dit doe ik omdat deze data kwalitatief van aard zijn en niet systematisch zijn verkregen, en ik er dus geen berekeningen mee kan uitvoeren. Bij een netwerkanalyse biedt een visualisatie vaak veel inzichten, omdat dat in één opslag de opvallende zaken in het netwerk worden weergegeven, zoals welke speler heeft het meeste contact met wie, waaruit bestaat het netwerk en wie staat er wat meer buiten (Hanneman & Riddle, 2011a). Voor dit onderzoek heb ik een tekening van een deel het netwerk gemaakt, namelijk van de respondenten. Ik heb dit alleen van mijn respondenten gedaan, omdat de gehele bollensector in het netwerk Greenport NHN te omvangrijk is om in één visualisatie te vangen. Met deze visualisatie heb ik echter toch een indicatie van het netwerk gegeven. De netwerkanalyse is te vinden in Bijlage II en III.

#### **3.2.4 Semi-gestructureerde interviews**

Manieren om data te verzamelen bij kwalitatieve onderzoeken zijn het houden van participerende observaties en interviews (Boeije, 2008, p. 54). Bij participerende observaties doet een onderzoeker mee met het sociale leven van de onderzochten. Bij dit onderzoek heb ik een aantal bijeenkomsten bijgewoond van het netwerk, maar doordat ik niet echt mee kon doen bij deze bijeenkomsten,

schaar ik mijn aanwezigheid niet onder de noemer participerende observaties. Mijn aanwezigheid als onderzoek bij diverse bijeenkomsten heeft echter wel achtergrondinformatie opgeleverd die gebruikt is voor ontwerp van dit onderzoek.

Een andere manier om data te verzamelen bij kwalitatief onderzoek is het houden van interviews. Deze interviews kunnen individueel zijn of kunnen worden gehouden door middel van focusgroepen. Een focusgroep is een “groep van individuen die zijn samengebracht door een onderzoeker om mee te doen aan een groepsinterview” (Baxter & Babbie, 2003, p. 423). Omdat dit onderzoek ook kijkt naar onderlinge relaties tussen actoren in een netwerk en de actoren vrij uit moeten kunnen praten, is er bewust niet voor gekozen om deze actoren gezamenlijk te interviewen, maar op individueel niveau. Door onvoorziene omstandigheden heb ik één interview gehouden met twee respondenten tegelijk (R15 en R16). Ik wist bij dit interview van te voren niet dat er een tweede persoon aanwezig zou zijn en ik kende deze persoon ook niet. Op dat moment kon ik de tweede persoon moeilijk wegsturen en omdat de persoon in kwestie ook in de agribusines in Noord-Holland Noord werkzaam is en nuttige informatie leek te hebben, heb ik er voor gekozen om een gezamenlijk interview te houden. Tijdens dit interview richtte ik mij wel tot de oorspronkelijke respondent en de tweede persoon praatte af en toe mee.

Ik heb ervoor gekozen om semi-gestructureerde interviews te doen. Dit betekent dat ik van te voren een lijst met onderwerpen heb opgesteld die aan bod moeten komen, maar dat de exacte formulering en volgorde van de vragen niet vast staan (Boeije, 2008, p. 57). Een voordeel hiervan is dat er veel rijke informatie verkregen wordt (Baxter & Babbie, 2003, p. 344), maar een nadeel is dat een onderzoeker tijdens het interview constant moet afwegen wat een volgende vraag is en dat maakt het interview erg arbeidsintensief (Baxter & Babbie, 2003, p. 344; Boeije, 2008, p. 58).

Het doel van de interviews was primair het achterhalen van de rol van identiteit en enactment bij betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk. Indirect zijn de andere aspecten als sociaal en retrospectie ook meegenomen. De interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt en geanalyseerd, hierover meer in paragraaf 3.3.

#### **3.2.4.1 Locatie**

De interviews heb ik gehouden op de werklocatie van de respondent om de respondent zo min mogelijk tot last te zijn qua tijd die hij of zij kwijt zou zijn. Daarbij was het respondenten prettig om in hun eigen omgeving te zijn en ze gemakkelijk vrijuit konden praten. Echter, ik had mij van te voren niet genoeg gerealiseerd dat een werklocatie van een agrariër in deze sector over het algemeen niet op een kantoor is maar op een bollenveld, waardoor ik noodgedwongen ook een interview in een tractor heb afgenomen (R13). Dit heeft effect gehad op de kwaliteit van het interview omdat ik

hierdoor niet al mijn papieren bij de hand kon hebben en de opnameapparatuur ook niet optimaal zijn werk kon doen. Bij een ander interview op een bollenbedrijf ging het werk ook gewoon door, ik kon daar wel op een relatief rustige plek mijn interview afnemen, maar tussendoor werd de respondent een aantal keer gestoord om het werk te beantwoorden (R19). Deze unieke locaties hebben echter ook veel inzichten en achtergrondinformatie gegeven over de sector en het werken op zo'n bedrijf, omdat ik vaak ook een rondleiding kreeg en echt zag hoe het dagelijks leven van de respondent er uit ziet. Relevante informatie over de locatie of de andere gesprekken die ik heb gevoerd op de locatie heb ik uitgewerkt en toegevoegd aan de transcripten.

#### **3.2.4.2 Topiclijst**

Op basis van de literatuur over betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk (hoofdstuk 2) is een topiclijst samengesteld. Deze topiclijst bestond uit vier basisthema's; de individuele identiteit van de respondent, de identiteit van de organisatie waar de respondent werkzaam is, de identiteit van het netwerk Greenport NHN en de manier waarop er volgens de respondent gehandeld wordt in het netwerk. Bij deze thema's zijn vragen gesteld met een retrospectief karakter (bijvoorbeeld: Heeft u eerdere ervaringen met samenwerking met bepaalde actoren?) en die sociale kenmerken van een samenwerking achterhalen (bijvoorbeeld: Wat beïnvloedt de samenwerking met andere partijen volgens u?). Hierbij zijn tijdens de interviews concrete voorbeelden van samenwerking gebruikt. Er is bewust niet rechtstreeks naar sociale aspecten gevraagd omdat de factoren als macht te diepzinnig en onderliggend zijn om zomaar over te kunnen praten. De volledige topiclijst is te vinden in Bijlage IV.

Tijdens het interview heb ik iedere respondent gevraagd om het netwerk van Greenport NHN te tekenen. Op twee na hebben alle respondenten een tekening gemaakt. Eén persoon vond het niet nodig en kinderachtig om een tekening te maken. Om de sfeer gezellig te houden, heb ik niet verder doorggevraagd of hij toch een tekening wilde maken. Tijdens het interview met de andere respondent zaten we in een tractor, waardoor tekenen niet mogelijk was. De tekeningen gebruikte ik om verder door te vragen over het netwerk en heb ik gebruikt bij de data-analyse over identiteit omdat de tekeningen inzicht gaven in manier waarop de respondent zijn of haar positie (van zijn of haar organisatie) in het netwerk omschrijft. De tekeningen zijn ingescand en bijgevoegd bij de transcripten van de interviews.

#### **3.2.4.3 Respondenten**

Respondenten voor de interviews zijn geworven middels de sneeuwbalmethode. Bij de sneeuwbalmethode haal je de eerste respondenten zelf binnen en als het onderzoek eenmaal is gestart kom je via de respondenten die je al hebt op nieuwe respondenten (Boeije, 2008, p. 53). Ik heb geprobeerd om van iedere O (onderzoek, onderwijs, overheid, ondernemers en omgeving) een

aantal mensen te spreken. Daarnaast heb ik nog een aantal mensen die niet in bij één van de vijf O's hoorde, maar een overkoepelende functie hebben voor Greenport NHN. Daarnaast zijn respondenten geslecteerd op de connectie die ze het netwerk hadden en of ze lid waren van de stuurgroep. Deze informatie heb ik achterhaald door gesprekken met medewerkers van de provincie en mensen uit het netwerk zelf. Daarnaast ben ik bij een aantal netwerkbijeenkomsten en een vergadering van de stuurgroep van Greenport NHN geweest om daar nog meer geschikte respondenten te vinden. Na het eerste contact heb ik de mensen gemaïld om te vragen of ik een interview bij ze mocht afnemen. Ook heb ik een aantal mogelijke respondenten direct gemaïld. In Bijlage IV is een overzicht te zien van de respondenten

Bijna alle respondenten reageerden positief op mijn vraag of ik hen mocht interviewen. Qua ondernemers was het echter lastig om mensen te spreken. In de tijd van mijn interviews (de zomer) is het namelijk erg druk in de bollensector, in verband met oogsttijd. Ondernemers hebben het daardoor erg druk en vaak geen tijd voor dit soort dingen. Daarnaast zocht ik ondernemers die in staat waren om met mij te kunnen praten over samenwerking, mensen die (een beetje) ervaring hebben met bestuurlijke zaken en dit heeft lang niet iedere bollenboer. Desalniettemin is het mij uiteindelijk gelukt voldoende respondenten te verkrijgen; ik heb 19 interviews gehouden met 20 respondenten.

### 3.3 Data-analyse

De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd middels het softwareprogramma InqScribe. Bij de transcripten heb ik eigen aantekeningen gevoegd, omdat ik voor en na sommige interviews ook nog veel gesproken heb met de respondent. Deze aantekeningen heb ik niet geanalyseerd, maar dienen als achtergrondinformatie.

Na het uitwerken van de interviews zijn de interviews gecodeerd. Coderen is het uiteenrafelen van fragmenten en het geven van een naam aan een fragment (Boeije, 2008, p. 66). De bedoeling hiervan is het verminderen van gegevens, door schifting, samenvatten en indeling in categorieën. Vervolgens kunnen de verkregen categorieën met elkaar in verband worden gebracht, om zo een theorie te ontwikkelen (Boeije, 2008, p. 63). Dit is gedaan door eerst open te coderen, om alle fragmenten die van belang leken een code te geven. Vervolgens heb ik alle ontwikkelde codes omschreven en gestructureerd (axiaal coderen) en heb ik gekeken wat belangrijke codes waren en welke minder en heb ik geprobeerd verbanden tussen de codes te ontdekken (selectief coderen) (Boeije, 2008, p. 84-109). Het coderingsproces heeft geleid tot 63 verschillende codes die zijn toegekend aan 638 tekstfragmenten. De codes zijn hiërarchisch gerangschikt. De hoofdcodes van dit onderzoek zijn uiteindelijk de vier aspecten van betekenisgeving die ik gebruik in de interview geworden

(identiteitsconstructie, retrospectie, enactment en sociaal) met daaronder in verschillende gradaties de subcodes. Een overzicht van de uiteindelijke codeboom is te zien in Bijlage V.

De interviews zijn gecodeerd met behulp van de software MAXqda. Ik heb hiervan gebruik gemaakt omdat dit de tijd die coderen kost enorm versnelt en ik hierdoor met een overzichtelijk digitaal bestand kon werken. De uitgetypte interviews heb ik naar het programma getransporteerd en vervolgens heb ik de codes toegevoegd aan de tekst. Dit gaat nog op dezelfde manier als coderen op papier. Bij het herschikken van de codes komt het computerprogramma van pas omdat je bijvoorbeeld met één klik op de knop een naam van een code kunt veranderen en dit dan meteen wordt toegepast op alle bijbehorende tekstfragmenten.

Na het analyseren zijn de interviews pas geanonimiseerd. Dit heb ik gedaan omdat dit een onderzoek naar een netwerk is en als een respondent iets over een bepaald persoon zei, moest ik bij de analyse weten over welke persoon dit ging en welke rol deze persoon had.

Bij mijn literatuurstudie heb ik een vierde aspect van betekenisgeving, enactment, geoperationaliseerd. Echter, tijdens het analyseren van de interviews kwam ik er achter dat de manier waarop ik enactment had ingevuld vanuit de literatuur niet van toepassing was op de respondenten in deze casus. Bovendien realiseerde ik me dat dit onderzoek gaat over de aspecten van betekenisgeving die een manier van handelen beïnvloeden en niet gaat over hoe men exact handelt. Ik heb toen besloten om de invulling van het aspect enactment uit dit onderzoek te laten en alleen naar enactment te kijken als aspect van betekenisgeving.

### **3.4 Kwaliteitscriteria**

Voorafgaand aan een onderzoek is het nodig om naar de betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek te kijken. Hierdoor kun je garanderen dat een onderzoek meet wat het suggereert te meten en laat het zien dat het onderzoek op een juiste manier wordt gedaan zodat er bij herhaling dezelfde resultaten tevoorschijn komen (Morse, Barrett, Mayan, Olson & Spiers, 2002, p. 14).

#### **3.4.1 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid zegt iets over de mate waarin bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten zullen worden verkregen. Het gaat er daarbij dus om dat de meetinstrumenten betrouwbaar zijn (Boeijs, 2008; p.145). Dit onderzoek is een interpretatief onderzoek. Dit betekent dat resultaten uit dit onderzoek gebaseerd zijn op mijn eigen interpretaties. Om dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te laten zijn, heb ik bij ieder interview gebruik gemaakt van een vaste topiclijst, heb ik alle interviews getranscribeerd en heb ik op een structurele manier gecodeerd. Daarbij heb ik mijn handelingen zo veel mogelijk gedocumenteerd. Op deze manier zijn mijn stappen te volgen en kunnen anderen dit onderzoek nadoen.

### 3.4.2 Validiteit

Validiteit gaat over de geloofwaardigheid van gedane interpretaties (Silverman, 2013, p. 285).

Validiteit is te splitsen in interne en externe validiteit (Boeije, 2008, p. 149). Bij de interne validiteit gaat het er om dat er gemeten wordt wat er bedoeld is. Om de interne validiteit te waarborgen is het zaak dat de geïnterviewde goed begrijpen wat ik met mijn vragen bedoel. Hier heb ik dan ook extra op gelet. Ik was me bewust van het feit dat ik tijdens interviews met respondenten sprak over zaken waar ik al drie maanden mee bezig was, maar die voor de respondent totaal nieuw konden zijn. Daarnaast zijn niet alle respondenten werkzaam in bestuurlijke – of beleidsmatige functies, waardoor zij ook niet altijd gewend waren om over bepaalde zaken na te denken.

Bij externe validiteit gaat het om de mate van generaliseerbaarheid van de resultaten (Boeije, 2008, p. 155). Dit kan op verschillende manieren. Ten eerste is het van belang om te kijken naar in hoeverre de mening van de respondenten uit een bepaalde categorie ook geldt voor alle mensen uit die categorie en ten tweede is het van belang om te weten in hoeverre de resultaten over dit netwerk van toepassing zijn op andere netwerken in de Provincie Noord-Holland. Ik heb zo veel mogelijk verschillende personen uit één categorie geprobeerd te spreken, om zo veel mogelijk meningen te horen. Echter, zijn dit vele verschillende meningen en geldt er geen sprake van een “gemiddeld” antwoord per categorie. Kan ik niet garanderen dat hun mening voor de hele categorie geldt. Dit geldt ook over het netwerk. Omdat dit onderzoek over een specifiek deel van het netwerk in een bepaalde regio gaat, kan ik niet met zekerheid zeggen dat de resultaten te vertalen zijn naar andere regionale netwerken die zich met één thema bezig houden.

### 3.4.3 Rol van de onderzoeker

Morse et al. (2002) stellen dat een onderzoek zo goed is als de onderzoeker zelf. De creativiteit, sensitiviteit, flexibiliteit en het vermogen om verificatie toe te kunnen passen van een onderzoeker, bepalen hoe betrouwbaar en valide een onderzoek is. In dit geval is mijn rol als niet-deskundige op het gebied van agribusiness een punt van aandacht. Een deel van de respondenten is werkzaam op het gebied van de agribusiness en niet bekend met het type onderzoek dat ik doe. Ik heb hier op ingespeeld door zo uitgebreid mogelijk te vertellen wie ik was en wat ik deed en waarom ik dit deed. Daarnaast zag ik met name bij agrariërs een zeker trots op hun bedrijf en wilden zij graag vertellen over wat zij deden. Hier heb ik steeds uitgebreid de tijd voor genomen, niet alleen voor mijn eigen onderzoek, maar ook om de respondent te laten zien dat ik oprecht geïnteresseerd was. Een valkuil daarbij is wel dat je als onderzoeker te snel meegaat in de mening van de respondent. Ik heb dit geprobeerd te ondervangen door na een interview meteen mijn bevindingen tijdens het interview op te schrijven, dit een paar dagen te laten rusten en vervolgens na het terugluisteren en transcriberen van het interview mijn aantekeningen nogmaals terug te lezen. De analyse van de interviews heb ik



bewust niet direct na het transcriberen gedaan zodat ik wat meer op afstand naar de data kon kijken en niet direct weer herinnerd werd aan alle gesprekken en belevissen rondom de interviews.

Omdat ik dit netwerk in zijn geheel wilde analyseren en het netwerk niet als ego-netwerk vanuit de provincie wilde benaderen (Van Aelst & Bruyninckx, 1998; Marin & Welman, 2011), heb ik me tijdens het analyseren zo min mogelijk opgesteld als iemand van de provincie. Dit heb ik gedaan door de onderlinge banden tussen de deelnemers van het netwerk vanuit iedere deelnemer afzonderlijk te bekijken.

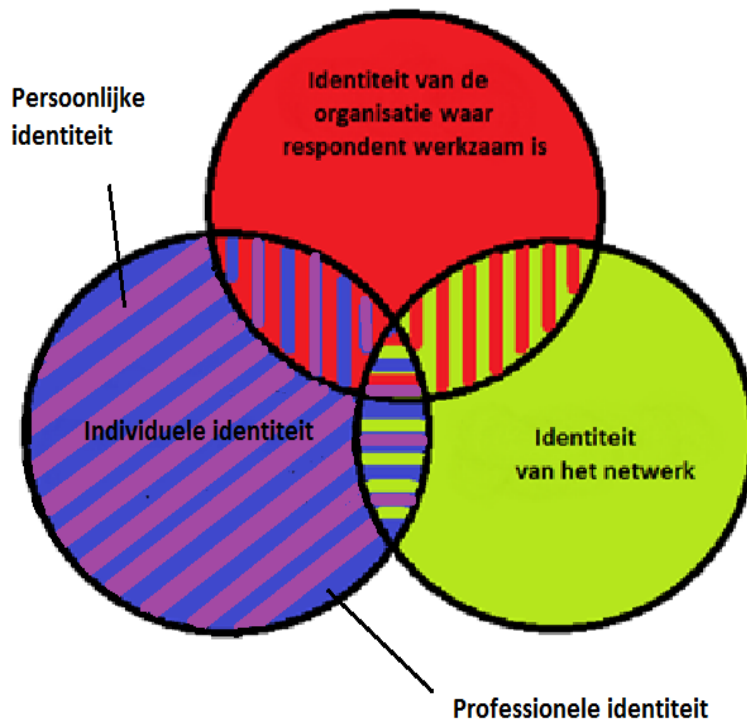
## **HOOFDSTUK 4: Resultaten**

In dit hoofdstuk beschrijf ik de meest opvallende resultaten van dit onderzoek aan de hand van 19 interviews met 20 respondenten. Indien nodig wordt ter verduidelijking in de tekst vermeld vanuit welk type O (overheid, onderwijs, onderzoek, ondernemers of omgeving) de respondent spreekt. Iedere respondent heeft een nummer (RX). Een overzicht van de respondenten is te vinden in Bijlage III.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat identiteitsconstructie, retrospectie en sociale aspecten een rol spelen bij betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk. In dit hoofdstuk beschrijf ik per aspect de belangrijkste onderzoeksbevindingen als het gaat om de casus Greenport NHH en beschrijf welke invloed de aspecten hebben op het handelen van de deelnemers uit het netwerk (enactment).

### **4.1 Identiteitsconstructie**

Een primair doel bij het creëren van betekenis is het construeren van een eigen identiteit en een beeld van de identiteit van anderen (Seligman, 2006). In een netwerk is sprake van een individuele identiteit, een identiteit van een organisatie en de identiteit van het netwerk. De individuele identiteit is daarbij te splitsen in een persoonlijke identiteit en de identiteit van een professionele rol die iemand heeft (Mastenbroek, Ezerman & Van Straaten, 1985, p. 7). Ik combineer de beschrijving van de individuele identiteit en de identiteit van de organisatie waar de respondent werkt omdat uit de onderzoeksresultaten blijkt dat deze twee identiteiten samen kunnen vallen. Een visualisatie hiervan is te zien in figuur 4.1. De verschillende identiteiten kunnen verschuiven. Zo kan bijvoorbeeld de professionele identiteit samenvallen met de persoonlijke identiteit en kan de identiteit van het netwerk deels hetzelfde zijn als een persoonlijke identiteit of de identiteit van een organisatie waar een respondent werkzaam is. Ook kan een bepaalde identiteit dominanter zijn ten opzichte van een andere identiteit. In dat geval is de kleur van de overlap meer ingevuld met de kleur van de dominante identiteit.



**Figuur 4.1. Visualisatie van overlappende individuele identiteit (persoonlijke en professionele identiteit), identiteit van de organisatie en identiteit van het netwerk**

#### 4.1.1 Individuele identiteit en identiteit van de organisatie

In de literatuur wordt de individuele identiteit gescheiden in een persoonlijke en een professionele identiteit (Mastenbroek, Ezerman & Van Straaten, 1985; Schruijer en Vansina, 2011), maar uit de interviews blijkt er door de respondenten vaak dat er geen verschil tussen deze twee identiteiten wordt gemaakt of dat de respondenten slechts één identiteit tonen. Met name bij respondenten die werkzaam zijn als ondernemer lijkt de persoonlijke identiteit vergroeid met de professionele identiteit omdat zij zelf eigenaar van de organisatie of ZZP'er zijn. Daarnaast gaan agrariërs vaak nog een stapje verder en zien zij hun werk als 'a way of life'. Dit is ook niet gek, want vaak is er sprake van een familiebedrijf, waarbij hun voorvaders hebben gevochten voor het bestaan van het bedrijf. De persoonlijke identiteit valt niet alleen samen met de professionele identiteit, de identiteit van de organisatie lijkt daarnaast ook ingekleurd te worden door de individuele identiteit. Hoe een persoonlijke identiteit verweven is met de professionele identiteit en de identiteit van de organisatie wordt duidelijk aan de hand van de volgende citaat van een ondernemer:

“Vervolgens zit je met je broer aan tafel en in mijn geval mijn vrouw. Beslissingen, dat is 90% [van het totaal aan onderwerpen dat je bespreekt met anderen]. Elke vrijdag tafeltennis ik, dat doe ik al 27 jaar lang, vier kameraden, vier collega's, elke vrijdagavond en dan is het kaarten tot laat, in de nacht, bier erbij, lachen, gieren, brullen. Vrijdag is onze avond en dan deel je informatie met zijn vieren en dat gaat een ander zomaar niet wat aan. Twee ervan zijn helemaal verbrand, nou dan komen alle boeken op tafel. Boekhoudrapporten gaan open, verzekeringspolissen worden met elkaar vergeleken. . . . Ja dat is 95% en die laatste 5%, dan

lig je samen met je vrouw in bed, zullen we dat land kopen, ja of nee, wat gaan doen? Nemen we die jongen in het bedrijf of niet?” (Respondent 19)

Van het samenvallen van identiteiten is niet alleen bij ondernemers sprake, ook bij respondenten van maatschappelijke organisaties overlapt de individuele identiteit een groter deel van de andere identiteiten dan bij respondenten die werkzaam zijn bij overheidsinstellingen. Zoals Edelenbos et al. (2008), Loyens en Van de Walle (2006), Vigoda (2002) en Van de Wijdeven en Hendriks (2010) stellen, is er bij burgers een sterke motivatie nodig om te besluiten om “mee te doen”. Deze motivatie blijkt vooral te komen uit persoonlijke overtuigingen, zoals blijkt uit onderstaand citaat van een respondent die vrijwillig voor een maatschappelijke organisatie werkt:

“ ... heel veel mensen verklaren ons voor gek, haha. Ook mijn eigen vriend en mijn vriendinnen. Zij zeggen: ‘hoeveel uur ben jij daar wel niet mee kwijt? En je krijgt er geen cent voor.’ Ik zeg: ‘nee, dat klopt maar ik leef er ook niet van. . . .’ Ik vind het gewoon leuk. Het voelt als mijn kindje, als mijn bedrijfje.” (Respondent 9)

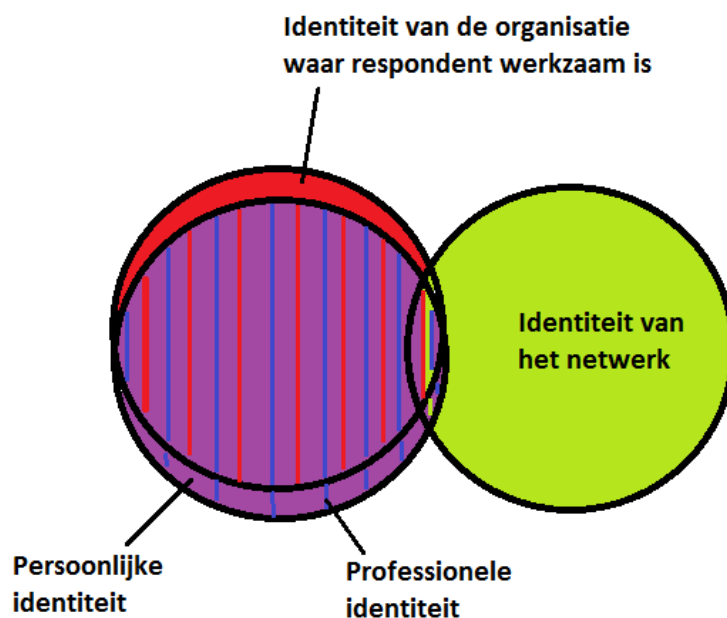
Waar de persoonlijke identiteit bij agrariërs en maatschappelijke organisaties lijkt samen te vallen met de professionele identiteit, lijkt de identiteit van de organisatie van respondenten uit de overheids-, onderwijs- en onderzoeksectoren samen te vallen met de professionele identiteit. Daarnaast lijkt de professionele identiteit de persoonlijke individuele identiteit te verbergen. Respondenten praten niet vanuit henzelf, maar vanuit het doel van hun organisatie. Een voorbeeld hiervan is onderstaand citaat, waarin een respondent van de Provincie Noord-Holland zich presenteert als “wij van de Provincie Noord-Holland”:

“ ... Daarnaast zit ik als vertegenwoordiger van de gedeputeerde in de begeleidingsgroep die de programmamanager [van Greenport NHN] ondersteunt, een klankbordgroep, om te komen tot die agenda. En waarom zitten wij [de Provincie Noord-Holland] daarbij? Omdat wij één van de belangrijke ‘founding fathers’ zijn van wat nu de Greenport is en ook een belangrijke financier van het programmabureau.” (Respondent 6)

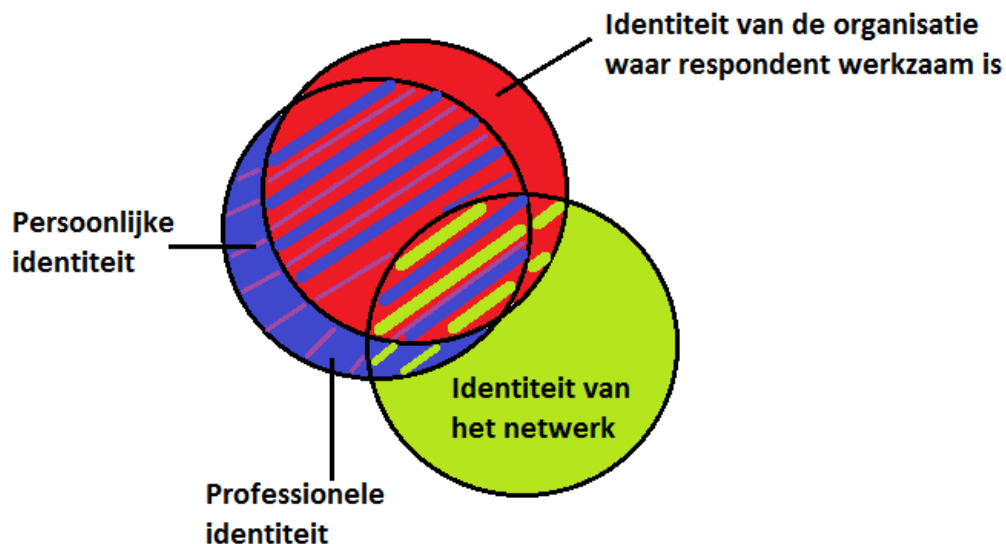
En zo omschrijft een respondent die projectleider is van één van de projecten van Greenport NHN zijn identiteit:

“... het liefst zit ik er [in het netwerk] als neutraal persoon. Het liefst zit ik er als man van de Greenport. Maar mensen koppelen mijn kop natuurlijk aan het Clusius [onderwijsinstelling], want ze kennen mij vanuit het Clusius en daarom vertel ik wel wat het belang is voor de omgeving. Maar wat interessant is, ik zal ook nooit mijn broodheer verloochenen. Als op een moment het Clusius iets het kan invullen bijvoorbeeld, dan kies ik niet voor een ander. Ik ga dan toch kijken of mijn eigen school dat kan invullen, dat wel. En dat is ook niet zo gek, want de investering die mijn school doet in mij door mij drie dagen per week hier neer te zetten, is natuurlijk ook een forse investering voor een school.” (Respondent 1)

Uit de literatuur blijkt dat bij een samenwerking men een individuele identiteit aan de kant moet kunnen schuiven om zich aan te kunnen sluiten bij een gezamenlijke identiteit van een samenwerking (Opheij & Meché, 2012). Echter, uit het voorgaande blijkt dat er in het netwerk van Greenport NHN slechts in beperkte gevallen sprake is van het opzij schuiven van een individuele identiteit en dat meer sprake is van overlapping van de identiteiten, zoals weergegeven in figuur 4.1 . Bij respondenten uit de ondernemersgroep en respondenten die werkzaam zijn in maatschappelijke organisaties voert de persoonlijke identiteit de boventoon en deze wordt juist niet opzij geschoven om te kunnen samenwerken (zie figuur 4.2) en bij respondenten uit onderwijs-, onderzoeks- en overheidsinstellingen lijkt de persoonlijke identiteit overschaduwt te worden door de professionele identiteit en de identiteit van de organisatie (zie figuur 4.3).



**Figuur 4.2.** Visualisatie van overlappende individuele identiteit (persoonlijke en professionele identiteit), identiteit van de organisatie en identiteit van het netwerk bij respondenten werkzaam als ondernemer of voor een maatschappelijke organisatie



Figuur 4.3. Visualisatie van overlappende individuele identiteit (persoonlijke en professionele identiteit), identiteit van de organisatie en identiteit van het netwerk bij respondenten werkzaam bij onderwijs-, onderzoeks- en overheidsinstellingen

#### 4.1.2 Identiteit van een netwerk

De identiteit van het netwerk Greenport NHN kan vanuit de literatuur omschreven worden als een samenwerking in een alliantievorm. De publiek-private samenwerking in het gebiedsgebonden netwerk heeft namelijk geen tot weinig hiërarchische relaties (Eversdijk, 2013). Respondenten omschrijven de identiteit van het netwerk erg verschillend. Zo beschrijven respondenten uit overheidsinstellingen de identiteit van het netwerk aan de hand van de structuur van (de stuurgroep van) het netwerk. Hierbij speelt het aspect retrospectie mee doordat de structuur op basis van ervaringen uit het verleden wordt omschreven. Respondenten die ondernemer zijn benadrukken bij de omschrijving van het netwerk veel meer hoe het netwerk zou moeten handelen. Deze groep respondenten vult de identiteit van het netwerk dus meer in met het aspect enactment van betekenisgeving. Bij het omschrijven van de identiteit van het netwerk blijkt de identiteit van de respondent een dus een rol te spelen.

##### 4.1.2.1 Relatie identiteit netwerk en retrospectie

Op het moment van schrijven en tijdens het onderzoek bevindt Greenport NHN zich in een transitiefase wat betreft de inrichting van de structuur van de stuurgroep van het netwerk (zie Bijlage I). Het doel van deze transitiefase is dat er duo's verantwoordelijk worden voor een bepaald thema. De respondenten uit overheids- en onderwijsinstellingen zijn op dit moment bezig met deze transitiefase. Zij geven aan dat de structuur van het netwerk verandert en dat werkrollen nog een precieze vorm moeten krijgen. Ze omschrijven dit als een proces waarbij het oude Agriboard veranderd is naar Greenport NHN en dat Greenport NHN nu naar een volgende fase moet. Hierbij worden aspecten van vroeger benoemd en wordt er aangegeven hoe het nu anders moet. Dit is een

retrospectieve manier van beschrijven, men voedt de beschrijving van de identiteit van het huidige netwerk met ervaringen uit het verleden. Een voorbeeld hiervan is onderstaand citaat van een respondent van de provincie die omschrijft hoe het netwerk in de omgeving bekend staat:

“Als je kijkt naar vier jaar terug, toen startte je met een club van een aantal mensen. Dan start je met een proces, je verbindt en dan komt er een visie en dan zie je langzaam dat het netwerk zich als een olievlek uitwerkt. In eerste instantie was het doel het netwerk regionale zichtbaarheid geven, vervolgens provinciaal, vervolgens naar het Rijk en vervolgens richting Europa. Dus het [de regio] was ooit een witte vlek, en nu zie je netwerk steeds groter worden en ook steeds actiever. Je ziet bijvoorbeeld dat alle gemeenten landbouwbeleid in hun economische agenda en in hun structuurvisie hebben staan. En daarmee is het nog niet afgestemd, maar dat is een vervolgfase. Het is een proces waarin je zit.” (Respondent 6)

Samenvattend blijkt dat respondenten uit overheids- en onderwijsinstellingen het netwerk Greenport NHN vanuit het verleden van het netwerk beschrijven en dat zij geven hiermee invulling aan de omschrijving van de structuur van het netwerk op dit moment.

#### ***4.1.2.2 Relatie identiteit netwerk en enactment***

Waar de respondenten van overheids- en onderwijsinstellingen de omschrijving van de identiteit van Greenport NHN met informatie over de structuur van het netwerk invullen, omschrijven respondenten die ondernemer zijn de identiteit van het netwerk door te beschrijven wat Greenport NHN zou moeten doen en hoe personen in het netwerk zouden moeten handelen. Dit kunnen taken zijn die het netwerk op zou kunnen pakken, zoals te zien is in onderstaand citaat van een ondernemer (R18), of de manier van werken en handelen van Greenport NHN, zoals blijkt uit onderstaand citaat van een andere ondernemer (R19).

“Bijvoorbeeld: Voor een project met meerdere ondernemers waarmee ik ben begonnen heb ik contact met de gemeente. Ik heb contact met twee gemeenten. Maar er zit ook een aantal telers uit een aantal andere gemeenten bij. We hebben nu een stukje financiering gekregen en een tweede gemeente wil waarschijnlijk ook meedoen. Ze gaan dat dan met zijn tweeën invullen, maar er zitten ook twee ondernemers uit andere gemeenten bij. Dan wordt gelijk de vraag gesteld van “ja moeten die gemeenten dan ook niet mee betalen?” Uiteindelijk zou dit dus vanuit de Greenport georganiseerd moeten worden, dat die gemeenten een pot met geld hebben en dat de Greenport daar een faciliterende rol in speelt zodat ondernemers bij Greenport NHN terecht kunnen. Nu ben ik die facilitator, want ik ben nu met vier gemeenten in gesprek om bij allemaal €3000 te krijgen. Dat gaat gewoon nergens over, er zijn vier ambtenaren bij betrokken, ik ben veel tijd kwijt, ik moet het zes keer uitleggen en uiteindelijk denk ik dat het gaat lukken, maar dat zou op een andere manier moeten. Dat moet eigenlijk gewoon veel meer hier [Greenport NHN] geregeld worden.” (Respondent 18)

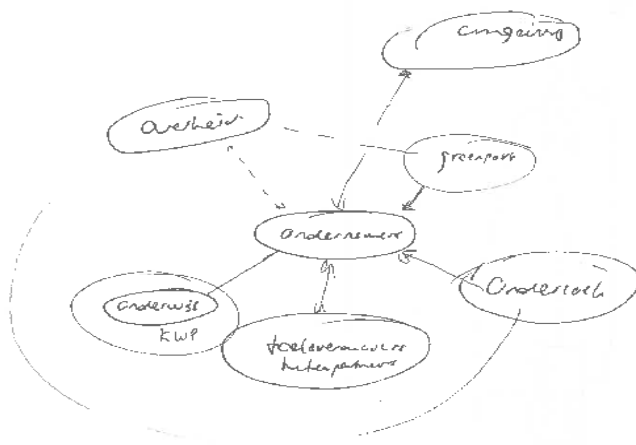
“En dat is dus met die kringen [bestuurlijke kringen van de KAVB] ook zo, we hadden zo snel overleg en dat komt gewoon omdat je ondernemer bent en ratsratsrats, snelheid, daar gaat het om! Rammen! Niet lopen truttenbollen, go! En doe wat je zegt en zeg wat je doet. Eén

van mijn grote bezwaren met zulke instanties is ook, publiceer wat je gedaan hebt en niet in een kleurenfolder als een reclamefolder, maar een A4'tje, zwart/wit. Gewoon in een brief.”(Respondent 19)

Samenvattend kan gesteld worden dat respondenten uit de ondernemersgroep de identiteit van het netwerk beschrijven door te beschrijven hoe er in het netwerk gehandeld wordt en hoe handelen in hun ogen zou moeten.

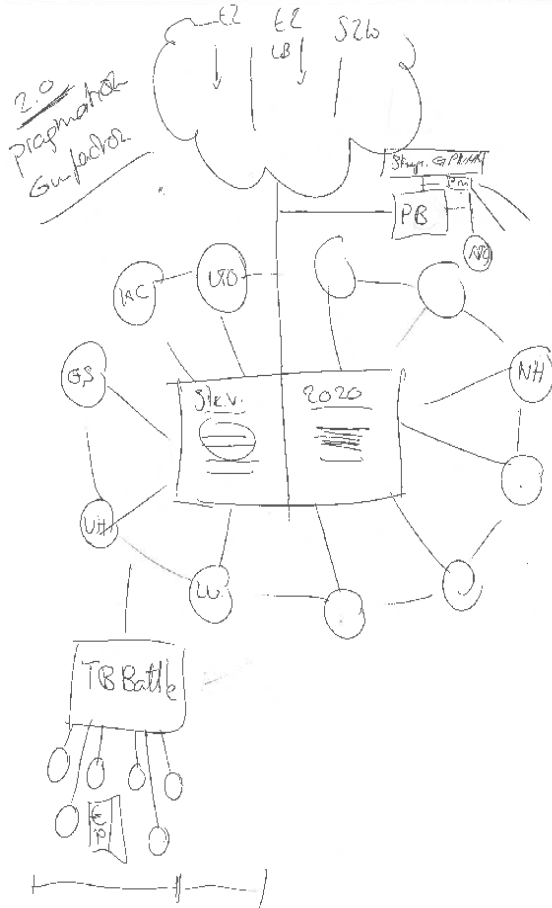
#### 4.1.2.3 Relatie identiteit netwerk en individuele identiteit

De identiteit van het netwerk van Greenport NHN wordt ingevuld door de individuele identiteit, de eigen identiteit van de respondenten. De individuele identiteit bestaat, zoals in 4.1.1 beschreven, uit de persoonlijke identiteit en de professionele identiteit. Respondenten is tijdens het interview gevraagd om het netwerk te tekenen. Uit deze tekeningen blijkt hoe een persoonlijke en een professionele identiteit terugkomt in de omschrijving van de identiteit van het netwerk. Zo tekenen een respondent van de provincie (R6, figuur 4.6) en een respondent die projectleider is van Greenport NHN (R1, figuur 4.5) het netwerk Greenport NHN als onderdeel van andere projecten, actoren en netwerken. Deze respondenten laten weten dat hun individuele identiteit bestaat uit werkzaamheden voor de agrisector in Noord-Holland (Noord) en dat Greenport NHN één van hun taken is. Een andere respondent (R10, figuur 4.4) vertelt dat hij werkt om ondernemers te ondersteunen en tekent bij de omschrijving van het netwerk de ondernemer in het midden. De respondenten van de gemeenten (R7, figuur 4.7, en R12, figuur 4.8) daarentegen, die aangeven dat Greenport NHN één van hun “35 taken is”, tekenen Greenport NHN als een opzichzelfstaand netwerk en lijken hiermee Greenport NHN niet als onderdeel van een groter geheel te zien.

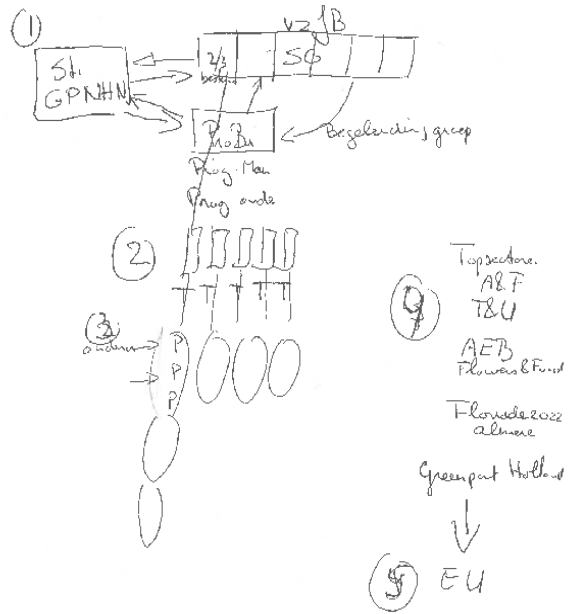


Figuur 4.4. Tekening netwerk Greenport NHN door R10, werkzaam bij een onderzoeksinstituting

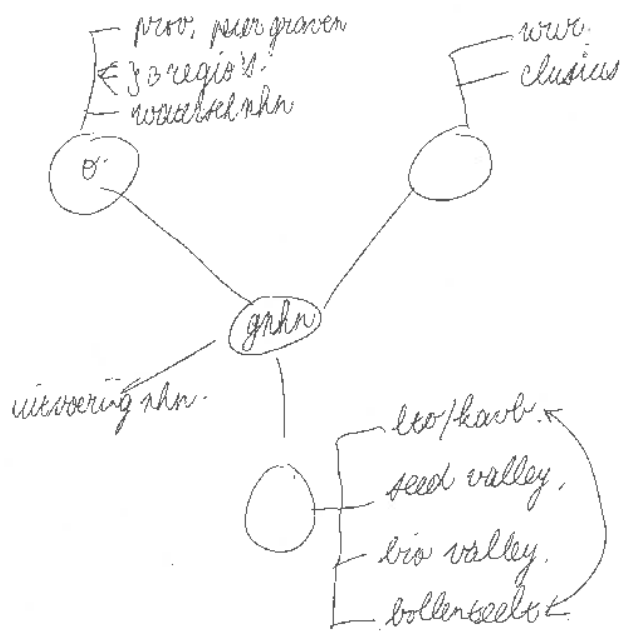




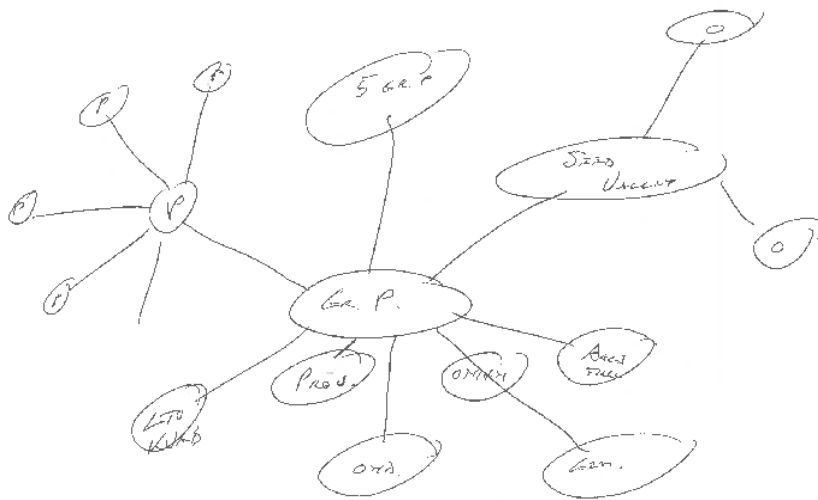
Figuur 4.5. Tekening netwerk Greenport NHN door R1, werkzaam als projectleider bij Greenport NHN



Figuur 4.6. Tekening netwerk Greenport NHN door R6, werkzaam bij de provincie



Figuur 4.7. Tekening netwerk Greenport NHN door R7, werkzaam bij een gemeente



**Figuur 4.8. Tekening netwerk Greenport NHN door R12, werkzaam bij een gemeente**

Zes van de tien respondenten (R2, R3, R6, R7, R12 en R20) uit overheids- en onderwijsinstellingen geven aan dat wanneer Greenport NHN eenmaal door de transitiefase is en de duo's in de stuurgroep eenmaal duidelijk zijn, de werkzaamheden en doelen van Greenport NHN ook beter en gemakkelijker bereikt kunnen worden. Ook hier komt de identiteit van de respondent weer terug bij de omschrijving van het netwerk. Zoals uit 4.1.1 blijkt, is de professionele identiteit bij respondenten van overheidsinstellingen meer aanwezig dan de persoonlijke identiteit. Het denken in organisatiestructuren, zo blijkt uit dit onderzoek, is een kenmerk van mensen die werken bij overheidsinstellingen. De respondenten uit de ondernemersgroep, waarbij de persoonlijke identiteit dominant is dan de professionele identiteit, hebben andere ideeën over hoe de doelen van het netwerk bereikt kunnen worden, zoals het langer doorwerken (R11) of meer in contact komen met elkaar (R19) hetgeen vooral in hun eigen voordeel is. Zie hiervoor ook figuur 4.2 en 4.3, waar te zien is hoe bij respondenten werkzaam als ondernemer of bij een maatschappelijke organisatie de identiteit van het netwerk minder overlapt met de andere identiteiten van bij respondenten die werkzaam zijn in het onderwijs, bij de overheid of in het onderzoek.

Samenvattend kan er gesteld worden dat, in tegenstelling tot wat uit paragraaf 4.1.4 blijkt, de individuele identiteit dus ook bij respondenten uit overheids-, onderwijs- en onderzoeksinstellingen niet volledig aan de kant wordt gezet om volledig de identiteit van het netwerk aan te nemen, want de individuele identiteit wordt (onbewust) gebruikt om de identiteit van het netwerk te beschrijven.

Visueel gezien betekent dit dat de paarse en groene identiteit uit figuur 4.1 een grote overlap hebben.

#### **4.1.3 Samenvatting identiteitsconstructie**

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat identiteitsconstructie een belangrijke rol lijkt te spelen bij betekenisgeving aan samenwerking in dit netwerk. Daarbij lijken er een aantal verschillen te zijn tussen de respondenten en de constructie van identiteit.

Ten eerste lijkt bij de constructie van individuele identiteit bij respondenten uit onderwijs-, onderzoeks- en overheidsinstellingen de persoonlijke identiteit overschaduw te worden door de professionele identiteit en de identiteit van de organisatie. Dit in tegenstelling tot respondenten uit de ondernemersgroep en respondenten die werkzaam zijn bij maatschappelijke organisaties, waarbij persoonlijke identiteit de boventoon voert en deze samen lijkt te vallen met de professionele identiteit en de identiteit van de organisatie.

Een individuele identiteit zou in meer of in mindere mate aan de kant gezet worden om te kunnen conformeren aan de identiteit van het netwerk (Opheij & Meché, 2012). Echter, alle respondenten gebruiken hun individuele identiteit om de identiteit van het netwerk te beschrijven. Zo komen kenmerken van een respondent terug in de omschrijving van de identiteit van het netwerk. Dit is te zien aan het feit dat respondenten uit overheids-, onderzoeks- en onderwijsinstellingen het netwerk op een retrospectieve manier beschrijven door het netwerk te beschrijven aan de hand van de structuur en de totstandkoming van deze structuur. Respondenten die ondernemer zijn of werkzaam zijn bij een maatschappelijke organisatie vullen de identiteitsbeschrijving in met het aspect enactment van betekenisgeving door te vertellen hoe er in het netwerk gehandeld wordt en hoe het in hun ogen zou moeten.

## **4.2 Retrospectie: Beeld van respondenten over (samenwerking met) verschillende O's**

Als mensen betekenis geven aan een bepaalde situatie, dan gebeurt dat op basis van acties en situaties in het verleden (Weick, 1969, p. 8). Negatieve ervaringen en algemeen heersende opvattingen over samenwerking of andere actoren kunnen effect hebben op het aangaan van een samenwerking in de toekomst (Lowndes, Pratchett & Stoker, 2001; Loyens & Van de Walle, 2006). In deze paragraaf beschrijf ik of en hoe eerdere ervaringen op het gebied van samenwerking met andere actoren van invloed zijn op het huidige beeld van (samenwerking met) andere actoren.

### **4.2.1 Omgeving**

Uit de interviews blijkt dat actoren die deel uitmaken van de omgeving, zoals maatschappelijke organisaties, niet of nauwelijks meedoen in het netwerk. De meningen van respondenten zijn erg

verdeeld over deze O. Over het algemeen wordt het belang van een goede samenwerking met de omgeving wel onderkend, maar weet men nog niet hoe een eventuele samenwerking gestalte zou moeten krijgen. Zo vertelde een respondent die werkzaam is met onderwijsinstellingen en ondernemers:

“Ik heb liever dat ik samenwerk met bedrijven en overheid dan direct met burgers. Ik zou niet zo goed weten wat ik nou met die inwoners van zo'n dorp zou moeten doen. Dat weet ik niet, daar moet ik even wat langer over nadenken. Maar er zijn wel middelen en mogelijkheden voor die vijfde O en het is ook zeer zeker wenselijk om het [samenwerken, de omgeving erbij betrekken] te doen hè en alleen voor het imagoverhaal.” (Respondent 1)

Een aantal respondenten (R2, R7, R11, R13 en R15) geeft aan dat directe aanwezigheid van belangengroeperingen voor het milieu of de omgeving in bijvoorbeeld een stuurgroep niet wenselijk is. De algemeen heersende opinie over dit soort belangenvertegenwoordigers is dat zij niet constructief mee zouden denken, een te sterke mening hebben en niet voor een compromis kunnen gaan, zoals te zien is in onderstaand citaat van een respondent werkzaam op het programmabureau van Greenport NHN.

“Nee maar dat [de aanwezigheid van maatschappelijke organisaties] is ook helemaal niet de bedoeling, in dit netwerk. Daar heb je alleen maar last van. Haha, sorry! . . . En als het gaat om het vertalen van het DuurzaamDoor-programma, dan zitten er ook in de samenleving een aantal belangen om duurzaamheid te agenderen. In die zin zou het ook helemaal niet verkeerd zijn om daar in een programma aandacht aan te besteden. In plaats van dat het alleen maar bedrijfsmatig vertaald zou moeten worden. Dat zou heel goed kunnen. Aan de andere kant vind ik dat wel als Greenport, maar ook als overheidsorganisatie, als overheidsdeel, ook wetenschappelijk en onderwijs, die kant ook voor een deel de verantwoordelijkheid hebben om dat te agenderen. En het gaat dan over maatschappelijke organisaties en ondernemers. Als je die samen in een project doet, dan kan dat lastig worden. Bijvoorbeeld bij gewasbeschermingsmiddelen, ja dan voorzie ik al conflict bij de opstart van het project. En de vraag is dan, krijg je dan de goede dynamiek?” (Respondent 2)

Er is hier dus sprake van sluiting van het netwerk, middels vetomacht (Schaap en Van Twist, 1997). Paradoxaal genoeg blijkt uit de literatuur en de ervaring van een respondent (R8) dat een sterke mening en gedrevenheid wel nodig zijn omdat burgers anders niet gehoord worden (Edelenbos et al., 2008; Loyens & Van de Walle, 2006; Vigoda, 2002, Van de Wijdeven & Hendriks, 2010). Twee respondenten (R2 en R20) geven aan dat het belang van de omgeving behartigd moet worden door de gemeenten en andere actoren die al in het netwerk zitten en dat dus extra belangenclubs eigenlijk helemaal niet nodig zijn. Het netwerk, en met name de stuurgroep, is daarbij al vol genoeg volgens deze respondenten en zij stellen dat eerst de transitiefase maar eens moet worden voltooid en de stuurgroep wat krimpt, voordat er nieuwe partijen in kunnen worden gesloten.

Vooral de ondernemers zitten vaak niet te wachten op organisaties die de omgeving vertegenwoordigen. Dit wordt niet alleen door ondernemers zelf geschetst, ook andere actoren in het netwerk hebben dit in de gaten. Zo merkt een respondent van de provincie op dat agrariërs en Waddenfonds bij een bepaald project elkaar niet op hebben gezocht:

“Nee, het [samenwerking tussen ondernemer en omgeving] zou dan beter kunnen. Ik denk dat die aansluiting, bijvoorbeeld in Noord-Holland Noord is er sprake van het Waddenfonds, daar kwam een project waarbij ze op landbouwgrond een stuk natuur wilden ontwikkelen. En dan merk je dat die agrarische sector niet met die natuurontwikkelaars, [de organisatie] Landschap Noord-Holland, aan tafel zit. Waarom hebben die toen niet samen gesproken? Dat gaat weer via het Waddenfonds, er komt een aanvraag, die vinden het goed en dan komen die agrarische ondernemers hey, dat willen we eigenlijk niet, dan wordt de provincie ingeschakeld en dan zie je eigenlijk dat er geen samenwerking en geen overleg is. Het zou het mooiste zijn als dat overleg hier [in stuurgroep] plaats zou kunnen vinden. Of op een lager schaalniveau, op projectniveau.” (Respondent 6)

Volgens Oude Vrielink et al. (2013, p.14) zouden ambtenaren vinden dat “ ‘goede burgers’ zich toch vooral ‘constructief’ opstellen en dat ‘goede initiatieven’ die initiatieven zijn die vooral de overheid ontlasten.” In deze casus lijkt dit idee ook toegepast te worden en lijken de “activisten” (Box, 1998 in Vigoda 2002; Vigoda, 2002) niet gehoord te worden. Van de twee maatschappelijke organisaties die in deze casus voorkomen, wordt de ene volledig ondersteund door een lokale overheid, terwijl de ander alle zeilen moet bijzetten om aandacht te krijgen. Het verschil tussen deze organisaties is dat de eerstgenoemde wandel- en fietstochten organiseert en dus ‘zogenaamd de overheid ontlast van taken’, terwijl het doel van de andere organisatie het wakker schudden en bezwaar maken tegen huidig beleid is, waarmee ze de overheid niet ontlast maar alleen maar meer werk bezorgt (Oude Vrielink et al., 2013).

Uit voorgaande blijkt dat respondenten uit het netwerk over het algemeen geen of een negatieve ervaring hebben met samenwerking met maatschappelijke organisaties, burgers of andere instellingen die de omgeving vertegenwoordigen, wat er voor zorgt dat respondenten niet geneigd zijn om te gaan samenwerken met eerder genoemde partijen. Respondenten noemen het belang van de omgeving wel, maar vinden dat een samenwerking met deze partij geen moeilijkheden op moet leveren. Door eerdere ervaringen voorzien de respondenten echter wel moeilijkheden en dit is voor velen een argument om geen samenwerking aan te gaan en de respondenten de omgeving uitsluiten van het netwerk middels vetorecht (Schaap en Van Twist, 1997).

#### **4.2.2 Onderwijs en onderzoek**

Bijna iedere respondent onderschrijft het belang van het onderwijs in het netwerk. Echter, een aantal respondenten (R 11, R13 en R19) heeft negatieve ervaringen met het mbo-onderwijs in de

regio. Dit zijn vooral ondernemers die slechte ervaringen hebben met een eerdere samenwerking met het onderwijs of die negatieve ervaringen hebben door eigen kinderen die op de agrarische mbo-scholen in de regio zitten. Respondenten geven aan dat onderwijs op een heel andere manier werkt dan het bedrijfsleven en dat dat tot onbegrip kan leiden. De achterliggende redenen hiervan worden besproken in paragraaf 4.3.

Ook met de categorie onderzoek heeft niet iedere respondent een positieve ervaring. Alle respondenten vinden dat onderzoek dat in dit netwerk vertegenwoordigd is wel een noodzakelijke bijdrage levert, maar met name ondernemers vinden het onderzoek vaak niet praktisch genoeg. Onderzoek duurt vaak te lang en de verkregen data zijn vaak niet voldoende toepasbaar in de praktijk. De achterliggende redenen voor deze mening worden beschreven in paragraaf 4.3.

Samenvattend blijkt dat door persoonlijke of werkgerelateerde negatieve ervaringen met samenwerking met het onderwijs of onderzoek, met name ondernemers niet staan te springen om nieuwe samenwerking aan te gaan met deze partijen. Echter, het betrekken van het onderwijs en het onderzoek bij samenwerking vinden respondenten wel noodzakelijk en nuttig.

#### 4.2.3 Overheid

De omschrijving van eerdere samenwerking met een overheidsinstelling kan volgens de literatuur worden ingevuld aan de hand van algemeen heersende ideeën (Lowndes, Pratchett & Stoker, 2001). Bij deze casus lijkt dat ook het geval. De heersende mening van de respondenten is dat de overheid nodig is, maar sommige respondenten geven aan dat ze vinden dat de overheid toch nog “een te grote stempel” op het geheel zou drukken (R3), zoals uit onderstaand citaat van R3 blijkt.

“Overheid vind ik genoeg. Ja, te veel ook, vind ik wel. Ik vind ook dat het [werkwijze van Greenport NHN] te veel een overheidsbenadering is.” (Respondent 3)

Echter, de respondenten noemen daarbij niet waar of hoe de overheid dan een te nadrukkelijke rol speelt.

Als er concreet wordt gekeken naar de mate waarin “de overheid” zich daadwerkelijk bezighoudt met Greenport NHN, dan valt dat erg mee. Zoals blijkt uit paragraaf 4.1.2.3 geven respondenten van twee verschillende gemeenten die een regio vertegenwoordigen aan dat zij “nog 35 andere taken te doen hebben” (R12) en niet overal van op de hoogte kunnen zijn (R7), kortom dat de aanwezig van gemeentes in Greenport NHN wel mee valt. Andere respondenten (R11 en R14) zien de bijdrage van gemeenten en provincie wel, maar zouden graag zien dat gemeenten en provincie meer betrokken zijn bij Greenport NHN. Zij baseren dit op de samenwerking in een ander Greenport, Greenport Aalsmeer, waar bijvoorbeeld de gemeente Lisse veel meer betrokken zou zijn bij de Greenport van

die regio dan de gemeenten uit de regio Noord-Holland Noord zijn bij Greenport NHN, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Ik heb ook met het Zuid-Hollandse te maken. Daar zie je dat er provinciaal, maar ook plaatselijk heel veel politieke activiteit zit in de agrisector en dat zie je in dit gebied veel minder. Daar zie je dat vooral de plaatselijke politiek, die houdt zich er niet mee bezig, maar provinciaal wel. Als je kijkt naar het aantal ambtenaren wat er bij de provincie Zuid-Holland zit op het gebied van land- en tuinbouw en wat er in Noord-Holland zit, ja dat is een megagroot verschil. De slagkracht in Noord-Holland is minder, er gebeurt gewoon minder, minder regelingen, minder zaken, dat is gewoon zo.” (Respondent 11)

Respondenten uit de ondernemersgroep (onder andere R19) geven aan dat zij een afstand ervaren tussen henzelf en (overheids)instanties, zoals een gemeente of een bank. Ze zouden niet direct benaderd worden, zoals blijkt uit onderstaande citaat van een agrariër:

“Stap in je auto en rijd heen. . . . Wij bijten echt niet en die hond die op het erf is valt meestal wel mee. Nee maar wees niet bang, wees niet bang. Want als je bang bent dan vertrouw je dus die ander niet.” (Respondent 19)

Ook R17, werkend bij de Rabobank geeft aan dat de ondernemer in de regio Noord-Holland Noord actief benaderd moet worden en dat dat op dit moment nog niet gebeurt. In paragraaf 4.4 ga ik hier dieper op in.

Een respondent die werkzaam is bij de gemeente geeft ook wel aan dat hij als gemeente meer direct (financieel) betrokken wil zijn, maar dan zou de structuur van het netwerk weer omgegooid moeten worden, omdat financiering nu via een uitvoeringsinstantie gaat en het veranderen van die structuur blijkt op dit moment een lastig punt.

Het is niet altijd duidelijk wie welke actor als overheid ziet. Greenport NHN wordt namelijk door de één in mindere mate als orgaan van de overheid gezien dan door de ander. Het beeld over Greenport wordt ingekleurd met algemeen heersende opvattingen over overheidsinstellingen (Lowndes, Pratchett & Stoker, 2001) en noemt men (veelal de ondernemer) Greenport NHN een “ambtelijke organisatie” (R17) met de bijkomende vooroordelen, zoals de bureaucratie.

Uit voorgaande blijkt dat respondenten verschillende ervaringen met overheidsinstanties hebben. Het beeld van de overheid wordt gevoed door algemeen heersende ideeën, maar ook door samenwerking uit het verleden en/ of in andere gebieden. Het beeld van samenwerking met een overheidsinstelling wordt daarbij vooral ingevuld met informatie over waarom de overheid niet samenwerkt. Met name respondenten uit de ondernemersgroep verwachten daarbij (algemeen

heersend beeld) dat de overheid naar hen toe komt. Wanneer dit niet gebeurt, gaan zij zelf invulling geven aan de reden waarom een overheidsinstelling dit niet doet. Dit leidt er toe dat samenwerking niet altijd van de grond komt, omdat gecreëerde (niet kloppende) ideeën over de overheid in het verleden en heden verkeerd worden geïnterpreteerd.

#### 4.2.5 Ondernemers

Bij samenwerking met ondernemers en onderwijs-, onderzoeks- of overheidsinstellingen blijkt uit de onderzoeksresultaten dat er vaak een grote discrepantie is tussen de verschillende belangen van de ondernemers en de andere actoren. Vanuit de literatuur was al duidelijk dat met name tussen publieke en private organisatie de verschillen in belangen groot kunnen zijn (Smit & Van Thiel, 2002). In deze casus blijkt dit uit het feit dat het beeld over ondernemers is dat zij vaak voor korte termijn en direct financieel gewin kiezen in plaats van de wat langere termijn doelen, waar vooral onderwijs-, onderzoeks- en overheidsinstellingen wel mee bezig zijn. Deze korte termijn visie zou er toe leiden dat er minder snel samenwerking op gang komt tussen ondernemers en onderwijs-, onderzoeks- en overheidsinstellingen. Dit komt omdat ondernemers onder andere tijd moeten investeren en ze van te voren zeker willen weten dat het voor hen iets oplevert (onder andere R10 en R12). Bovendien blijkt dat in deze sector tijd erg kostbaar is voor een ondernemer en een ondernemer wil deze tijd graag zo efficiënt mogelijk inzetten (R19). Kortom, de prijs die betaald moet worden voor een handeling is te hoog (Goyal, 2011). Andere partijen, zoals onderzoeksinstellingen, zien dit gebrek aan tijd bij agrariërs wel in en tonen hier ook wel begrip voor, maar om verder te komen vinden zij dat ondernemers soms toch ook een stap moeten durven zetten en in moeten zien hoe bepaalde geldstromen werken. In onderstaand citaat illustreert een respondent van een onderzoeksinstelling bovenstaande bevinding:

“ ..., dat vind ik ook wel belangrijk, die ondernemers zeggen ook van “ja het is mijn innovatie, wij zijn ook vrij en onbezonnen om wat te roepen”, maar wij zeggen wel van “joh realiseer je dat we het met publieke middelen doen, geld van de Rabobank, geld van de provincie, geld van de EU, wij kunnen niet anders dan dat we er op een gegeven moment wel wat bekendheid, wat ruchtbaarheid aan geven.” Maar de modus die je daar over het algemeen in vindt, met zo'n ondernemer, die zijn nek uitsteekt, het risico neemt, want het [onderzoek] kan ook mislukken, dat je samen probeert een stukje op te lopen, is lastig. Ondernemers vinden het vaak ook helemaal niet fijn om aan het begin al in de picture gezet te worden, want die zeggen ook van “laat maar even, mijn kop niet boven het maïsveld, het moet eerst maar even wat worden”. En als het dan wat wordt, dan zeg ik wel van “ja joh, we zullen er wel wat bekendheid aan moeten geven.””(Respondent 10)

Bij respondenten van de gemeente heerst soms het gevoel en is er soms frustratie over het feit dat zij als ambtenaren werken voor de ondernemer, hen faciliteren, maar dat de ondernemer dit zich



niet genoeg beseft en meedenkt. Ondernemers zouden af en toe veel te klagen hebben, maar uiteindelijk niet op een constructieve manier mee of verder willen denken, zoals blijkt uit onderstaande citaten van twee gemeenteambtenaren:

“De ondernemers zouden wat duidelijker aan kunnen geven wat hun overall visie is. Ik snap wel dat dat niet primair hun ding is en dat ze, ja dat is een ondernemer eigen, behoorlijk gefocust zijn op hun eigen werk, maar eigenlijk verwacht ik ook van de ondernemers dat ze in staat zijn om een beeld te hebben van de hele kolom, inclusief onderwijs en alles wat er aan vastzit, en dat ze daar [van de hele kolom] toch ook iets van vinden want op die manier kun je alleen zaken met elkaar doen.” (Respondent 12)

En:

“ ... Kijk, het is af en toe gewoon trekken om dingen los te krijgen. Het is al moeilijk genoeg. Als agrariërs klagen over bestemmingsplannen die niet deugen en weet ik wat en wij zeggen “oké, wat deugt er dan niet aan?” Ja, dan krijg je dus niets terug, dat is lastig. Maar goed, dat [bestemmingsplannen] is nog concreet, maar stel je voor dat je dan op een abstractieniveau hoger moet praten, dan krijg je helemaal geen antwoord meer.” (Respondent 7)

Uit voorgaande blijkt dat eerdere ervaringen met samenwerking met ondernemers niet altijd positief zijn. Respondenten geven aan dat zij wel willen samenwerken en dat dit nuttig is, maar dat de ondernemer dit niet altijd wil of niet genoeg meedenkt. Deze negatieve ervaringen leiden er niet toe dat respondenten niet meer willen samenwerken met ondernemers, maar bepalen wel de voorwaarden of de manier waarop respondenten een samenwerking in gaan.

#### **4.2.6 Samenvatting retrospectie**

Respondenten uit dit onderzoek gebruiken ervaringen uit het verleden vooral om mogelijke samenwerking voor de toekomst te beschrijven. De gebruikte ervaringen zijn vaak negatief ingestoken en geven aan waarom een samenwerking met een bepaalde partij niet vruchtbaar zou zijn.

Over het algemeen zeggen respondenten positief te staan tegenover samenwerking met actoren uit andere sectoren, maar door negatieve ervaringen wil men niet samenwerken met alle partijen. Dit is vooral zo bij samenwerking tussen ondernemers enerzijds en de overheid, maatschappelijke organisaties, onderwijs en onderzoek anderzijds. De overheid en de onderzoeksinstellingen hebben ook negatieve ervaringen met ondernemers, maar dit beïnvloedt niet of zij een nieuwe samenwerking aan zouden willen gaan of niet. Een samenwerking met de omgeving blijkt daarnaast niet alleen lastig voor ondernemers, maar voor meerdere respondenten. Hoewel respondenten het nut van de aanwezigheid van de omgeving in een netwerk wel inzien, beïnvloeden ervaringen uit het verleden de wil om een constructieve samenwerking aan te gaan, wat leidt tot uitsluiting van de maatschappelijke organisaties in het netwerk. Bij deze ervaringen kwamen onder andere

milieuorganisaties voor hun eigen belang op en dit belang werd niet zozeer door andere partijen van belang geacht.

### **4.3 Sociale aspecten: dezelfde taal kunnen spreken**

De thema's die ik in deze paragraaf beschrijf hebben betrekking op de sociale aspecten van betekenisgeving aan samenwerking in het netwerk van Greenport NHN. Betekenisgeving is volgens Weick (2001) per definitie een sociaal gebeuren, het gaat om het proces van interacties, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Aan de hand van onderstaand citaat van een respondent uit de agrarische sector beschrijf ik in deze paragraaf de achterliggende sociale aspecten die een rol spelen bij identiteitsconstructie, retrospectie en enactment.

“ . . . Toen hadden we zo'n lezing van een bank en blablabla, we moesten meer samenwerken. Nou scheid nou toch uit met samenwerken, ik wil helemaal niet samenwerken. Mensen willen niet samenwerken, dan werd ik geen ondernemer, dan werd ik wel werknemer. Samenwerken, mensen willen niet samenwerken, ondernemers niet. Per definitie is samenwerken gewoon [verschrikkelijk]. Maar hij zegt, zo'n rooimachine, dat oranje ding, dat kost €100.000 dat ding, gebruiken we vier weken in het jaar. Kun je makkelijk samen met een ander doen! [ . . . ] Ik zeg: “goed idee, we kopen samen een vlag, jij mag 364 dagen vlaggen en ik met Koninginnedag. Nou dat is een goede deal hè?! Haha, ik hoef maar één dag! Jij mag al die andere dagen, we kopen hem mooi samen”. ” (Respondent 19)

In essentie blijkt dat er veel verschillen tussen de verschillende actoren zijn, met name tussen de respondenten uit de ondernemersgroep enerzijds en de overheids- en onderwijsinstellingen anderzijds. Deze verschillen komen voort uit de sociale aspecten belangen, invloed en cultuur. Gevolg van de verschillen tussen de actoren is dat de actoren in het netwerk niet dezelfde taal spreken. Hiermee bedoel ik dat de actoren die samen willen of moeten werken elkaar vaak niet begrijpen en dat ze dit niet altijd van elkaar weten of laten zien dat ze dit van elkaar weten. Vaak zijn de bedoelingen goed en handelt iedere persoon voor zijn doen op een logische wijze, maar heel vaak stroken de verschillende wijzen van denken en handelen totaal niet met elkaar doordat de actoren zich niet kunnen verplaatsen in de ander.

#### **4.3.1 Belangen en invloed**

Volgens de literatuur is een samenwerking vruchtbaar als er een gezamenlijk belang is voor alle partijen en als alle partijen zich ook kunnen vinden in het gezamenlijke belang (Schruijer en Vansina, 2011, p. 246). De respondenten die actief bijdrage leveren aan het netwerk (lid zijn van de stuurgroep, een project draaien, et cetera) zien en onderkennen het gemeenschappelijk belang van Greenport NHN, maar overige actoren in het netwerk kennen het gemeenschappelijke belang in eerste instantie vaak niet en kunnen vervolgens de doelen van het netwerk ook niet omschrijven.

Respondenten die actief deel uitmaken van de kern van het netwerk vinden dat er vooral sprake is van onbekendheid bij de ondernemers buiten het netwerk over het gezamenlijke belang van Greenport NHN en andersom en zij vinden dat dit niet wenselijk is. Dit wordt vanuit het programmabureau Greenport NHN zo gesteld:

“Als hier iemand komt met goh ik heb een goed idee, maar stel nou dat X hier komt en zegt “ik heb bessenplukmachine nodig”. [Dan is de vraag:] Ja, waar zijn de bessen? We kennen de aardappelen, we kennen het pootgoed, de bollen kennen we, de paprika's kennen we, ja wie heeft er nou bessen of kersen? Ik vind, we kennen onze achterban nog niet goed genoeg, qua ondernemers en wat hier dan zit.” (Respondent 3)

Maar ook respondenten uit de ondernemersgroep geven dit aan (onder andere R11 en R13) en mensen die voor ondernemers werkzaam zijn in deze regio, zoals onderstaande respondent van de Rabobank:

“Toen ik hier pas rond reed in het werkgebied en ik liet de term Agriboard vallen, . . . was er toch een aantal bij dat niet begreep wat ik nou bedoelde. Terwijl het wordt gepresenteerd als het vertegenwoordigingsorgaan tussen de sector en de provincie en hèt instrument met betrekking tot het creëren van draagvlak [voor projecten in de agribusiness], de Greenport, subsidies, vernieuwing, innovatie, dat soort dingen. Je kunt er heel veel mee doen.” (Respondent 17)

Uit de interviews blijkt dat actoren geheel andere visies over “hoe te werken” hebben. Zoals al eerder besproken zijn er met name op het gebied van tijdsplanning verschillende belangen. Zo denken ondernemers op relatief korte termijn en heeft de Provincie een toekomstvisie voor de komende twintig jaar. Qua tijdsplanning bevindt het programmabureau van Greenport NHN tussen de Provincie Noord-Holland en de ondernemers. Zo is het programmabureau bijvoorbeeld met wet- en regelgeving van nu bezig en zich ervan bewust dat het actoren van het belang van deze wet- en regelgeving moet overtuigen, om ondernemers voor te bereiden op de toekomst:

“Ja dat is soms lastig, want ik kan ergens wel overtuigd van zijn, maar als de ander dat niet ziet, dan werkt het natuurlijk ook niet. Arbeidsmarkt bijvoorbeeld, we krijgen zo de participatiewet, er moeten allerlei mensen in de arbeidsmarkt instromen. Het belang voor de overheden is om zo veel mogelijk mensen in de agri-sector bijvoorbeeld neer te zetten. De vraag is dan of dat dan ook een belang is voor de werkgevers, als je het zo formuleert hè. De ondernemers zitten daar niet altijd op te wachten. . . . Ja, dan wordt het een moetje. Maar die participatiewet komt er wel aan en die vraagt ook iets van werkgevers, dus het is wel hun belang om er een gesprek over te hebben. En misschien is het ook wel zo dat zij last hebben van een aantal dingen in de arbeidsmarkt of in de sociale sfeer waarvan ze zeggen als het nou anders kan, dan kan het wel. Dus het gaat er ook om hoe je het gezamenlijke belang in zo'n project of een thema definieert. Nouja dat is gewoon zoeken elke keer.” (Respondent 2)

Bovenstaand citaat strookt niet volledig met het beeld van de provincie, want een respondent van de provincie formuleerde de doelen van Greenport NHN als volgt:

“Nee, je moet niet overal bij willen zitten. Je moet denken, er zijn ook verschillen in de aanlooptijd. Kijk, het doel van het samenwerkingsverband is om nu, maar ook in de toekomst een sterk regionaal agrarisch cluster te hebben wat internationaal concurrerend is met de rest van de wereld. En misschien wel vooruitloopt op [de rest van Nederland], dat is het doel. En dat op een hele duurzame wijze. Dat betekent ook dat je soms meer op hoofdlijnen met dingen bezig bent en soms al meer naar de verre toekomst kijkt, maar waarbij ondernemers soms geneigd zijn om naar de dag van morgen te kijken. Er komt een regeltje uit Europa dat ze moeten veranderen, ze moeten nadenken over een kleine innovatie, aanpassing. Ze zullen soms maar twee à drie jaar vooruit kijken, ze zijn bezig met de dag van vandaag, het verdienmodel. Waarbij de belangen van, het algemene belang, soms een beetje, nou ja waar de voorlopers naar kijken, we hebben gezegd we moeten tien jaar verder kijken” (Respondent 6).

Uit de interviews en de documentanalyse blijkt dat er in dit netwerk geen duidelijke hiërarchische structuren te vinden zijn. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven, zijn volgens Castells (2009) invloedrijke personen diegene die in staat is om gedachten van andere te beïnvloeden en te vormen. Opvallend in dit netwerk is dat er vaak erg verschillend wordt gedacht over allerhande zaken en onderdelen van het netwerk, terwijl dit niet altijd de bedoeling is. Ondernemers vinden de aansluiting niet bij het netwerk, omdat zij het belang van Greenport NHN niet in zouden zien. Uit dit onderzoek blijkt dat dit twee oorzaken kan hebben; a) de actor(en) die invloedrijk zouden moeten zijn, zijn dit niet (voldoende) of b) de structuur van dit netwerk is niet op een dergelijke manier ingericht waardoor (een groep van) actor(en) de meest invloedrijke(n) van het netwerk kunnen zijn en hierdoor ook niet de informatiestromen kunnen beheersen.

Uit voorgaande blijkt dat het gemeenschappelijk belang van het netwerk voor de meeste respondenten redelijk duidelijk is, maar desalniettemin proberen deelnemers van het netwerk eigen belangen mee te laten tellen. Deze eigen belangen zijn gebaseerd op de identiteit van de respondent. De relatieve onbekendheid van het netwerk leidt er toe dat Greenport NHN weinig tot geen invloed kan uitoefenen op actoren die niet actief participeren, omdat deze actoren simpelweg niet weten wat Greenport NHN is. Ook andersom is dit het geval, want als bij actoren uit de kern van Greenport NHN onbekend is wie de achterban is, dan kan er ook geen invloed worden uitgeoefend op de achterban (enactment). Aan de andere kant hebben de actieve leden van het netwerk wel degelijk invloed, want zoals in 4.2.1 naar voren komt, kunnen zij bepalen wie er wel of niet mee kan doen. Doordat men niet in nauw contact met elkaar staat, zijn er in dit netwerk ook geen sterke gevoelens van competitie met andere partijen die kunnen leiden tot ‘win-lose’-gedrag en wantrouwen te zien (Schruijer en Vansina, 2011).

### 4.3.2 Cultuur

In ieder hoofd zit een sociale constructie, een “collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere” (Hofstede, 2004, p. 224; p. 334). Tussen verschillende organisaties, verschillende subgroepen, kan een andere cultuur, een andere mentale programmering, heersen. Binnen het netwerk van Greenport NHN kunnen verschillende subgroepen worden onderscheiden. Kenmerkend aan dit netwerk is dat het over een specifieke regio gaat, geografisch gezien hebben respondenten uit de regio dezelfde culturele achtergrond. Daarnaast hebben de vijf sectoren (onderwijs, onderzoek, overheid, ondernemers en omgeving) ook een eigen cultuur.

Uit de interviews blijkt dat om elkaars taal te kunnen spreken, men elkaars cultuur moet kunnen begrijpen en aandacht aan een ander willen schenken om elkaar te kunnen vertrouwen en een samenwerking aan te gaan. Poorter en Versteeg (2006, p. 55) schrijven dat er een (tijdelijk) geïnstitutionaliseerd raamwerk nodig is om elkaar te kunnen begrijpen. In de volgende paragrafen wordt duidelijk waarom dit raamwerk bij Greenport NHN (nog) niet geïnternaliseerd is bij de actoren van het netwerk.

#### 4.3.2.1 Cultuur van de regio

Greenport NHN gaat over de regio Noord-Holland Noord. Net als iedere regio heeft deze regio zijn eigen cultuur. Opvallend is dat respondenten die niet uit de regio komen (onder andere R10 en R20), het aspect cultuur vaker aanhalen of zeggen dat cultuur een rol speelt dan respondenten uit de regio die deel uitmaken van de desbetreffende subgroep (onder andere R6 en R18).

Een opvallend kenmerk dat naar voren kwam uit de interviews is het aspect elkaar wat gunnen. Twee respondenten (R1 en R4) gaven aan dat het kenmerkend voor ondernemers uit deze regio is dat men elkaar wat gunt, maar twee andere respondenten (R10 en R17) dachten hier heel anders over. Ondernemers zouden volgens hen veel meer voor hun eigen hachje gaan en een ander helemaal niet gemakkelijk iets gunnen. Opvallend was dat deze laatste twee respondenten zelf niet uit de regio kwamen en hun bevindingen vergeleken met werkzaamheden in andere regio's.

Daarnaast heeft de nuchtere inslag van de mensen uit deze regio veel invloed op het dagelijkse leven. Mensen zijn zeker wel trots, maar dragen dit niet uit en houden niet van overdreven toestanden naar buiten toe (onder andere R20, R10). Een respondent die in meerdere regio's werkt, geeft hier een mooi voorbeeld bij:

“ [. . .] Alleen het gekke is, is dat die Noord-Hollanders heel bescheiden van aard zijn en die steken ook liever niet hun koppen boven het maaiveld, want die wordt er ook nog wel eens afgehakt door een ander. Om een voorbeeld te noemen: als er in Noord-Holland een

ondernemer een mooie grote kas neerzet, dan hebben ze een keer een ochtend gebak bij de koffie en dan lopen ze er een keer doorheen en dan zeggen ze, “nou kom op jongens, we gaan weer aan het werk”. En in Brabant zouden ze de hele dag feestvieren. Dat is een nuchterheid waardoor het hele innovatieve karakter van die ondernemers lang niet altijd even goed zichtbaar is in het onderwijs.” (Respondent 10)

Ook schijnt een Noord-Hollander volgens één van de respondenten nogal op zichzelf te zijn en voelt hij of zij de drang niet om samen te werken met anderen, wat ondernemers in andere delen van het land wel schijnen te hebben, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Wat ik vaak hoor, maar ik kan dat niet helemaal vergelijken, is dat het in het oosten van het land wat gemakkelijker is om samenwerking, een soort gemeenschapsgevoel, te vinden dan in het Noord-Hollandse. Maar goed, hoe hard dat is? Een voorbeeld: wij zijn nu bezig met wat ondernemers die wat willen met een regionaal product en die dat wat meer in coöperatief verband willen doen, want ja, één ondernemer, dat is geen aanbod. En je ziet dan dat men in Gelderland en Brabant al meer bezig is met boerenafzetcoöperaties, om die producten aan de man te brengen, dan in het Noord-Holland.” (Respondent 10)

Uit de literatuur blijkt dat bij betekenisgeving het construeren van een identiteit over jezelf en over anderen een belangrijk aspect is (Seligman, 2006). De identiteit van een ander wordt soms door respondenten anders geconstrueerd dan dat die ander zelf doet doordat respondenten aspecten van een culturele achtergrond op een ander plakken, terwijl die ander zelf niet vindt dat die culturele achtergrond een deel van zijn bewuste identiteit beschrijft. Daarnaast heeft de culturele achtergrond invloed op de manier van handelen (enactment). Door nuchterheid en het individualisme in de regio wordt het Noord-Hollandse product minder groots uitgedragen en wordt er minder snel samengewerkt dan in andere regio's .

#### **4.3.2.2 Cultuur van de sector van de O**

Bijna iedere respondent heeft (indirect) iets over de werkwijze binnen zijn of haar O verteld tijdens het interview. Deze werkwijzen lijken veel van elkaar te verschillen. Daarnaast geven respondenten aan dat de werkwijze die in zijn of haar sector wordt gebruikt niet aansluit bij de werkwijzen van andere O's. Een voorbeeld hiervan is onderstaand citaat, waarin een ondernemer zich opwindt en niet begrijpt waarom scholen in juli en augustus dicht zijn, terwijl in die periode volgens hem de rest van de wereld heel hard aan het werk is:

“Het begint natuurlijk al bij het feit, jij zegt al het begint in september. Nou waarom begint het in september? Dat is natuurlijk ook een beetje raar. Iedereen vindt het heel normaal dat scholen twee maanden of meestal nog langer, twee en halve maand, midden in de zomer, plat gaan en dat is het moment dat het juist gebeurt. Dat is natuurlijk best raar. En als je voorbereidend onderwijs doet, dan kan het wel, dus als je praat over een vmbo-school ofzo, dan kan het wel, dan denk ik van ja prima, hartstikke goed. Maar zodra je nou naar mbo, hbo gaat, dan is dat natuurlijk hartstikke raar. Want op het moment dat de hele wereld aan de gang is, dan ligt de hele school plat, dan gebeurt er dus niks. Dat is best wel gek. En ik

verwacht ook dat dat gaat veranderen. Wij zien dat ook in het cursusonderwijs in het Westland, daar lopen gewoon een aantal dingen gewoon door, ook midden in de zomer.” (Respondent 11)

Om de brug te kunnen slaan tussen verschillende sectoren is kennis nodig van alle sectoren.

Respondent 1, een bruggenbouwer tussen het onderwijs en de ondernemers in de regio, geeft aan dat hij in zijn positie rekening moet houden met de werkmoraal van ondernemers en mensen uit het onderwijs en dat dat volgens hem twee totaal verschillende zaken zijn. Deze respondent is ‘cultuur intelligent’, hij onderkent dat er verschillende culturen zijn, weet wat de verschillende culturen inhouden (Schein, 2010, p.388). Hoewel een ‘cultuur intelligente’ persoon op een verbindende plek veel kan opleveren, zijn er vaak ook nog zulke fundamentele verschillen in denkwijzen tussen bepaalde sectoren, dat het lastig zal blijven om sommige partijen bij elkaar te brengen. Dit blijkt uit onderstaand citaat van een respondent uit de ondernemersgroep over samenwerking met een organisatie die voor de omgeving opkomt:

“Maar je ziet natuurlijk wel dat een aantal organisaties zulke heftige fundamentele ideeën heeft, tja waarom telen we in Nederland nog bloembollen? Ja sorry, maar zo lust ik er nog wel één, zoals de vraag “waarom rijden we nog in een auto?!” Dat is ook allemaal hartstikke vervuilend!” (Respondent 11)

Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt is een (tijdelijk) geïnstitutionaliseerd raamwerk nodig, dat door iedereen begrepen en nageleefd wordt (Poorter & Versteeg, 2006, p. 55), zodat mensen met andere ideeën met elkaar over hetzelfde kunnen praten (Gray, 1989, p. 147; Louwes & Dieperink, 2006). In het netwerk van Greenport NHN is er geen sprake van een raamwerk wat door iedereen omarmd wordt. Wel zijn er een aantal ‘cultureel intelligente’ boundaryspanners aanwezig, mensen uit de eigen O-groep, die sneller vertrouwd worden dan mensen van een andere O, die in contact staan met de buitenwereld (Vos & Schoemaker, 2007, p.171) en de verschillen tussen de sectoren van de verschillende O's kunnen overbruggen. Desondanks blijven de culturele verschillen tussen de actoren samenwerking vaak in de weg staan.

#### **4.3.3 Samenvatting sociale aspecten**

De sociale aspecten die in dit netwerk een rol spelen bij betekenisgeving aan samenwerking zijn de aspecten belangen, invloed en cultuur. Deze aspecten komen terug bij identiteitsconstructie en enactment. Dit komt terug bij identiteitsconstructie doordat belangen van mensen van invloed zijn op hun identiteit en culturele aspecten de verschillen tussen identiteiten duidelijk maken. De mate van invloed en iemands cultuur bepalen de manier van handelen, het bepaalt of mensen handelen en hoe ze dit doen. Daarnaast zijn wat betreft de cultuur, de verschillen tussen de subgroepen soms groot en er is duidelijk geen sprake van culturele intelligentie bij elke actor (Schein, 2010); men is zich er niet bewust van dat er cultuurverschillen kunnen bestaan, laat staan dat men zich kan inleven in

de cultuur van een ander. Dit leidt tot onbegrip voor elkaar. Er is wel een aantal personen die wel 'cultuur intelligent' is en die als boundary spanner de verbindingen tussen verschillende subculturen kan maken, maar vooralsnog heeft dit nog geen grote effecten omdat cultuurverschillen nog groot zijn.



## HOOFDSTUK 5: Conclusie

### 5.1 Beantwoording onderzoeksvragen

In deze scriptie heb ik onderzocht hoe actoren in het netwerk van Greenport NHN betekenis geven aan samenwerking met de vijf O's, onderzoek, onderwijs, ondernemers, overheid en de omgeving, in dit netwerk. Op basis van een literatuurstudie zijn drie aspecten van betekenisgeving van Weick (1969, 1979) ingevuld met factoren die samenwerking in een netwerk beïnvloeden. Vervolgens zijn deze aspecten en factoren getoetst bij 20 respondenten die werkzaam zijn in of rondom het netwerk van Greenport NHN om de deelvragen en vervolgens de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. In deze paragraaf geef ik antwoord op deze vragen.

#### **Deelvraag 1: Wat kenmerkt het concept samenwerking in een netwerk?**

Samenwerking in een netwerk kenmerkt zich door haar complexiteit. Netwerken zijn vaak onderling verknoopt en deelnemers van het netwerk acteren vaak op verschillende schaalniveaus (lokaal, stadsgewestelijk, regionaal, provinciaal, landelijk, nationaal en Europees) en in verschillende soorten organisaties (overheidsinstelling, private partijen, maatschappelijke organisaties) (Poorter & Versteeg, 2006). De deelnemers van een netwerk zijn afhankelijk, maar operationeel autonoom (Sørensen & Torfing, 2009) en doordat deelnemers van een netwerk "ongelijksoortige partijen" zijn, kunnen verschillen in bedrijfscultuur leiden tot zaken als onbegrip en irritatie, zaken die een positief resultaat van een samenwerking in de weg kunnen staan (Poorter & Versteeg, 2006).

Een ander kenmerk van samenwerking in een netwerk is de mate van geslotenheid van het netwerk. Een netwerk is een systeem dat bestaat uit subsystemen. Deze (sub)systemen communiceren met elkaar en de omgeving (Vos & Schoemaker, 2007). Indien er sprake is van exclusie van bepaalde deelnemers door vetomacht (een deelnemer kan besluiten verbieden), frames (er worden alleen feiten aangenomen die bij een bepaalde referenties passen) en cultuur (ongeschreven regels, waarden en normen, et cetera), wordt de communicatie beperkt en kan het (sub)systeem gesloten worden genoemd (Schaap en Van Twist, 1997).

In het netwerk van Greenport NHN komen twee specifieke samenwerkingsvormen voor; de publiek-private samenwerking en samenwerking tussen burgers en overheid. De eerstgenoemde samenwerking is een samenwerking tussen een publieke organisatie en een private partij om een publieke voorziening te realiseren (Eversdijk, 2013, p.21). Deze samenwerking kan een traditionele hiërarchische vorm aannemen of meer gericht zijn op gelijkheid en interactie. In een netwerk is deze samenwerking gericht op gelijkheid en interactie, maar of er in de praktijk ook via horizontale relaties wordt gewerkt en of macht echt geen rol speelt is de vraag (Agranoff, 2006; Mastenbroek, 1992).

Kenmerkend aan de laatstgenoemde vorm van samenwerking, samenwerking tussen burgers en overheid, is dat het belang van deze samenwerking wordt onderkend, maar dat in lang niet ieder netwerk burgers ook mee kunnen doen (Vigoda, 2002). Dit komt omdat de overheid niet genoeg aandacht schenkt en ondersteuning biedt aan burgers en burgers hierdoor niet (weten dat ze) kunnen participeren (Van de Wijdeven & Hendriks, 2010). Daarnaast moeten burgers zelf erg gemotiveerd zijn om mee te kunnen doen, tegen tegenslag kunnen en zich niet laten afremmen door eerdere negatieve ervaringen (Lowndes, Pratchett & Stoker, 2001; Van de Wijdeven & Hendriks, 2010).

### **Deelvraag 2: Op welke manier speelt betekenisgeving een rol bij samenwerking in een netwerk?**

Bij het concept sensemaking van Weick (2001) gaat het om de constructie van betekenissen. Bij deze constructie verandert er iets in de omgeving en doen mensen vervolgens iets, ze handelen. Bij betekenisgeving halen mensen nieuwe informatie uit een verstoring in hun omgeving en koppelen dit aan al bekende informatie in hun hoofd. Deze koppeling levert nieuwe informatie op, dit is een betekenis. Deze betekenis gebruiken mensen voor de vorming van een identiteit. De betekenissen worden opgeslagen en spelen een belangrijke rol bij de strategie en cultuur van een organisatie en zijn de bron voor verbanden tussen individuen (Weick, 2001).

Weick (1995) heeft zeven aspecten van betekenisgeving uit zijn theorie geïdentificeerd die betekenisgeving in organisaties het best omschrijven. Hoe betekenisgeving een rol speelt bij samenwerking in een netwerk beschrijf ik aan de hand van vier van deze aspecten; enactment, identiteitsconstructie, retrospectie en sociale aspecten.

Een betekenis wordt gecreëerd op het moment dat een persoon handelt (enactment). Of een persoon een handeling verricht (wil samenwerken in een netwerk) is afhankelijk van de prijs die hij of zij voor de handeling (het in stand houden van het netwerk) moet betalen (Goyal, 2011). Hoe een persoon deze prijs bepaalt is afhankelijk van identiteitsconstructie, retrospectie en sociale aspecten.

Een primair doel bij het creëren van betekenis is het construeren van een identiteit over jezelf en over anderen (Seligman, 2006). Bij samenwerking in een netwerk spelen een individuele identiteit, een identiteit van een organisatie waar de desbetreffende persoon bij hoort en de identiteit van het netwerk zelf een rol. De individuele identiteit kan worden opgesplitst in een persoonlijke identiteit en een professionele identiteit (Mastenbroek, Ezerman & Van Straaten, 1985). Bij samenwerking met andere partijen is de vraag in hoeverre mensen hun eigen individuele identiteit en de identiteit van hun organisatie meenemen. Daarnaast kunnen deelnemers van een samenwerkingsverband het

samenwerkingsverband ook als organisatie zien (Agranoff, 2006) en hier weer een identiteit aangeven.

Het creëren van betekenis gaat om het achteraf structureren van ervaringen (Weick, 2001, p.462). Beelden die men schetst van samenwerking zijn vaak gebaseerd op ervaringen uit het verleden over eerdere samenwerking of over een andere partij (Loyens & Van de Walle, 2006; Seligman, 2006). Het aspect retrospectie is dan ook van belang bij betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk, zodat de achterliggende ideeën van een betekenis duidelijk worden.

Als laatste spelen sociale aspecten een rol bij de betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk. Sociale aspecten zijn achterliggende mechanismen die een samenwerking positief of negatief kunnen beïnvloeden. Zo kunnen de aspecten belangen en invloed een rol spelen in een netwerk. In een netwerk zou in theorie iedere actor gelijkwaardig moeten zijn, maar volgens de literatuur wordt er in de praktijk nog veel volgens hiërarchische structuren gewerkt (Agranoff, 2006). Diegene die controle hebben over de informatiestromen binnen het netwerk en diegene die deze informatiestromen kunnen doorbreken, beschikken over een invloedrijke positie in het netwerk en kunnen de samenwerking op elk mogelijke manier beïnvloeden (Castells, 2009). Door verkeerd gebruik van invloedrijke posities kunnen sociale processen als exclusie van deelnemers en win-losegedrag in het netwerk kunnen optreden (Schaap en Van Twist, 1997; Schruijer en Vansina, 2011). Een ander sociaal aspect dat een rol kan spelen bij samenwerking in een organisatie zijn cultuurverschillen. In een organisatie of een netwerk bevinden zich meerdere subgroepen. Iedere subgroep heeft een subcultuur en bij samenwerking met verschillende subgroepen kunnen verschillende culturen leiden tot misverstanden en het begrijpen van elkaar (Gray, 1989; Louwes & Dieperink, 2006; Poorter & Versteeg, 2006). Om deze misverstanden te voorkomen hebben actoren in een netwerk een bepaalde culturele intelligentie nodig, waarmee ze kunnen erkennen dat er verschillende culturen zijn en dat zij ook begrijpen wat deze culturen inhouden (Schein, 2010).

**Deelvraag 3: In welke vorm komen de aspecten van betekenisgeving die uit deelvraag 2 naar voren zijn gekomen voor bij betekenisgeving aan samenwerking in het netwerk van Greenport NHN?**

Uit literatuurstudie blijkt dat de aspecten identiteitsconstructie, enactment, sociaal en retrospectie van betekenisgeving een rol spelen bij betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk. Deze aspecten komen deels terug als men betekenis geeft aan samenwerking in het netwerk Greenport NHN. Om een antwoord te kunnen geven op deze deelvraag beschrijf ik hoe respondenten de aspecten identiteitsconstructie, retrospectie en de sociale aspecten (met een ander aspect) invullen.

Bij identiteitsconstructie spelen verschillende identiteiten een rol. Volgens de literatuur heeft een individu een individuele identiteit, die bestaat uit een persoonlijke en een professionele identiteit (Mastenbroek, Ezerman & Van Straaten, 1985, p. 7). Daarnaast heeft de organisatie waar de respondent werkzaam is een identiteit (Weick, 2001) en heeft het totale netwerk een identiteit (Agranoff, 2006). De eerste drie genoemde identiteiten, de persoonlijke identiteit, de professionele identiteit en de identiteit van de organisatie blijken in deze casus niet altijd allemaal even veel naar voren te komen. Zo bepaalt persoonlijke identiteit bij veel ondernemers en respondenten die werkzaam zijn bij maatschappelijke organisaties hun professionele identiteit en de identiteit van hun organisatie. Bij de overige respondenten heeft de professionele identiteit of de identiteit van de organisatie waar de respondent werkzaam is over het algemeen de overhand. Dit heeft invloed op de andere aspecten van betekenisgeving aan samenwerking in het netwerk van Greenport NHN. Zo bepaalt identiteit hoe respondenten handelen (enactment) en denken over andere (samenwerking met) andere actoren (retrospectie). Andersom spelen retrospectie en enactment ook een rol bij de vorming van identiteit. Dit is het geval bij de constructie van de identiteit van het netwerk. Deze wordt ingevuld door ideeën over het ontstaan van het netwerk (retrospectie) en wordt beschreven hoe men wel of niet handelt (enactment).

Het aspect retrospectie komt daarnaast veelvuldig terug in hoe respondenten spreken over het netwerk. Niet alleen zijn vele uitingen gebaseerd op ervaringen uit het verleden, ook beelden over andere O's zijn gebaseerd op eerdere ervaringen van de respondent zelf of op algemeen heersende ideeën (Lowndes, Pratchett & Stoker, 2001). Respondenten uit dit onderzoek gebruiken ervaringen uit het verleden vooral om mogelijke samenwerking voor de toekomst te beschrijven. De ervaringen zijn vaak negatief en geven aan waarom een samenwerking met een bepaalde partij niet vruchtbaar zou zijn. Over het algemeen zeggen respondenten positief tegenover samenwerking met actoren uit andere sectoren te staan, maar door negatieve ervaringen wil men niet samenwerken met alle partijen. Dit is vooral zo bij samenwerking tussen ondernemers enerzijds en de overheid, maatschappelijke organisaties, onderwijs en onderzoek anderzijds. De overheid en de onderzoeksinstituten hebben ook negatieve ervaringen met ondernemers, maar dit beïnvloedt niet of zij een nieuwe samenwerking aan zouden willen gaan of niet. Een samenwerking met de omgeving blijkt niet alleen lastig voor ondernemers, maar voor meerdere respondenten. Hoewel respondenten het nut van de aanwezigheid van de omgeving in een netwerk wel inzien, beïnvloeden ervaringen uit het verleden op het gebied van tegenstrijdige belangen en niet productieve samenwerking, het idee om in de toekomst een constructieve samenwerking aan te kunnen gaan op een negatieve manier. Dit leidt tot uitsluiting van de maatschappelijke organisaties in het netwerk.

De sociale aspecten van betekenisgeving in een netwerk spelen in dit netwerk een grote rol. Echter, de invulling van de sociale aspecten van betekenisgeving wordt door de respondenten anders ingevuld dan door de literatuur. Zo blijkt het volgens de literatuur belangrijke aspect invloed ansich geen overduidelijke rol te spelen in dit netwerk. Er zijn geen duidelijke hiërarchische structuren in dit netwerk, maar er zijn wel degelijk verschillen tussen respondenten wat betreft belangen en invloed, die leiden tot in- en exclusie van bepaalde partijen. Bovendien lijkt de bekendheid van het netwerk Greenport NHN soms beperkt, waardoor actoren uit de kern van het netwerk minder invloed uit kunnen oefenen op de rest van het netwerk (Castells, 2009) en hun belang (Greenport NHN op de kaart zetten) minder goed kunnen behartigen. Daarnaast zijn wat betreft de cultuur, de verschillen tussen de subgroepen (de verschillende O's en de regio) soms groot en er is duidelijk geen sprake van culturele intelligentie bij elke actor (Schein, 2010); men is zich er niet bewust van dat er cultuurverschillen kunnen bestaan, laat staan dat men zich kan inleven in de cultuur van een ander. Dit leidt tot onbegrip voor elkaar. Er is wel een aantal personen dat wel 'cultuur intelligent' is en dat als boundary spanner de verbindingen tussen verschillende subculturen kan maken, maar vooralsnog heeft dit nog geen grote effecten omdat cultuurverschillen nog groot zijn.

De aspecten belangen, invloed en cultuur komen terug bij identiteitsconstructie en enactment. Bij identiteitsconstructie zijn belangen van mensen van invloed op hun identiteit en maken culturele aspecten de verschillen tussen identiteiten duidelijk. De mate van invloed en iemands cultuur bepalen de manier van handelen, het bepaalt of mensen handelen en hoe ze dit doen.

#### **Deelvraag 4: Welke rol spelen de aspecten van betekenisgeving die uit deelvraag 2 naar voren zijn gekomen bij betekenisgeving aan samenwerking in het Greenport NHN?**

Uit de literatuurstudie van dit onderzoek is gebleken dat identiteitsconstructie, enactment, sociaal en retrospectie aspecten van betekenisgeving zijn die een rol kunnen spelen bij betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk.

Uit de interviews komt naar voren dat sociale aspecten de basis zijn voor alle andere aspecten die een rol kunnen spelen bij betekenisgeving aan samenwerking in het netwerk van Greenport NHN. Zo zijn sociale aspecten bepalend bij identiteitsconstructie doordat belangen van mensen van invloed zijn op hun identiteit en culturele aspecten de verschillen tussen identiteiten duidelijk maken en hebben sociale, culture aspecten invloed op de manier van handelen (enactment).

Daarnaast is identiteitsconstructie een belangrijk aspect bij betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk. De constructie van identiteit blijkt verschillend te verlopen bij verschillende actoren, waardoor een persoonlijke identiteit, een professionele identiteit of een identiteit van een

organisatie meer zichtbaar is dan (één van) de andere identiteit(en). Dit heeft gevolgen voor hoe de actoren tegen het netwerk aankijken. Daarbij blijkt dat de constructie van identiteit ook terugkomt in de andere aspecten van betekenisgeving, retrospectie en enactment. Zo beschrijven respondenten uit overheids-, onderzoeks- en onderwijsinstellingen de identiteit van het netwerk op een retrospectieve manier door de structuur van het netwerk in de loop der tijd te beschrijven en vullen respondenten die ondernemer zijn of werkzaam zijn bij een maatschappelijke organisatie de identiteitsbeschrijving van het netwerk in met het aspect enactment van betekenisgeving door te vertellen hoe er in het netwerk gehandeld wordt en hoe het in hun ogen zou moeten.

Het aspect retrospectie is van belang bij betekenisgeving aan een samenwerking omdat deelnemers van een netwerk toekomstige samenwerking met andere actoren baseren op ervaringen uit het verleden en op basis van deze ervaringen actoren excluderen van het netwerk.

**Welke betekenis geven mensen in het netwerk van Greenport NHN aan samenwerking met overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving (de vijf O's) in het netwerk van Greenport NHN?**

Het netwerk Greenport NHN bestaat uit mensen van diverse sectoren. De groep respondenten is dan ook erg divers. Dit is ook het geval als het gaat om meningen en betekenissen die respondenten geven. Echter, bijna alle respondenten staan in principe positief tegenover samenwerking met andere partijen in het netwerk, maar tegenstrijdigheden in betekenissen over het netwerk en samenwerking maken dat samenwerking niet altijd van de grond komt of goed verloopt.

De grondslag van deze tegenstrijdigheden ligt in het proces van betekenisgeving. Bij dit proces spelen identiteitsconstructie, sociale aspecten, enactment en retrospectie een rol (Weick, 2001). Omdat bij verschillende soorten mensen een betekenis op een verschillende manier tot stand komt, is de betekenis ook anders.

Aan de hand van de gevonden kernmerken van samenwerking (deelvraag 1) zal ik de betekenissen beschrijven die respondenten hebben gegeven aan samenwerking in een netwerk. Daarbij geef ik aan hoe en welke aspecten van betekenisgeving een rol hebben gespeeld in de totstandkoming van de gegeven betekenissen (deelvraag 2, 3 en 4).

In dit netwerk komen twee specifieke vormen van samenwerking voor; publiek-private samenwerking en samenwerking tussen burgers (in georganiseerde vorm) en overheid. Kenmerkend aan publiek-private samenwerking zijn de verschillen in de bedrijfscultuur en daarmee verschillen in belangen, waarden en normen van de partijen (Smit & Van Thiel, 2002). Deze verschillen kunnen leiden tot misverstanden, irritaties en verwondering (Poorter & Versteeg, 2006, p. 49) en in deze case komt dat voor op meerdere fronten. Zo vinden respondenten die ondernemer zijn of werkzaam in bij een maatschappelijke organisatie het netwerk een nuttig, mits er daadwerkelijk dingen gedaan worden en activiteiten van de grond komen. Respondenten van overheids-, onderzoeks- en onderwijsinstellingen zeggen dat direct handelen niet altijd kan, door de inrichting en structuur van het netwerk en hun eigen organisatie. Hierbij speelt identiteitsconstructie een rol omdat de betekenis van het netwerk van een ondernemer en respondenten die werkzaam zijn bij een maatschappelijke organisatie gebaseerd is op zijn of haar persoonlijke identiteit (Edelenbos et al., 2008; Loyens & Van de Walle, 2006; Vigoda, 2002, Van de Wijdeven & Hendriks, 2010) en die van een respondent die werkzaam is bij overheids-, onderzoeks- en onderwijsinstellingen ten grondslag ligt aan de identiteit van de organisatie waar de respondent werkt. Naast identiteitsconstructie spelen sociale aspecten van betekenisgeving hier ook een rol; de al eerder genoemde verschillen in belangen en cultuurverschillen tussen subgroepen zijn soms groot en niet elke actor in het netwerk is 'cultuur intelligent' waardoor actoren niet beseffen dat er cultuurverschillen zijn en zich ook niet kunnen inleven in een cultuur of belangen van een ander (Schein, 2010).

Respondenten geven aan dat niet alle partijen gewenst zijn in het netwerk en dat er met name met burgers (georganiseerd in maatschappelijke organisaties) die voor het belang van de omgeving opkomen niet wordt gecommuniceerd. Hiermee is het netwerk Greenport NHN geen volledig open netwerk (Vos en Schoemaker, 2007) en worden actoren geëxcludeerd door vetomacht (Schaap en Van Twist, 1997). Respondenten van overheidsinstellingen bepalen wat goede initiatieven zijn en wat niet (Oude Vrielink, Verhoeven en Van de Wijdeven, 2013) en zo krijgt een maatschappelijke organisatie die wandel- en fietstochten organiseert alle steun, maar mag een organisatie die zich zorgen maakt over het welzijn van de burens van een bollenveld niet meedoen in het netwerk. De overheidsinstanties in dit netwerk worden dus als responsief gezien, omdat ze zich nog niet collaboratief genoeg opstellen en terwijl voor een goed samenwerkingsklimaat een "samenwerkende" overheid wenselijk zou zijn (Vigoda, 2002). De betekenis die respondenten geven aan samenwerking op ervaringen uit het verleden, retrospectie speelt dus een belangrijke rol bij deze betekenis (Weick, 2001).

## 5.2 Discussie

In deze paragraaf reflecteer ik op mijn onderzoek, het onderzoeksproces en de resultaten. Ik beschrijf wat beperkingen van dit onderzoek zijn en wat de invloed hiervan is op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek (5.2.1) en daarnaast geef ik aan welke vragen uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen en nader onderzoek behoeven (5.2.2).

### 5.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Het in kaart brengen van het netwerk Greenport NHN kostte veel tijd en was erg lastig doordat er geen volledig overzicht van het netwerk Greenport NHN bestaat. Tijdens de interviews deed ik dan ook nog veel informatie op over het netwerk. Dit heeft er toe geleid dat het theoretische deel van deze scriptie in de loop van het onderzoek een aantal keer is gewijzigd. Het uitvoeren van de literatuurstudie was lastig omdat op voorhand moeilijk te zeggen was welke aspecten van betekenisgeving en kenmerken van samenwerking relevant zijn in de gebruikte casus. Daarnaast had ik bij de eerste interviews minder informatie dan bij de laatste interviews, wat er toe heeft geleid dat ik bij de interviews met de laatste respondenten veel dieper op bepaalde topics in kon gaan dan bij de eerste interviews omdat ik toen beter in beeld had hoe het netwerk er uit zag. Dit kan invloed hebben op de betrouwbaarheid van mijn onderzoek, omdat bepaalde aspecten bij de eerste interviews niet of minder uitgebreid aan bod zijn gekomen, dan bij de laatste interviews. Bij een volgend soortgelijk onderzoek is het daarom raadzaam om een nog kleiner deel van het netwerk als casus te nemen, zodat er sneller een vollediger beeld van het netwerk bij de onderzoeker is en er daardoor gerichter gezocht kan worden voor de literatuurstudie en de onderzoeker met dezelfde kennis alle interviews doet.

Het zoeken van respondenten heeft weinig problemen opgeleverd. De meeste respondenten wilden wel meewerken aan mijn onderzoek, maar door vakanties en drukte door de oogsttijd duurde het soms lang voordat ik mensen ook daadwerkelijk kon spreken. Voor een vlot verloop van volgend onderzoek moet er vanaf het begin rekening worden gehouden met seizoenen en planning van interviews.

Voor alle interviews heb ik dezelfde topiclijst gebruikt. Dit was niet altijd handig, omdat respondenten veel van elkaar verschilden en dus niet altijd alle vragen even relevant. Dit kan invloed hebben op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek, omdat ik soms moest afwijken van de topiclijst. Achteraf gezien was het beter geweest om per respondentencategorie (per "O") een topiclijst te hebben.

Bij de analyse van dit onderzoek is er veel van interpretatie afhankelijk. Om dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te laten zijn, ben ik bij de analyse van mijn resultaten steeds weer terug



gekeerd naar de tekstfragmenten en codes, om zo zo min mogelijk door mijn eigen interpretatie in te vullen. Over mijn rol als onderzoeker kan ik zeggen dat het voor mij positief gewerkt heeft dat ik niet bekend was met de bollensector, ik niet tot één van de O's behoorde en dat ik redelijk "naïef" de interviews ben gaan doen. Door mijn onbevooroordeeldheid waren respondenten erg open naar mij en heb ik het idee gehad dat iedere respondent veel heeft verteld. Doordat ik niet bij één van de O's hoorde, was het gemakkelijk voor mij om de data-analyse onbevooroordeeld uit te voeren en me aan de gestelde codes te houden.

### 5.2.2 Vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek blijkt dat de professionele identiteit en de identiteit van de organisatie waar de respondent werkzaam is bij respondenten van onderwijs-, onderzoeks- of overheidsinstelling een belangrijke rol speelt bij de beschrijving van de identiteit van het netwerk en dat deze wordt ingevuld door de kenmerken over de structuur van het netwerk (retrospectie). Op dit moment is de structuur van het netwerk aan het veranderen, de stuurgroep bevindt zich in een transitiefase waarin stuurgroepleden meer verantwoordelijkheid krijgen voor een specifiek thema. Door de focus van dit onderzoek ben ik niet op het aspect de verandering van de omgeving (ecological change) (Weick, 2001) ingegaan, maar vervolgonderzoek zou uit moeten wijzen of de ecological change een rol speelt bij betekenisgeving aan samenwerking in een netwerk en welke invloed deze rol heeft op de andere aspecten. Indien namelijk blijkt dat de ecological change een grote rol speelt, dan kan ook blijken dat bij de individuele identiteit van respondenten van onderwijs- onderzoeks- en overheidsinstellingen niet perse de professionele identiteit en de identiteit van de organisatie (het denken in structuren) een belangrijke rol spelen bij de beschrijving van de identiteit van het netwerk, maar dat de rol van een identiteit afhankelijk is van het moment (de ecological change). Dit kan onderzocht worden door een tijd na de verandering van de structuur van het netwerk nogmaals onderzoek te doen naar betekenisgeving aan samenwerking in dit netwerk. Bovendien wordt er dan ook meer duidelijk over de rol van enactment. Uit dit onderzoek blijkt dat met name ondernemers de identiteit van het netwerk omschrijven door te beschrijven hoe er gehandeld moet worden. Daarbij vinden zij dat er meer gehandeld moet worden. Het doel van de structuurverandering van het netwerk is dat er meer individuele verantwoordelijkheid ontstaat voor bepaalde thema's waardoor onder andere individuen er voor kunnen zorgen dat er projecten van de grond komen en er dus meer gehandeld wordt. Wanneer er na de structuurverandering wel "genoeg" gehandeld wordt, dan is de vraag of ondernemers de identiteit van het netwerk nog steeds invullen met het aspect enactment.

Dit onderzoek gaat over een omvangrijk netwerk. Ondanks dat ik slechts een specifiek deel van dit netwerk heb onderzocht (de bollensector), was dit deel veelomvattend. Om inzichten te verkrijgen in specifieke samenwerking tussen de O's, zou de casus van het onderzoek nog meer verkleind moeten

worden en zouden er meerdere losse onderzoeken gedaan moeten worden naar specifieke samenwerking, bijvoorbeeld naar samenwerking tussen ondernemers en onderwijs en naar samenwerking tussen burgers/maatschappelijke organisaties en de overheid.

Dit onderzoek gaat over de bollensector in het netwerk Greenport NHN. Om te kijken of de aspecten die een rol spelen bij samenwerking in dit netwerk ook van toepassing zijn op andere netwerken, zou er een vergelijkend onderzoek gedaan moeten worden naar andere sectoren in de agrisector, andere Greenport-netwerken in Nederland en andere netwerken omtrent andere thema's in Noord-Holland en Nederland. Eventueel zou vergelijkend onderzoek ook nog in het buitenland gedaan kunnen worden.

### **5.3 Aanbevelingen voor de provincie Noord-Holland**

Uit dit onderzoek blijkt dat de identiteit van deelnemers uit dit netwerk een rol speelt bij de vorming van de identiteit van het netwerk en blijkt dat er veel verschillende identiteiten in dit netwerk zitten. Om er voor te zorgen dat actoren zich meer betrokken voelen bij het netwerk en daarmee de doelen van het netwerk beter behaald kunnen worden, zou er meer aandacht voor de losse identiteiten moeten zijn. Ik beschrijf hier een aantal manieren waarop dit mogelijk kan worden gemaakt.

Ten eerste moeten actoren zich kunnen identificeren met de doelen van het netwerk. Uit dit onderzoek blijkt dat ondernemers vaak korte termijn en concrete doelen stellen. Om ervoor te zorgen dat deze ondernemers zich betrokken blijven voelen bij het netwerk Greenport NHN en actief mee willen doen en denken, is het daarom raadzaam om een aantal concrete doelen op te stellen waar iedere actor zich in kan vinden en deze doelen ook wijd te verspreiden. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat er concrete doelen worden opgesteld voor het project AgriTechCampus, als “vanaf jaar X moeten er minimaal XX stageplaatsen voor studenten zijn”.

Er heerst in de regio grote onbekendheid over Greenport NHN. Om ondernemers meer te betrekken bij het netwerk, zou Greenport NHN meer uit moeten dragen wat ze doet. Het gaat hierbij om concrete resultaten, die regelmatig gecommuniceerd worden. Omdat ondernemers vaak niet actief op zoek gaan naar informatie, zal de informatie over de resultaten van Greenport NHN kant-en-klaar bij ondernemers moeten worden afgeleverd, bijvoorbeeld middels (digitale) post. Hierbij is een persoonlijke benadering belangrijk, omdat uit dit onderzoek blijkt dat de persoonlijke identiteit van de ondernemer een grote rol speelt bij de betekenis die hij of zij aan een samenwerking in dit netwerk geeft.

Een andere aanbeveling is het aanstellen van meer “verbinders”. Hiermee bedoel ik mensen die meerdere culturen kennen en hiermee om weten te gaan, zodat zij de verbinding kunnen maken

tussen verschillende O's. Op dit moment zijn er al een aantal personen als verbinder werkzaam voor Greenport NHN, maar om de cultuurverschillen meer te kunnen overbruggen zouden meer van deze verbinders wenselijk zijn.

Met name ondernemers stellen dat handelen in het netwerk niet centraal lijkt te staan. De organisatie van Greenport NHN is een programmabureau en geen projectenbureau. Hierdoor is handelen ook niet per se het hoofddoel, maar als het wenselijk zou zijn dat er meer gehandeld wordt, dan zou de provincie eens moeten kijken of er niet meer zaken meer projectmatig kunnen worden behandeld.

In het kader van DuurzaamDoor wordt er over duurzaamheid en innovatie gesproken. Deze twee concepten zijn vrij breed te interpreteren en door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland niet ingevuld. Om mensen deze twee concepten te laten omarmen zou duidelijk gemaakt moeten worden hoe de provincie deze concepten bedoelt, waardoor de bijbehorende subsidieregeling ook duidelijk beoordeeld kan worden door verschillende partijen.

## Literatuur

- Aelst, P. , van & Bruyninckx, E. (1998). Netwerkanalyse: 2 concrete toepassingen. Antwerpen: Universiteit Antwerpen, departement Politieke en sociale wetenschappen.
- Alter, C. & Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Newbury Park/London/New Delhi: SAGE Publications.
- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66 (1), 56–65.
- Argyris, C. (1991). Hoe we slimme mensen leren om te leren. In Harvard Business Review, *Over Kennismanagement* (2000), (pp. 63-84). Amersfoort: ThiemeMeulenhoff.
- Baptista, R. (2000). Do innovations diffuse faster within geographical clusters? *International Journal of Industrial Organization*, 18, 515–535.
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56.
- Baxter, L.A., & Babbie, E. (2003). *The Basics of Communication Research*. BostonWadsworth/Cengage Learning.
- Boogers, M. & Wijdeven, T., van de (2012). *Meer doen met doe-democratie. Nieuwe coproducties voor een veerkrachtig lokaal bestuur*. Tilburg: Demos - Centrum voor Beter Bestuur en Burgerschap
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatiefonderzoek*. Den Haag: Boom uitgevers.
- Burke, E.M. (1968). Citizen Participation Strategies. *Journal of the American Institute of Planners*, 34(5), 287-294
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: University Press.
- Choo, C.W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information management*, 16 (5), 329-340.
- Deetz, S. (2000). Describing Differences in Approaches to Organization Science. In P. J. Frost, A.Y. Lewin, & R. L. Daft (eds.), *Talking about Organization Sciences* (pp. 123-152). Thousand Oaks: SAGE.
- Doz, Y.L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- DuurzaamDoor (2014, 5 maart). *DuurzaamDoor in het kort*. Geraadpleegd via <https://www.duurzaamdoor.nl/>.

- Edelenbos, J., Hond, L., de & Wilzing, J. (2008). Op initiatief van de burger. *Bestuurskunde*, 17 (2), 88-101.
- Edelenbos, J., Meerkerk, I., van & Batenburg, Y. (2009). Burgerinitiatief Vlaardingen en de veerkracht van instituties. *Bestuurskunde*, 18(1), 81-91.
- Elzinga, D.J. (1995). De opkomst van het regionale bestuur. In D.J. Elzinga (red.), *Regionaal bestuur in Nederland* (pp. 13-17). Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Emaus, J.H. (2007). Het belang van belangen. In M. Pel & J.H. Emaus (red.), *Het belang van belangen. Invalshoeken en visies*. Den Haag: Sdu.
- Eversdijk, A.W.W. (2013). *Kiezen voor publiek-private samenwerking*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Fjær, A.M. (2011). Rhodes' Contribution to Governance theory: Praise, Criticism and the future governance debate. *Public Administration*, 89(1), 101–113.
- Flamholtz, E. (2001). Corporate Culture and the Bottom Line. *European Management Journal*, 19(3), 268–275.
- Geerling-Eiff, F.A., Hubeek, F.B. & Baalen, P.J. van (2005). *Naar nieuwe kennisarrangementen: aanbevelingen voor de inrichting van kennisnetwerken. Rapportage onderdeel E van het project Kennis over Netwerken*. Den Haag: LEI.
- Geuijen, K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. In M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (red.), *Handboek Publiek Management* (pp. 97-114). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Goyal, S. (2011). Social Networks in Economics. In J. Scott & P.J. Carrington(eds.), *The SAGE Handbook of Social Network Analysis* (pp. 67-79). Londen [etc.]: SAGE Publications Ltd.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Grounds for Multiparty Problems*. San Francisco/Londen: Jossey-Bass Publishers.
- Greenport Noord-Holland-Noord (2014, 27 februari). *Strategische thema's Greenport Noord-Holland-Noord*. Geraadpleegd via <http://www.greenportnhn.nl/missie-doelstelling>.
- Hajer, M., Sijmons, D. & Feddes, F. (2006). De politiek van het ontwerp. In M. Hajer & D.Sijmons (red.), *Een plan dat werkt. Ontwerpen en politiek in de regionale planvorming* (pp. 4-25). Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Hanneman, R.A. & Riddle, M. (2011a). A Brief Introduction to Analyzing Social Network Data. In J. Scott & P.J. Carrington (eds.), *The SAGE Handbook of Social Network Analysis* (pp. 331-339). Londen [etc.]: SAGE Publications Ltd.
- Hanneman, R.A. & Riddle, M. (2011b). Concepts and Measures for Basic Network Analysis. In J. Scott & P.J. Carrington (eds.), *The SAGE Handbook of Social Network Analysis* (pp. 340-369). Londen [etc.]: SAGE Publications Ltd.

- Hofstede, B. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 3 (1), 1-12.
- Hofstede, G. (2004). *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Olympus.
- IJzendoorn, M.H., van (1988). De navolgbaarheid van kwalitatief onderzoek I: Methodologische uitgangspunten. *Nederlands Tijdschrift voor Opvoeding, Vorming en Onderwijs*, 4 (5), 280-288.
- Kickert, W.J.M. (2003). Beneath Consensual Corporatism: Traditions of Governance in the Netherlands. *Public Administration*, 81(1), 119-140.
- Klijn, E.-H. (1997). Policy Networks: An Overview. In W.J.M. Kickert, E.-H. Klijn & J.F.M. Koppenjan (red.), *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector* (pp.14-34). London: SAGE Publications Ltd.
- Klijn, E.-H. (2005a). Netwerken als perspectief op beleid en uitvoering van beleid. *Beleidswetenschap*, 4, 32-54.
- Klijn, E.-H. (2005b). Networks and inter-organizational management. Challenging, steering, evaluation, and the role of public actors in public management. In E. Ferlie, L.E. Lynn & C. Pollitt (red.), *The Oxford Handbook of Public Management* pp 257-281. Oxford: University Press.
- Linnenluecke, M. & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45, 357–366.
- Lowndes, V., Pratchett, L. & Stoker, G. (2001). Trends in public participation: Part 2 Citizens' perspectives. *Public Administration*, 79(2), 445-455.
- Louwes, M. & Dieperink, C. (2006). Interactieve planvorming in gebiedsgerichte cultuurhistorische projecten. *Bestuurskunde* 15(1), p. 75-84.
- Loyens, K. & Walle, S., van de (2006). *Methoden en technieken van burgerparticipatie: strategieën voor betrokkenheid van burgers bij het federaal plan duurzame ontwikkeling*. Leuven: Instituut voor de Overheid.
- Marin, A. & Wellman, B. (2011). Social Network Analysis: An Introduction. In J. Scott & P.J. Carrington (eds.), *The SAGE Handbook of Social Network Analysis* (pp. 11-25). Londen [etc.]: SAGE Publications Ltd.
- Mastenbroek, W.F.G., Ezerman, G.C. & Straaten, P. van (1985). *Macht en onmacht in de overlegvergadering*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Mastenbroek, W.F.G. (1992). *Macht en communicatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1, 13-22.

- Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein. Issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Coutinho.
- Noordegraaf, M. & Geuijen, K. (2011). Maatschappelijke opdrachten en bestuurlijke reacties. In M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (red.), *Handboek Publiek Management* (pp. 31-48). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Opheij, W. & Meché, F. (2012). Van betekenis willen zijn: Waarom bestuurders doen wat ze doen in allianties en netwerken. *M&O*, 6, 29-39.
- Oude Vrielink, M., Verhoeven, I. & Wijdeven, T., van de (2013). Meedoen met de overheid? Over de stille beleidspraktijk van de doe-democratie. *Bestuurskunde*, 22(2), 13-22.
- Porter, M.E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Poorter, M. & Versteeg, W. (2006). Netwerk of doolhof. De democratische legitimiteit van regionale planvorming. In M. Hajer & D. Sijmons (red.), *Een plan dat werkt. Ontwerpen en politiek in de regionale planvorming* (pp. 44-63). Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Provincie Noord-Holland (2013). *Toelichting doeltreffendheid subsidies Uitvoeringsregeling Kennis en innovatie in de kop, NH 2013*. Haarlem: Provincie Noord-Holland.
- Provincie Noord-Holland (2014a). *Door met Duurzaam in Noord-Holland. Provinciaal Ambitiedocument (PAD) 2014-2016. Kennisprogramma Duurzaam Door "Socialeinnovatie voor een groene economie"*. Haarlem: Provincie Noord-Holland.
- Provincie Noord-Holland (2014b, 7 februari). *Greenport Noord-Holland Noord*. Geraadpleegd via <http://www.noord-holland.nl/web/Projecten/Agenda-Landbouw-en-Visserij-1/Greenport-NHN.htm>.
- Provincie Noord-Holland (2014c, 1 maart). *Bloembollen*. Geraadpleegd via <http://www.noord-holland.nl/web/Projecten/Agenda-Landbouw-en-Visserij-1/Bollen.htm>.
- Ring, P. S. (1996). *Networked Organization. A Resource Based Perspective*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Rond, M., de & Bouchikhi, H. (2004). On the Dialectics of Strategic Alliances. *Organization Science*, 15, 56-69.
- Raad voor het openbaar bestuur (2006). *Bestuur op maat. Advies over middenbestuur*. Den Haag: Raad voor openbaar bestuur.
- Riel, C.B.M., van (2010). *Identiteit en Imago*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2014, 28 april). *Duurzaam Door*. Geraadpleegd via <http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/groene-economie/duurzaamdoor>.

- Schaap, L. & Twist, M.J.W., van (1997). The Dynamics of Closedness in Networks. In W.J.M. Kickert, E.-H. Klijn & J.F.M. Koppenjan (red.), *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector* (pp. 62-78). London: SAGE Publications Ltd.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4e editie). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schilling, M.A. & Phelps, C.C. (2007). Interfirm Collaboration Networks: The Impact of Large-Scale Network Structure on Firm Innovation. *Management Science*, 53(7), 1113-1126.
- Schruijer, S. & Vansina, L. (2011). Samenwerking over organisatiegrenzen als psychologische opgave. In M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (red.), *Handboek Publiek Management* (pp. 241-256). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Seligman, L. (2006). Sensemaking throughout adoption and the innovation-decision process. *European Journal of Innovation Management*, 9, 108-120.
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*. London: SAGE.
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Sørensen, J. B. & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective and Democratic Through Metagovernance. *Public Administration*, 87 (2), p. 234–258.
- Smit, N. & Thiel, S. van (2002). De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde*, 11(6), 226-234.
- Spiering-Bult, M. & Dewulff, G. (2006). *Strategic Issues in Public-Private Partnerships An International Perspective*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Todeva, E. & Knoke, D. (2005). Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decision*, 43, 123-148.
- Vokurka, L., Uffelen, R.L.M. van & Ravensbergen, P. (2005). *Kenniscirculatie en competenties t.b.v. innovatie in de tuinbouwdelta: position paper*. Wageningen: Departement Agricultural Economics Research Institute – LEI Sector en Ondernemerschap.
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2007). *Geïntegreerde communicatie*. Den Haag: Boom Uitgevers.
- Vigoda, E. (2002). From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-540.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Massachusetts [etc.]: Addison Wesley Publishing Company.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Second Edition). Reading, Massachusetts [etc.]: Addison-Wesley Publishing Company.



Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks [etc.]: SAGE Publications Ltd.

Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell Publishing Ltd.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Wijdeven, T., van de & Hendriks, F. (2010). *Burgerschap in de doe-democratie*. Den Haag: Nicis Instituut.

Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications Ltd.

## Bijlagen

### Bijlage I: Achtergrondinformatie DuurzaamDoor en Greenport NHN

#### **DuurzaamDoor**

Het programma “DuurzaamDoor: sociale innovatie voor een groene economie 2013-2016” is een kennisprogramma dat is opgesteld door een interbestuurlijke regiegroep (Rijk, IPO, VNG en UvW) en wordt uitgevoerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RvO, voormalig Agentschap NL). DuurzaamDoor 2013-2016 is een vervolg op het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling 2008-2012. De nadruk van dit programma ligt op de economische mogelijkheden van duurzaamheidsnetwerken en leerinstrumenten. Het nieuwe programma stimuleert kennis- en netwerkactiviteiten gericht op economisch belang van duurzaamheid door het bevorderen van samenwerking tussen “de vijf O’s”: overheden, ondernemers, onderwijs, onderzoek en burger(organisaties) (Provincie Noord-Holland, 2014a; DuurzaamDoor, 2014).

Vanuit dit programma is €600.000 beschikbaar voor provincies. Provincies zijn verantwoordelijk voor de decentrale invulling van het programma. De Provincie Noord-Holland krijgt in 2014 €175.000 uit dit programma, co-financiert dit en heeft haar doelen voor dit programma geuit in het provinciale ambitiedocument “Door met Duurzaam in Noord-Holland”. De Provincie Noord-Holland heeft in dit provinciale ambitiedocument DuurzaamDoor gekoppeld aan al bestaande subsidies, in dit geval aan de Uitvoeringsregeling Kennis en Innovatie (€600.000). Verder financiert de Provincie Noord-Holland met de gelden uit DuurzaamDoor educatieve projecten in de nationale natuurparken in Noord-Holland en de Greenport-netwerken van Noord-Holland. Dit onderzoek gaat specifiek over het netwerk Greenport Noord-Holland Noord (NHN). Geld voor dit netwerk is onder andere beschikbaar om cross-overs met andere netwerken (boards) te bewerkstelligen (Provincie Noord-Holland, 2014a).

#### **Greenport NHN**

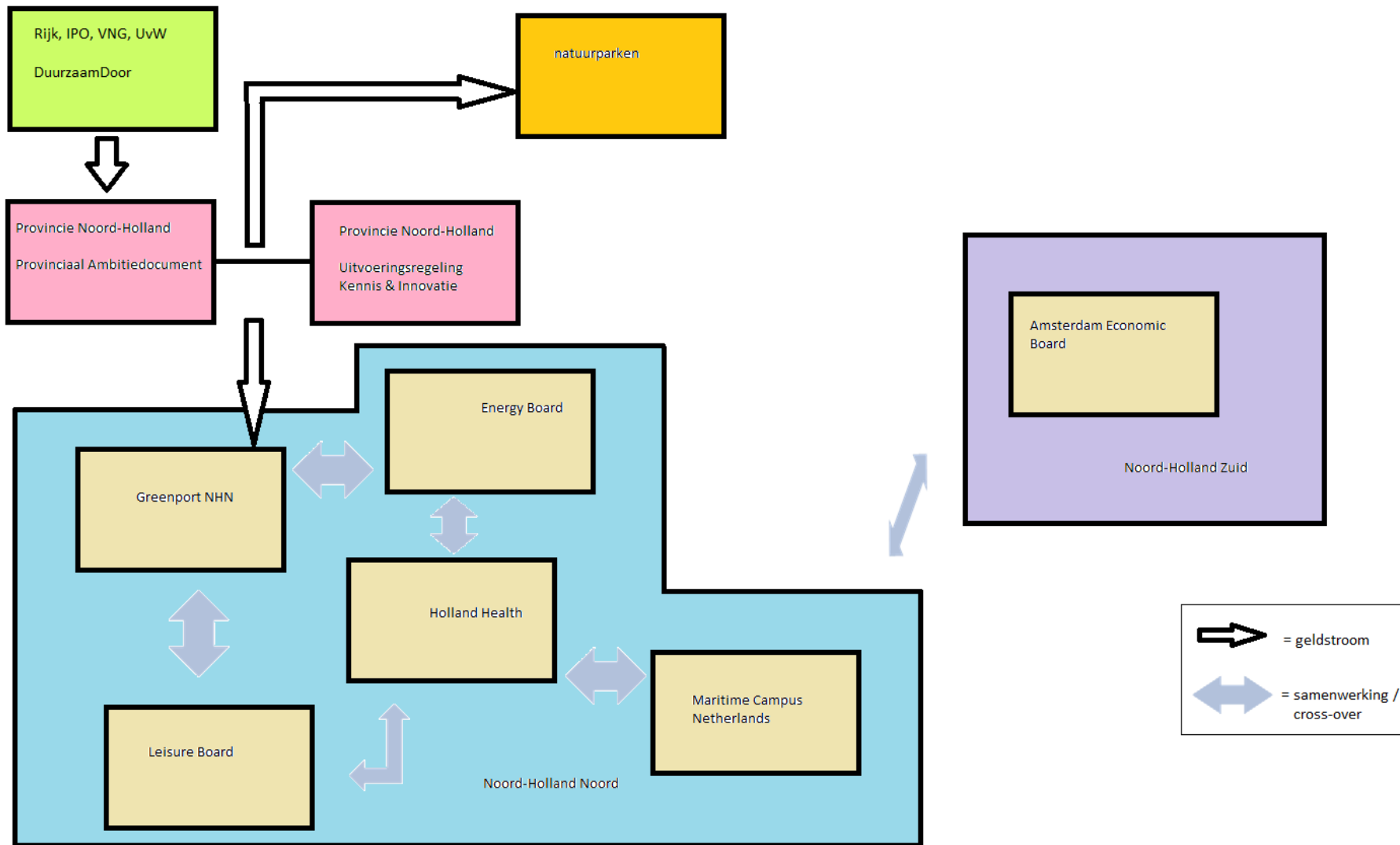
In de Provincie Noord-Holland zijn een aantal boards aangesteld. Boards zijn netwerken omtrent een bepaald thema waar vertegenwoordigers van verschillende organisaties in zitten. Deze boards hebben als doel het regionaal oplossen van problemen en het initiëren van nieuwe projecten rond een thema. Hoewel Greenport NHN officieel de status van een board ontstegen is door het behalen van de Greenport-status, heeft het nog wel de structuur van een board en wordt het nog in hetzelfde rijtje geschaard als andere boards. In Noord-Holland Noord is er een Energy Board, Leisure Board, Holland Health, Martime Campus Netherlands en het netwerk waar het in dit onderzoek om gaat, het voormalig Agriboard. Daarnaast heb je ook nog het Amsterdam Economic Board (AEB), gericht op de Metropool Regio Amsterdam (MRA).

Greenport NHN bestaan in zijn huidige vorm sinds 2011. De oorsprong van dit netwerk ligt bij het Agriboard en in 2011 verkreeg dit board de status van een Greenport. Greenports zijn netwerken door heel Nederland waarin de overheid en het bedrijfsleven gezamenlijk werken aan meer duurzame tuinbouwsector (Greenport Holland Noord, 2014). De stichting Agriboard is in 2009 opgericht met als doel het “geven van ondersteuning en het (al dan niet) gedeeltelijk uitvoering (doen) geven aan activiteiten ten behoeven van de doorontwikkeling van de agribusiness in Noord-Holland-Noord” (uit: Statuten Greenport NHN).

De stichting Greenport NHN heeft een bestuur, bestaande uit een voorzitter en penningmeester-secretaris. Besluiten van het Greenport NHN worden genomen door de stuurgroep, deze bestaat uit vertegenwoordigers van de overheid, ondernemers, onderzoek en onderwijs uit de regio Noord-Holland Noord en deze komt eens per 4-6 weken bij een. Daarnaast heeft Greenport NHN een programmabureau, bestaande uit de programmamanager, projectcoördinator, communicatiemedewerker en officemanager. Om projecten uit te voeren worden er mensen door het programmabureau in dienst genomen.

Op dit moment is Greenport NHN in een transitiefase. Per 1 januari 2014 heeft het programmabureau een nieuwe manager en daarnaast is het programmabureau met haar begeleidingsgroep (bestaande uit twee ambtenaren van de gemeente, een van de provincie en een medewerker van het Ontwikkelingsbedrijf) op het moment van schrijven bezig met het aanstellen van zogeheten ‘trekkers’ per thema. Deze thema’s zijn onderwijs, ruimte, AgroVizier (innovatie), bereikbaarheid en duurzaamheid. De taak van deze trekkers is het focussen op een bepaald thema en zorgen dat er over dit thema projecten ontstaan en afgehandeld worden.

In onderstaand figuur is bovenstaand verhaal samengevat.



## Bijlage II: Netwerkanalyse

### Algemeen

Bij deze netwerkanalyse van Greenport NHN wordt er gekeken vanuit het gehele netwerk, vanuit een vogelperspectief gaat (Van Aelst & Bruyninckx, 1998; Marin & Welman, 2011). Dit onderzoek is gedaan vanuit de provincie Noord-Holland, maar ik heb het netwerk benaderd vanuit zijn geheel en niet vanuit deze enkele actor. Daarbij is dit netwerk een tweevormig (two-mode) netwerk, de “pionnen” in dit netwerk zijn individuen (leden van organisaties) en ook organisaties (Marin & Welman, 2011). Bovendien bestaan organisaties vaak ook nog weer uit meerdere suborganisaties. Omdat er bij dit onderzoek alleen naar de bollensector gekeken is, richt deze netwerkanalyse zich ook alleen op de pionnen in deze sector van het netwerk en de pionnen met overkoepelende functies. Om de anonimiteit van mensen te waarborgen worden er in dit netwerk geen namen maar functies genoemd.

### Pionnen

De tabel hieronder laat de meest belangrijke organisaties en individuen zien in de bollensector van Greenport NHN. Lang niet alle individuen die in dit netwerk werkzaam zijn of ook maar op een manier betrokken zijn bij het netwerk worden in deze tabel genoemd, omdat dit anders te omvangrijk wordt. Indien een individu of een organisatie een speciaal, niet voor de hand liggend belang heeft, is deze in onderstaande tabel opgenomen. De pionnen betreffen verschillende organisaties, van verschillende niveaus en met verschillende suborganisaties. Deze tabel dient niet om de suborganisaties in een logisch of hiërarchisch verband weer te geven.

Organisatie	Belang	Individu	Belang*
Programma-bureau Greenport NHN	De regio Noord-Holland Noord op de kaart zetten, door de regio onderscheidend te laten zijn door innovatie in het samenspel van veredeling, vermeerdering en productie en door de draaischijf van handel en logistiek en daarmee een duurzame bijdrage leveren aan de economie en werkgelegenheid van de regio.	Programma-manager	Zorgen dat projecten van de grond komen door verbindingen te maken in het netwerk
		Coördinator projecten	Zorgdragen voor goede uitvoering projecten
		Communicatie-medewerker	<i>Geen specifiek belang</i>
		Office manager	<i>Geen specifiek belang</i>
Clusius College	Aantrekkelijk maken van (o.a.) de bollensector voor jongeren en daardoor meer leerlingen trekken.	Projectleider AgriTechCampus	Verbinden van onderwijs en het bedrijfsleven waarbij het Clusius College ook voordeel geniet
		Directeur Voorzitter stichtingsbestuur Greenport NHN	Meer aandacht voor de groene sector, zodat groen onderwijs voor leerlingen aantrekkelijker wordt
ROC's in de regio	Aantrekkelijk maken van (o.a.) de bollensector voor jongeren en daardoor meer leerlingen trekken.	<i>Geen specifiek persoon</i>	<i>Geen specifiek belang</i>

Kenniswerkplaats	Vergroten afstemming tussen regionaal onderwijs en bedrijfsleven	<i>Geen specifiek persoon</i>	<i>Geen specifiek belang</i>
Europese unie: Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO)	versterken van de regionale concurrentiekracht en het vergroten van de werkgelegenheid.	<i>Geen specifiek persoon</i>	<i>Geen specifiek belang</i>
Rijksoverheid: ministerie van EZ (RvO en Greenport Holland), SZW, topsectoren-beleid	versterken van de regionale concurrentiekracht en het vergroten van de werkgelegenheid.	<i>Geen specifiek persoon</i>	<i>Geen specifiek belang</i>
Provincie Noord-Holland	versterken van de regionale concurrentiekracht en het vergroten van de werkgelegenheid.	Beleidsmedewerker Economische zaken, landbouw en toerisme, lid begeleidingsgroep	Ondersteunen van gedeputeerde
		Beleidsmedewerker Economische zaken, landbouw en toerisme	Uitvoering Kennisprogramma Duurzaam Door laten slagen
		Beleidsmedewerker Kennis & Beleidsevaluatie	Achterhalen hoe innovatie, economische vooruitgang op gang komt
		Gedeputeerde Landbouw en landelijk gebied	Versterken economische positie van de regio
Gemeente Hollands Kroon	Versterken concurrentiekracht bedrijven en vergroten werkgelegenheid in gemeente	Ambtenaar, lid begeleidingsgroep	Belangen eigen gemeente
Gemeente Hoorn	Versterken concurrentiekracht bedrijven en vergroten werkgelegenheid in gemeente Bekend worden als onderwijsstad van de regio	Ambtenaar, lid begeleidingsgroep	Belangen eigen gemeente
Gemeente Heerhugowaard	Versterken concurrentiekracht bedrijven en vergroten werkgelegenheid in gemeente Glastuinbouwgebied Alton	Burgemeester, lid stuurgroep	Belangen eigen gemeente
Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord	De economische toekomst van Noord-Holland Noord vormgeven, in goed en nauw contact blijven staan met overheden, marktpartijen, ondernemers, onderwijsinstellingen, kennisinstututen en non-profitorganisaties	Ambtenaar, lid begeleidingsgroep	Programma "De kop werkt" tot uitvoering brengen
		Directeur, lid stuurgroep	Economische ontwikkeling in de regio, bekendheid regio vergroten
Hoogheemraad-	Waterwegen en wegen beheren	<i>Geen specifiek</i>	<i>Geen specifiek belang</i>

schap Noorder Kwartier		<i>persoon</i>	
Amsterdam Economic Board en andere boards in de regio	Versterken van de economie en hun thema in hun regio. Ontwikkelen van productieve banden met andere boards	<i>Geen specifiek belang</i>	<i>Geen specifiek belang</i>
Wageningen UR/ Stichting DLO	Onderzoek initiëren, partijen geïnteresseerd maken voor onderzoek. Kwaliteit van leven verbeteren.	Onderzoeker, Projectleider AgriVizier	Vinden van passend onderzoek bij project.
		Manager new business development, lid stuurgroep	(Onderzoek van) Wageningen UR op de kaart zetten bij Greenport NHN. Belang van onderzoek laten zien
		Onderzoeker PPO Lisse	Belang van onderzoek laten zien, nieuwe partijen werven voor nieuw onderzoek
Proeftuin Zwaagdijk	partijen geïnteresseerd maken voor onderzoek	<i>Geen specifiek persoon</i>	<i>Geen specifiek belang</i>
KAVB	Belangen behartigen voor agrariërs in de bollenteelt	Vertegenwoordiger KAVB	Belangen voor een specifieke regio/"kring"
KAVB/LTO	Belangen behartigen voor agrariërs (in de bollenteelt)	Vertegenwoordiger KAVB/LTO	Belangen voor een specifieke regio/"kring"
Seed Valley	Versterken van de economische positie van de zaadsector in Noord-Holland Noord	Voorzitter bestuur, lid stuurgroep	Focus in stuurgroep op zaden leggen
AgriBusinessClub	Bekendheid club, ledenaantal vasthouden, interessante leden behouden/werven en dus interessante activiteiten organiseren	Projectleider	<i>Geen specifiek belang</i>
Rabobank	Economie en werkgelegenheid in regio vergroten, meer klanten werven, bestaande klanten behouden	Directeur bedrijven, lid stuurgroep	Weten wat er speelt in de regio, bij klanten en algemeen
		Directeur markten	In kaart brengen van alle netwerken in de regio
Agrariërs	Goed lopend eigen bedrijf	<i>Geen specifiek persoon</i>	<i>Geen specifiek belang</i>
Floriade 2022 Almere	Bezoekers naar de Floriade, ontwikkelen van groen stadsdeel in Almere	<i>Geen specifiek persoon</i>	<i>Geen specifiek belang</i>
Stichting Bollenboos	Groene, duurzame bollenteelt	Vertegenwoordiger / de burger	Gezonde leefomgeving
Greenpeace	Groene, duurzame bollenteelt	Vertegenwoordiger / de burger	Groene, duurzame en gezonde leefomgeving
Stichting Bloeiend Zijpe	De polder Zijpe en in het bijzonder de bloemenbollen (teelt) op de kaart zetten en daarmee de lokale economie versterken	Vertegenwoordiger / de burger (wandelaar en fietser)	Een leuke dag hebben met mooie uitzichten.

\*Dit zijn de belangen naast het algemene belang van je "werk goed uitoefenen", "targets halen", etc.

Projecten onder penvoederschap van Greenport NHN:

- *AgriVizier*: Clusius College, Syntens, WageningenUR/DLO
- *AgriTechCampus*: Clusius College
- *Biovalley*
- *AgriBusinessClub*

### **Over de connecties:**

#### *Bereikbaarheid:*

De bereikbaarheid van zegt iets over de mate waarin een bericht bij alle actoren in het netwerk aan kan komen (Hanneman & Riddle, p. 342). In het geval van Greenport NHN is het lang niet altijd vanzelfsprekend dat een bericht bij alle actoren terecht komt. Dit heeft ook te maken met de omvang van het netwerk, in dit relatief grote en brede netwerk heeft niet iedere actor behoefte aan ieder bericht maar daarnaast is het ook niet vanzelfsprekend dat alle actoren elkaar direct en gemakkelijk weten te vinden of van elkaars bestaan af weten.

#### *Connectiviteit:*

Connectiviteit gaat over de “zwaarte” van de band tussen mensen; kan een bericht dat op meerdere manieren een actor bereiken of slecht op één manier (Hanneman & Riddle, p. 342)? In het netwerk van Greenport NHN zijn de banden tussen organisaties en individuen “zwaarder” bij organisaties en individuen uit dezelfde O-groep (overheid, ondernemers, onderzoek, onderwijs, omgeving, zie verschillende kleuren in tabel) dan de banden tussen organisaties en individuen van verschillende O-groepen.

#### *Afstand:*

De afstand tussen actoren in dit netwerk is relatief klein. Met afstand wordt het aantal stappen bedoeld waarmee actoren van elkaar verwijderd zijn. Indien A rechtstreeks een boodschap aan B vertelt, is de afstand 1. Indien een boodschap van A via B naar C gaat, is de afstand 2, enzovoorts (Hanneman & Riddle, p. 343). In het netwerk van Greenport NHN zijn de afstanden relatief kort, omdat bijna alle actoren in contact staan met het programmabureau. Indien een actor dus een bericht naar elke andere actor zou willen sturen, is hij of zij middels het programmabureau slecht 2 stappen verwijderd van de ontvanger van het bericht.

#### *Wederkerigheid:*

Een verbinding tussen actoren kan er niet, eenzijdig of dubbelzijdig zijn (Hanneman & Riddle, p. 344). Tussen de actoren bij Greenport NHN is sprake van alle drie opties. Met name bij de agrariërs zijn weinig verbindingen te zien. Vanuit het programmabureau van Greenport NHN gaat bijna naar iedere actor een verbinding, maar in meest van de gevallen is deze verbinding enkelzijdig, het programmabureau weet de actoren in de meeste gevallen wel te vinden, maar andersom maakt lang slecht een aantal actoren gebruik van de verbinding en maakt contact met het programmabureau. Tussen de actoren uit dezelfde O-groep zijn de verbindingen meest van de tijd wel wederkerig.

#### *Transitiviteit:*

Transitiviteit zegt iets of een bericht van persoon X via persoon Y naar persoon Z kan komen door de connecties tussen de personen te beschrijven. Als een bericht van persoon X bij persoon Z moet



aankomen, dan moet de connectie tussen persoon X en Y in ieder geval in de richting van X naar Y gaan (of van X naar Y én van Y naar X) en moet de connectie tussen Y en Z in ieder geval in de richting van Y naar Z gaan (of van Y naar Z én van Z naar Y) (Hanneman & Riddle, p. 345). Zoals hierboven beschreven bij wederkerigheid, vinden actoren als het moet elkaar wel (eventueel via het programmabureau van Greenport NHN). Afhankelijk van het onderwerp van het bericht, loopt de richting van de connectie van een actor naar het programmabureau of andersom.

#### *Clusters en blokken:*

De organisaties en individuen van één O-groep kunnen gezamenlijk als een cluster worden gezien (Hanneman & Riddle, pp. 345-347), omdat de actoren relatief meer contact hebben met elkaar binnen één groep dan daarbuiten. Binnen deze clusters (als subclusters) maar ook tussen deze clusters zijn ook nog een aantal blokken te onderscheiden. Zo vormen de provinciemedewerkers uit de O-groep overheid een blok "provincie", maar is er daarnaast ook nog een blok "begeleidingsgroep", die bestaat uit medewerkers van gemeenten, het Ontwikkelingsbedrijf en de provincie. Ook zijn er blokken te zien om een projecten. Een voorbeeld hiervan is de AgriTechCampus, waar de projectleider namens het Clusius ook weer wederzijdse contacten heeft met de projectleider van de AgribusinessClub en Kenniswerkplaats.

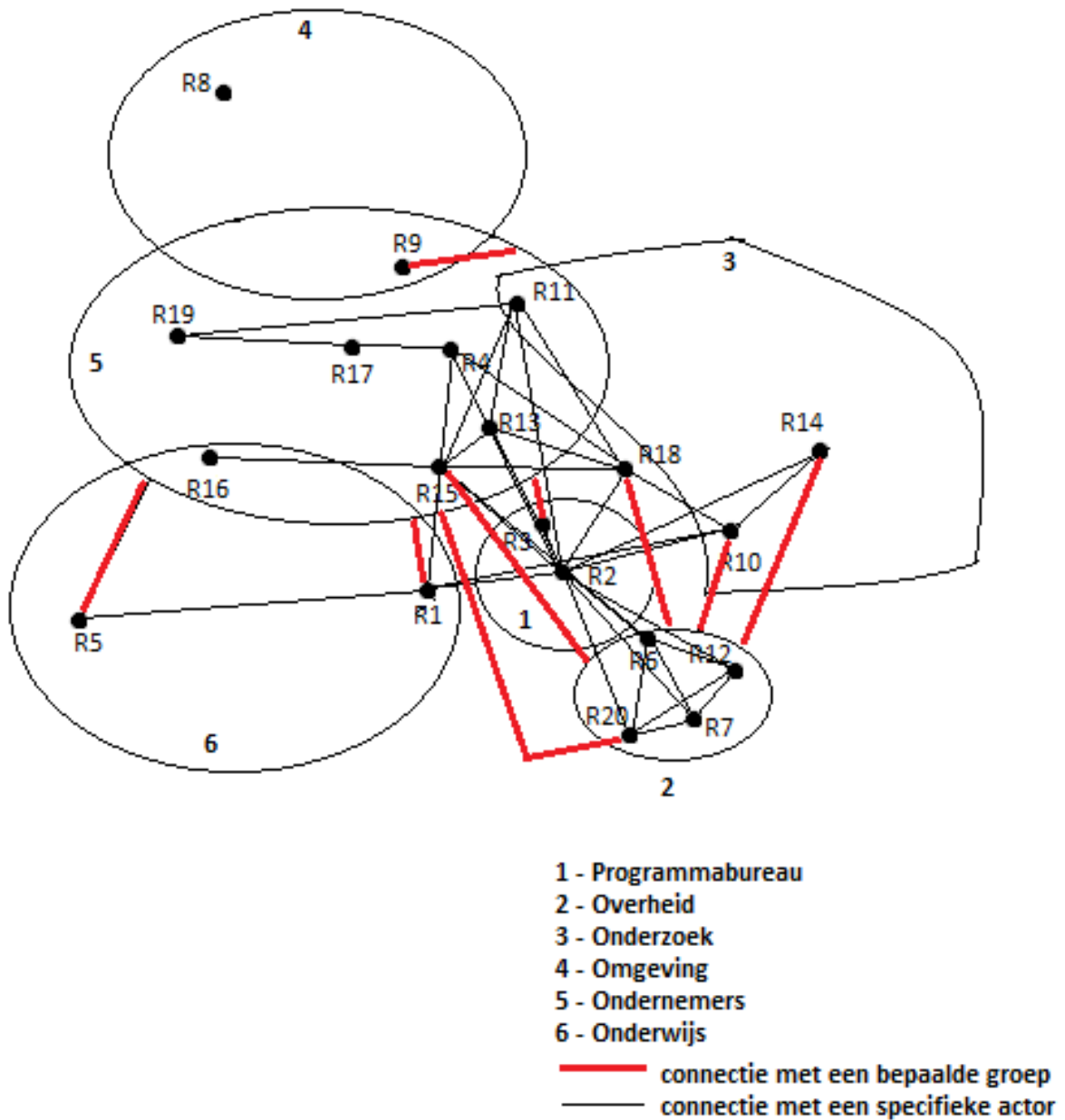
#### *Banden naar binnen en buiten:*

Als men de connecties in het netwerk vergelijkt met de connecties van buiten naar het netwerk of vanuit het netwerk naar actoren die niet in het netwerk bevinden, dan valt in het netwerk van Greenport NHN op dat de meeste connecties naar binnen, in het netwerk zijn gericht. Op dit moment zie je wel dat het programmabureau en het bedrijfsleven bezig zijn om de regio kennis te laten te maken met Greenport en met bijvoorbeeld gezond en lokaal voedsel (in verzorgingshuizen, voor kinderen, etcetera), maar dit is nog slechts op een aantal onderwerpen van toepassingen lang niet op alle onderwerpen die de revu passeren. Nu is dit, gezien de onderwerpen, ook niet altijd nodig, maar dit maakt wel dat bij een optelsom van connecties naar binnen en naar buiten gericht blijkt dat het netwerk nog meer naar binnen focust.

### Bijlage III: Overzicht respondenten

Op de volgende pagina is een overzicht te vinden van de geïnterviewde personen. De respondenten staan in volgorde van afname van interviews, dus het interview met R1 is als eerst afgenomen en het interview met R20 als laatst.

In onderstaand figuur is weergegeven hoe respondenten met elkaar verbonden zijn.



Figuur 5. Respondenten in het netwerk van Greenport NHH

<b>Respondent nummer</b>	<b>Organisaties waar R werkzaam is</b> (de hoofdrol waarvoor de R geselecteerd is om mee te doen aan dit onderzoek, veel respondenten hebben namelijk meerdere functies)	<b>Burgerorganisatie /omgeving</b>	<b>Onderwijs</b>	<b>Onderzoek</b>	<b>Overheid</b>	<b>Ondernemers</b>	<b>Lid van stuurgroep</b>	<b>Werkzaam /draait een project voor Greenport NHN</b>	<b>Opmerkingen</b>
<b>R1</b>	Clusius College, Greenport NHN, Centrum voor innovatief vakmanschap		x					x	
<b>R2</b>	Programmabureau Greenport NHN						x	x	
<b>R3</b>	Programmabureau Greenport NHN							x	
<b>R4</b>	AgriBusinessClub					x		x	
<b>R5</b>	Clusius College, bedrijfsopleidingen		x						
<b>R6</b>	Provincie Noord-Holland				x		x	x	
<b>R7</b>	Gemeente Hollands Kroon				x			x	
<b>R8</b>	Stichting Bollenboos	x							
<b>R9</b>	Stichting Bloeiend Zijpe	x				x			
<b>R10</b>	Wageningen University & Research Centre, Greenport NHN			x				x	
<b>R11</b>	Proeftuin Zwaagdijk			x		x			
<b>R12</b>	Gemeente Hoorn				x			x	
<b>R13</b>	Agrariër in bollensector, KAVB					x	x		
<b>R14</b>	Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO, Lisse) /Wageningen University & Research Centre			x					
<b>R15</b>	o.a. KAVB, kringvoorzitter West-Friesland					x	x		<i>Gezamenlijk interview</i>
<b>R16</b>	Clusius College, adviesbureau		x			x			
<b>R17</b>	Directeur Markten Rabobank Kop Noord-Holland					x			
<b>R18</b>	Tulpenkwekerij en –broeierij, Greenport NHN					x		x	
<b>R19</b>	Bollenteler/ Natuurlijk leven, natuurlijk telen	x				x			
<b>R20</b>	Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord				x			x	

## Bijlage IV: Topiclijsten

Topics	Codes
<p>1. Algemene introductie: mijzelf, doel van interview <i>Het gaat over het netwerk Greenport NHN. Dit is de stuurgroep, maar ook alle partijen hier om heen, als het over het netwerk gaat dan gaat het over alle partijen die in aanraking met Greenport NHN kunnen komen.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Opnames</i></li> <li>- <i>Anonimiteit</i></li> </ul>	
<p><u>Persoon</u></p> <p>2. Kunt u iets over u zelf vertellen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wie u bent?</li> <li>b. Waar u werkt?</li> <li>c. Wat dit voor organisatie is?</li> <li>d. Hoe lang u hier al werkt?</li> <li>e. Waarom u hier werkt?</li> <li>f. Voelt u zich onderdeel van de organisatie?</li> <li>g. Waar u hiervoor heeft gewerkt?</li> </ul>	<p>Individuele identiteit <i>Persoonlijk</i> <i>Professionele rol</i> Identiteit organisatie <i>Professionele rol</i> <i>Professionele rol</i></p>
<p><u>Greenport NHN</u></p> <p>3. Indien respondent in de stuurgroep van Greenport NHN zit; hoe komt u hier terecht? Indien respondent hier niet zit; hoe bent u in aanraking gekomen met Greenport NHN</p> <p>4. Hoe verhoudt uw functie zich tot het netwerk Greenport NHN?</p> <p>5. Wat is uw rol in dit netwerk?</p> <p>6. Waarom zit u in dit netwerk?</p> <p>7. Hoe kent u Greenport NHN?</p> <p>8. Wat vindt u van dit netwerk?</p> <p>9. Hoe zou u Greenport NHN omschrijven?</p> <p>10. Waar staat het voor?</p> <p>11. Kunt u het netwerk van Greenport NHN tekenen?</p>	<p>Individuele identiteit</p> <p>Identiteit netwerk</p>
<p><u>Persoon en anderen in netwerk Greenport NHN</u></p> <p>12. Hoe goed kent u welke actor uit het netwerk? Waar kent u deze mensen van?</p> <p>13. Heeft u eerdere ervaringen met samenwerking met bepaalde actoren?</p> <p>14. Hoe was deze samenwerking?</p> <p>15. Heeft u iets geleerd van deze samenwerking? Zijn er dingen die u voortaan anders zal doen?</p> <p>16. Wanneer ziet u de andere actoren? Hoe vaak en waar?</p> <p>17. Wat vindt u van de verhouding tussen de verschillende actoren?</p> <p>18. Hoe is de omgang met elkaar?</p> <p>19. Wat beïnvloedt de samenwerking met andere partijen volgens u?</p> <p>20. Wat vindt u van de actoren in dit netwerk?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Missen er actoren?</li> <li>b. Zijn er te veel actoren?</li> <li>c. Komen er vaak actoren bij of vallen zij af?</li> </ul> <p>21. Waarom zitten bepaalde mensen wel en niet in dit netwerk volgens u?</p>	<p>Identiteit <i>netwerk</i></p> <p><i>Sluiting van netwerken</i></p>

<p><b><u>Verloop van een samenwerking/project</u></b></p> <p>22. Kunt u me iets vertellen over een laatste project/werkzaamheid die u voor Greenport NHN heeft gedaan?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hoe is dit project op de agenda gekomen?</li> <li>b. Door wie?</li> <li>c. Welke rol had wie?</li> <li>d. Gebeurt dit altijd op deze manier?</li> <li>e. Is er al een resultaat?</li> <li>f. Wat vindt u van dit resultaat?</li> <li>g. Heeft een bepaald resultaat gevolgen? Maakt een verwacht resultaat uit of Greenport NHN überhaupt aan een project begint?</li> </ol> <p>23. Wie neemt over het algemeen het initiatief bij bepaalde projecten ?</p> <p>24. Wat vindt u van het idee van een trekkersrol per thema?</p> <p>25. Als u zelf iets op de agenda van Greenport NHN wilt hebben, hoe gaat dit dan?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Met wie heeft u contact?</li> <li>b. Hoe gaat dit contact?</li> <li>c. Met wie vooral niet?</li> <li>d. Waarom?</li> </ol>	<p>Enactment</p> <p><i>Leiderschap, macht</i></p>
<p><b><u>Manier van handelen</u></b></p> <p>26. Vindt u dat mensen op een bepaalde manier reageren/handelen in dit netwerk? Is deze manier anders dan zij in andere situaties doen?</p>	<p>Enactment</p>
<p><b><u>DuurzaamDoor</u></b></p> <p>27. Bent u bekend met het kennisprogramma DuurzaamDoor?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Zo ja, wat houdt dit voor u in?</li> <li>b. Wat vindt u van dit programma?</li> <li>c. Doet u er actief iets mee?</li> <li>d. Vindt u dat er sprake is van kennisdeling?</li> <li>e. Hoe gebeurt dit?</li> <li>f. Wat vindt u van het idee van samenwerkende O's (alle vijf)?</li> <li>g. En hoe werkt dit in de praktijk?</li> </ol>	<p>Enactment</p> <p><i>kennisdeling</i></p>
<p>28. Bedankt. Nog vragen of andere dingen die u kwijt wilt?</p>	

## Bijlage V: Codeboom

- Identiteitsconstructie
  - o Identiteit Greenport
    - Doel van de Greenport
      - Doel van de samenwerking: gemeenschappelijk belang
      - Bekendheid: is nog helemaal niet, maar is ook een doel toch?  
Openheid/benaderbaarheid speelt hier ook mee
    - Structuur van de Greenport
      - Nog nieuw/onwennig
      - Structuur stuurgroep
      - Actoren in het netwerk
        - o Dubbele petten
        - o Aan- en afwezig in de stuurgroep
          - In netwerk algemeen
  - o Identiteit organisatie waar R werkt
  - o Persoonlijke identiteit
    - Privé leven/persoonlijke overtuiging
  - o Identiteit van de rol van de respondenten
    - Werkverleden
    - Huidig werk
- Retrospectie
  - o Andere O's
    - (Samenwerking met) burgerorganisaties
    - (Samenwerking met) onderwijs
    - (Samenwerking met) onderzoek
    - (Samenwerking met) overheid
    - (Samenwerking met) bedrijfsleven
    - DuurzaamDoor/Samenwerking met de vijf O's
  - o Samenwerken
    - Factoren die meespelen met samenwerking
- Enactment
  - o Contacten in de regio
  - o Manier van handelen/contact
    - Doen ipv praten
  - o Rollen
    - Programmabureau
    - Programmamanager
    - Nieuwe programmamanager
- Sociaal
  - o Elkaar niet begrijpen/andere taal
  - o Partijen die elkaar vinden
  - o Vertrouwen
    - Concurrentie
  - o Cultuur
    - De regio Noord-Holland Noord
    - Beeld van agrariërs