

An impressionistic landscape painting. The top half shows a sky with thick, expressive brushstrokes in shades of blue, white, and yellow, suggesting a bright, overcast day. The bottom half shows a field of green grass and yellow wildflowers, also rendered with visible, energetic brushwork. The overall style is reminiscent of the Impressionist movement.

Waar samenwerking wortel schiet

***Een handreiking voor biodiversiteitsherstel
in het landelijk gebied***

Bernadette van Heel en Noelle Aarts

Voorwoord

Het gaat niet best met de biodiversiteit in het landelijke gebied. In veel regio's zijn de boerenlandvogels zo goed als verdwenen, de insectenstand is flink afgenomen ook in de beschermde natuurlijke gebieden. Goed beheer van de versnipperde natuur blijkt onvoldoende. Herstel van biodiversiteit vraagt om herstel van het landschap. Maar hoe doe je dat, met alle partijen? En wat levert het op? Hoe ga je aan de slag tegen een achtergrond waarin de tegenstellingen tussen landbouw en natuur de laatste jaren zijn uitgegroot?

Vanuit deze vragen is het onderzoeksprogramma 'Living Labs voor het herstel van biodiversiteit in het landelijk gebied' geboren. De problematiek past perfect binnen de Nationale Wetenschapsagenda van NWO. Het Ministerie van LNV heeft programma mee gefinancierd, als evident belanghebbende van een toekomstbestendig landelijk gebied.

Drie living lab projecten zijn vijf jaar geleden aan de slag gegaan in drie gebieden die heel verschillend waren wat betreft ligging, landgebruik en reeds bestaande samenwerking. Al is N=3 niet veel, het gaf kansen om overkoepelende mechanismen op te sporen. Het Deltaplan Biodiversiteitsherstel had al succesfactoren geïdentificeerd, maar werken ze ook echt?

Geen herstel van het landschap zonder samenwerking, een van de belangrijke overkoepelende thema's. Bernadette van Heel en Noelle Aarts laten in deze handreiking zien dat samenwerking geen eenvoudig begrip is. Het speelveld varieert van interacties op Europees niveau tot gesprekken met agrarisch ondernemers aan de keukentafel. Samenwerking gaat niet alleen over inhoud en relaties, maar ook bijv. over ambities en vermeende risico's, over het opbouwen van nieuwe systemen en relaties en het afbouwen van oude routines. In de handreiking is aandacht voor samenwerken aan een transitie, aan conflicthantering en onderhandeling, met praatplaten voor discussie en uitnodigende vragen die deelnemers helpen hun denkrichting te bepalen.

Er zijn veel meer gebieden in Nederland waar met veel energie wordt gewerkt aan herstel van biodiversiteit. Ik verwacht dat deze handreiking een nuttig instrument zal zijn om samenwerking tussen verschillende belanghebbenden in kaart te brengen en constructief te laten verlopen.

Waar samenwerking wortel schiet. Een handreiking voor biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied (Januari 2026).

AUTEURS: Bernadette van Heel (RU/WUR) en Noelle Aarts (RU)

IN SAMENWERKING MET: Cassandra van Altena (NIOO-KNAW); Leanne Bastiaansen (Aeres); Sabine Baumgarten (RU); Cees Leeuwis (WUR); Ron Methorst (Aeres); Wolf Mooij (NIOO-KNAW); Lotte Yanore (WUR); Judith Westerink (WUR)

VORMGEVING: Luc Dinnissen (studio ds)

Deze handreiking is tot stand gekomen binnen het project Deltaplan Living Labs voor biodiversiteitsherstel: van Landschap naar Landelijk, gefinancierd door NWO (NWA.1331.19.201).



Scan de QR code of ga naar www.ru.nl/handreiking-samenwerking voor de digitale versie van deze handreiking en het downloaden van de praatplaten.

Ik wil alle onderzoekers van de drie Living Labs hartelijk danken voor hun bijdragen aan de handreiking en het onderzoek. Ook veel dank aan de boeren, bestuurders, natuurbeschermers en andere betrokkenen in elk van de drie living labs, voor hun gedrevenheid en inzet voor het landschap van de toekomst.

Hans de Kroon

Hoogleraar ecologie en projectleider Living Labs voor Biodiversiteitsherstel

1. Inleiding | 7

2. Het speelveld | 10

Praatplaat #1: Werken aan biodiversiteitsherstel op verschillende niveaus | 16

3. Het transitieproces | 19

Praatplaat #2: X-curve van transitie: Een proces van opbouwen en loslaten | 22

4. Conflict en onderhandeling | 24

Praatplaat #3: Onderhandelen in het landelijk gebied | 30

5. Het gesprek | 32

Praatplaat #4: Constructieve interactie | 38

6. Vruchtbare samenwerking | 40

Meer weten | 46

Referenties | 48

1. Inleiding

Biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied is een complexe uitdaging die vraagt om samenwerking tussen mensen en organisaties met verschillende achtergronden en belangen (Mitchell et al., 2017; Roux et al., 2017). In zogenoemde *living labs*, verspreid over het land werken wetenschappers vanuit verschillende disciplines samen met agrarisch ondernemers en andere belanghebbenden. Het doel is om diverse vormen van agrarisch natuurbeheer te ontwikkelen, te versterken en op te schalen. Een dergelijke grensoverschrijdende ofwel transdisciplinaire samenwerking vraagt om het overbruggen van verschillende werelden, van overtuigingen en belangen, van normen en waarden en het gezamenlijk ontwikkelen van bruikbare kennis. Dat is niet eenvoudig: allemaal neigen we er immers toe om de wereld en de ontwikkelingen die plaatsvinden te beschouwen vanuit ons eigen referentiekader: wat betekent dit voor mij?

De vraag hoe we plezierig en effectief samen kunnen werken aan biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied vormde het startpunt voor een onderzoeksprogramma 'Living labs voor Biodiversiteitsherstel', een initiatief van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (toen nog LNV). In drie regio's in Nederland hebben wetenschappers samen met agrarisch ondernemers experimenten uitgevoerd ten behoeve van biodiversiteitsherstel. Het gaat om de Bollenstreek in het westen van het land, de Alblasserwaard en de regio Ooijpolder-Groesbeek nabij Nijmegen.

Binnen de drie living labs is onderzocht wat de impact is van landschapselementen, zoals hagen en bloemenstroken, op vogel- en insectenpopulaties. Daarnaast is samen met melkveehouders geëxperimenteerd met verschillende typen kruidenrijk grasland en het effect daarvan op zowel de bodem als de koeien. Er is gekeken naar wat boeren motiveert om mee te werken aan biodiversiteitsherstel, inclusief de financiële en beleidsmatige voorwaarden waaraan zou moeten worden voldaan. En er is onderzocht hoe verschillende partijen in de regio in de afgelopen decennia hebben samengewerkt om tot resultaten te komen.

Samenwerking gaat niet vanzelf

Veel problemen die te maken hebben met de kwaliteit van de leefomgeving, waaronder het verlies aan biodiversiteit, worden voor een belangrijk deel bepaald door men-

selijke activiteit. Het werken aan oplossingen en aanpassingen van deze activiteit vraagt om samenwerking en dat gaat lang niet altijd vanzelf. Zeker wanneer mensen zijn betrokken vanuit verschillende visies, belangen, achtergronden en zorgen wordt samenwerking al gauw bemoeilijkt door wat zich tussen mensen afspeelt, het intermenselijk gedoe. Denk aan het negeren, bagatelliseren en ruziemaken over de ernst van een probleem en over wat er wel of niet zou moeten gebeuren om tot een oplossing te komen. Machtsstrijd, gekrakeel, pogingen om ideeën en mensen in- of uit te sluiten, gevoelens van onrechtvaardigheid, dit alles maakt dat samenwerking vaak niet van de grond komt en actie uitblijft.

LIVING LABS

Living labs zijn onderzoekplatforms waarin mensen en organisaties vanuit verschillende achtergronden samenwerken aan een complex maatschappelijk probleem, zoals klimaatverandering, sociale ongelijkheid of biodiversiteitsherstel. Living lab onderzoek vindt plaats in de alledaagse praktijk. Er wordt veel aandacht besteed aan niet-technologische aspecten zoals gedrag, regulering, organisatie en financiële structuren. Bovendien worden resultaten uit onderzoek in living labs niet alleen ter kennisgeving gedeeld, maar vormen ze inbreng voor volgende ontwikkelstappen in het living lab.

Bron: Maas, T., J. van den Broek en J. Deuten (2017). Living labs in Nederland – Van open testfaciliteit tot levend lab. Den Haag, Rathenau Instituut.

Een handreiking voor samenwerking

Deze handreiking biedt ondersteuning en inspiratie aan mensen die samen werken aan biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied in living lab achtige contexten. Denk aan overheden, agrariërs en natuurbeheerders, aan wetenschappers, aan supermarkten en aan consumenten. Al deze partijen maken deel uit van het huidige landbouw- en voedselsysteem en moeten op een constructieve manier samenwerken om een transitie in het landelijk gebied ten behoeve van biodiversiteitsherstel te stimuleren en te realiseren. Aangezien natuurinclusieve landbouw hierin een veelbelovende richting is vormt de agrarische sector een onmisbare partner in het geheel.

Er is veel onderzoek gedaan naar samenwerking. In deze handreiking maken we gebruik van klassieke theorieën en combineren die met recente inzichten uit onder-

zoek naar dynamieken en patronen die samenwerking aan biodiversiteitsherstel op verschillende niveaus beïnvloeden. We hebben de resultaten gebundeld en vertaald in praktische handvatten.

In **hoofdstuk 2** beschrijven we het complexe speelveld waarbinnen biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied plaatsvindt.

In **hoofdstuk 3** gaan we dieper in op verandering en onderscheiden we verschillende fasen in een traject dat moet leiden tot biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied. Als het gaat om complexe veranderingen zoals biodiversiteitsherstel, dan komen verschillende belangen al gauw met elkaar in botsing.

In **hoofdstuk 4** gaan we daarom in op conflicthantering en onderhandeling.

In **hoofdstuk 5** geven we richtlijnen voor een goed gesprek tussen andersdenkenden.

Tot slot brengen we in **hoofdstuk 6** een aantal voorwaarden voor samenwerking bij elkaar.

PRAATPLATEN

We vatten onze verhalen samen in een aantal **praatplaten** die uitnodigen tot gesprek. Vragen en discussiepunten helpen je eigen situatie op het gewenste niveau onder de loep te nemen. Deze vragen kun je ook gebruiken om het gesprek aan te gaan met de mensen waarmee jij op zeker moment samenwerkt aan natuur in het landelijk gebied.

2. Het speelveld

Hoe kunnen we komen tot samenwerking in het landelijk gebied die iets oplevert voor biodiversiteitsherstel? Samenwerking die resulteert in ideeën die aansluiten bij dagelijkse praktijken van degenen die een doorslaggevende rol spelen, in dit geval de boeren en iedereen die betrokken is bij de agrarische sector? Samenwerking die zo nodig ook resulteert in (voorwaarden voor) nieuwe, passende wet- en regelgeving en aantrekkelijke financieringsmogelijkheden? Waarbinnen kennisuitwisseling plaatsvindt over biodiversiteitsherstelpraktijken tussen agrarisch ondernemers en waarbij ook andere voorwaarden voor een duurzame landbouw worden meegenomen (klimaat, energie)?

In dit hoofdstuk beschrijven we het speelveld waarbinnen biodiversiteitsherstel gestalte moet krijgen. We gaan in op complexe problemen zoals de achteruitgang van de biodiversiteit en laten zien hoe activiteiten en gesprekken op microniveau samenhangen met bredere ontwikkelingen op macroniveau. Belangrijke momenten van interactie hebben richting gegeven aan de ontwikkeling van bouwstenen voor deze handreiking. Ze vormen een kompas voor een succesvolle aanpak van biodiversiteitsherstel, waarin ecologische, financiële en sociale (voor-)waarden vanuit verschillende schaalniveaus worden meegenomen.

Hardware, software en orgware

Wanneer we de biodiversiteit willen herstellen en daarmee bij willen dragen aan de transitie naar een duurzaam, natuurinclusief landbouwsysteem, dan is het duidelijk dat we er met technologie alleen niet komen. Een transitie kan pas slagen wanneer er sprake is van een nieuwe combinatie van wat we *hardware*, *software* en *orgware* noemen (Smits, 2002; Aarts, 2018).

Hardware

Hardware verwijst naar de technologische en ecologische ingrepen die nodig zijn om het landschap zodanig in te richten dat bijen, wilde planten en andere organismen er wel bij varen. Denk aan landschapselementen die planten en dieren voedsel en bescherming bieden, of aan het afstemmen van werkzaamheden op de broedcyclus van weide- en akkervogels.

NIVEAUS VAN SAMENWERKING

Samenwerking aan biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied speelt zich af op verschillende niveaus. Aan de ene kant is er het **macroniveau**, waar onder meer Europese richtlijnen zoals de Kaderrichtlijn Water en stikstofregels het beleid bepalen. Politieke besluiten op Europees, nationaal en provinciaal niveau hebben invloed op de ruimte voor maatregelen. Internationale handel, nieuwe kennis over gewassen, ecologie en klimaat, én de manier waarop media, reclame en publieke opinie met biodiversiteit omgaan, vormen weer andere spelregels waarbinnen iedereen moet werken.

Aan de andere kant is er het **microniveau**. Agrariërs overleggen met hun familie, met burens, met erfbetreders en met andere passanten. In living labs proberen ze samen met onderzoekers nieuwe maatregelen uit, op hun eigen bedrijf of in regionale pilots. Hier krijgt biodiversiteitsherstel letterlijk handen en voeten.

De twee niveaus staan niet los van elkaar. Integendeel: ze beïnvloeden elkaar voortdurend. Beleid verandert door onderzoeksresultaten, door berichten die op sociale media rondgaan, door lobby en door wat mensen in het stembokje beslissen. Tegelijkertijd worden beleidsmakers gevoed door wat er op het erf gebeurt: door gesprekken in lokale netwerken, door ervaringen uit de praktijk en door ontmoetingen tussen mensen met uiteenlopende achtergronden, belangen en ambities. Mensen die in de praktijk bezig zijn worden op hun beurt beïnvloed door geldende wet- en regelgeving waar ze, met het oog op hun ambities, op meer of minder creatieve wijze mee omgaan.

Zo ontstaat een levend speelveld waarin beleid en praktijk elkaar continu vormen en versterken.

Software

Software gaat over meningen, opvattingen, kennis, emoties, relaties en associaties van de verschillende belanghebbenden rondom deze ingrepen: wanneer beschouwen agrarisch ondernemers biodiversiteitsherstelmaatregelen als effectief, inpasbaar en rechtvaardig? Software gaat ook over de kennis die nodig is om mensen mee te krijgen. Daartoe wordt een visie ontwikkeld op de inrichting van het landschap van de toekomst waarin meningen en gedragingen van mensen worden meegenomen.

Orgware

Orgware gaat over de organisatorische en institutionele voorwaarden die een ingreep mogelijk moeten maken. Denk aan de nodige financiële middelen, maar ook aan wet- en regelgeving vanuit verschillende bestuurlijke niveaus. Ter illustratie: het aanleggen van heggen en kruidenstroken om insecten terug in het landschap te krijgen is lastig als er niet tegelijkertijd gewerkt wordt aan (sterke) reductie van insecticiden gebruik. Onder orgware vallen, kortom, randvoorwaarden en organisatievormen voor actie in het landelijk gebied.

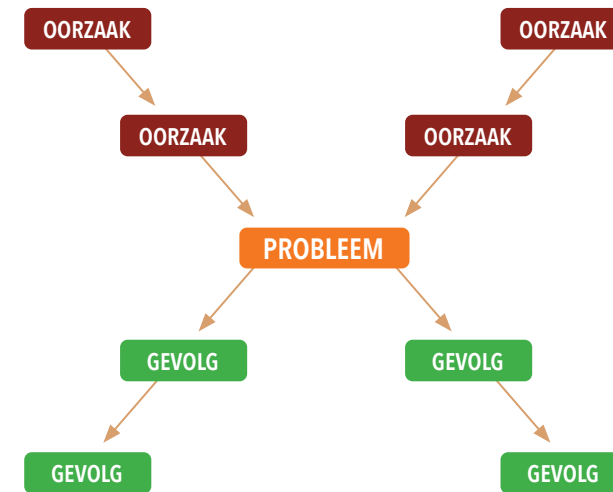
Er zijn dus niet alleen veranderingen nodig in de ecologie, maar ook in hoe betrokkenen met elkaar interacteren. Een zogenoemde socio-ecologische transformatie zoals biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied betekent een geleidelijk proces waarin aanpassingen in hardware, orgware én software belangrijk zijn en elkaar steeds op een andere manier beïnvloeden. Dat ordenen en herordenen vindt plaats in talloze formele en informele gesprekken die op microniveau worden gevoerd, vaak in de context van planning en uitvoering van activiteiten. Dat geldt ook voor biodiversiteitsherstel. Mede hierom noemen we dit een complex probleem.

Complexe problemen

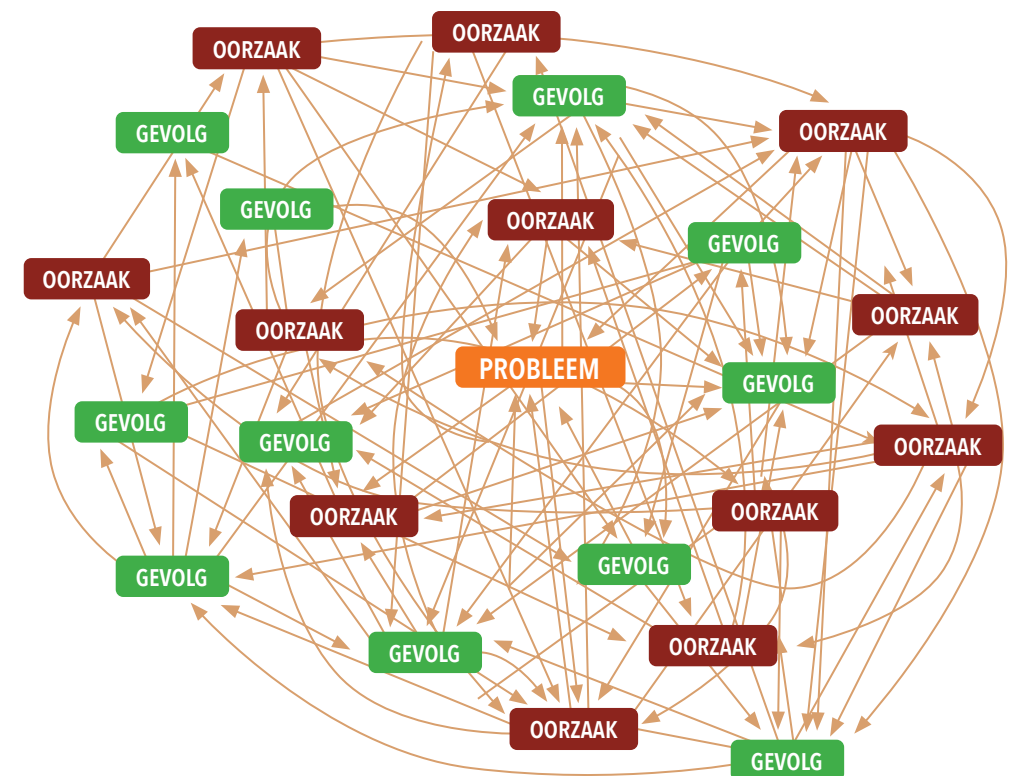
Klimaatverandering, afname van de biodiversiteit en uitputting van traditionele energiebronnen zijn voorbeelden van wat we complexe problemen noemen. Deze problemen zijn complex omdat:

- mensen zijn betrokken vanuit verschillende achtergronden, belangen, overtuigingen en doelen;
- sprake is van onzekerheid over oorzaken, gevolgen en oplossingen;
- formele en informele wetten en regels vanuit verschillende bestuurlijke niveaus van invloed zijn;
- hardnekkige coalities en routines zich niet gemakkelijk laten veranderen,
- ingewikkelde afhankelijkheden in het spel zijn.

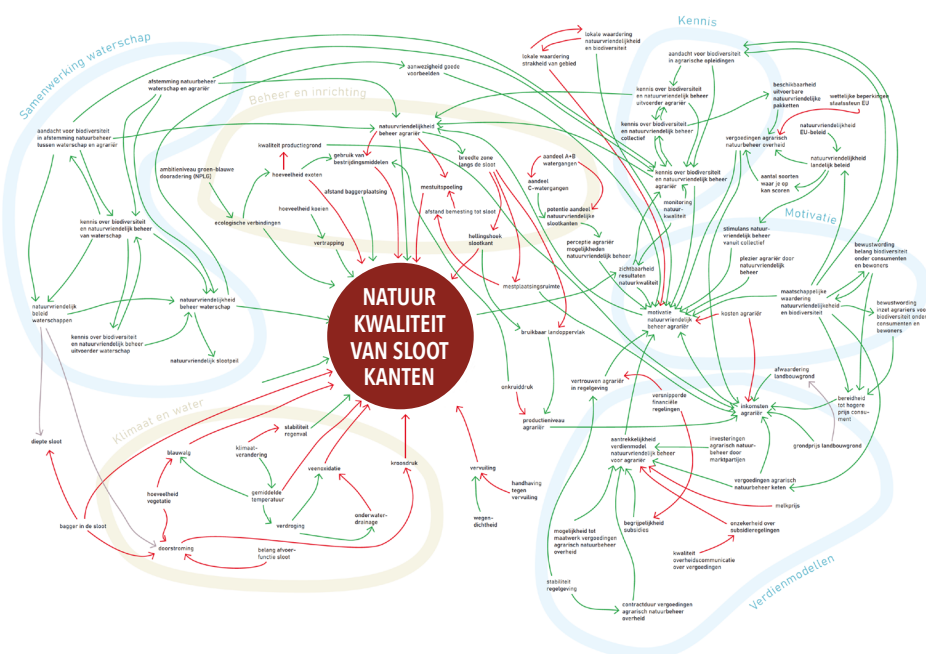
Bij normale problemen kan het helpen om een eerste inzicht te krijgen met behulp van een structurerende probleemboom.



Een complex probleem ziet er anders uit. Dat lijkt eerder op een bord spaghetti.



Hieronder zien we een schematische weergave van factoren die het natuurvriendelijk beheer beïnvloeden van sloten in de Alblasserwaard.



Factoren die het natuurvriendelijk beheer van slootkanten in de Alblasserwaard beïnvloeden (Voorberg et al. (2023). Participatory system mapping in de Alblasserwaard. Erasmus Universiteit Rotterdam).

Een enkele ingreep is niet voldoende om beweging in de zaak te krijgen, want het probleem van natuurvriendelijk slootkanten beheer is complex. Omdat alles met alles samenhangt lijkt een complex probleem wel van elastiek: je duwt hier wat, je trekt daaraan en het keert telkens terug in de oude vorm. Het systeem als geheel moet om. Daarom spreken we van de noodzaak van een transitie. Een transitie is een geleidelijke en structurele maatschappelijke verandering, een nieuwe configuratie waarin alle sectoren in de samenleving betrokken zijn. Dit vraagt om nieuwe relaties op en tussen alle niveaus: lokaal, nationaal en internationaal.

De transitie naar een duurzaam, natuurinclusief landbouwsysteem is een langlopend en voortdurend proces, dat decennia geleden al is ingezet. Het is een langdurig proces, omdat de hele samenleving bereid én in staat moet zijn om te veranderen. Dit vergt niet alleen aanpassingen van agrariërs, maar ook van overheden, banken,

supermarkten consumenten en andere ketenpartijen. Dit vraagt om nieuwe spelregels, om andere financieringsstromen en om actie op lokaal, regionaal en nationaal niveau. Met onderzoek naar biodiversiteitsherstel in living labs wordt een substantiële bijdrage nagestreefd aan het ontwikkelen van voorwaarden voor een transitie naar een duurzame landbouw.

Ter illustratie: in het living lab in de Bollenstreek is niet alleen gekeken naar maatregelen voor biodiversiteit zoals natuurvriendelijk slotenbeheer en bufferstroken, maar ook naar mogelijkheden voor regiocertificering. In de Alblasserwaard wordt gezocht naar mogelijkheden voor een landschapsfonds, en in de Ooijpolder naar nieuwe mogelijkheden voor het afzetten van biologische producten.

Samenvattend laat het speelveld rondom biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied zien dat dit een complex probleem is waar vele factoren vanuit verschillende niveaus in onderlinge samenhang van invloed zijn. Uiteindelijk vereist biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied dan ook een verandering van systemen, waaronder dat van de landbouw. Agrarisch natuurbeheer is een belangrijke activiteit binnen dit proces, niet alleen vanwege concrete resultaten op het gebied van biodiversiteit (hardware), ook omdat daarmee duidelijk wordt welke financiële modellen en welke wet- en regelgeving het proces richting concrete resultaten effectief zouden kunnen versterken en versnellen.

AAN DE SLAG

Bedenk een programma voor een introductiedag voor onderzoekers en andere deelnemers in een living lab voor biodiversiteitsherstel in de regio.

De volgende vragen kunnen daarbij helpen:

- Wat zouden mensen moeten weten over de regio wanneer zij beginnen met werken aan biodiversiteitsherstel?
- Welke plekken moeten ze zien?
- Wie moeten zij leren kennen en spreken?
- Wat moeten ze weten over de geschiedenis van landbouw en natuur in de regio?
- Zijn er belangrijke bruggenbouwers in het gebied? Zo ja, hoe gaan ze die betrekken?
- Welke lokale producten moeten ze eten en drinken bij de koffie, lunch en borrel?
- Hoe integreren ze teambuilding als vast onderdeel in het onderzoeksproces?

PRAATPLAAT #1

Het speelveld

Werken aan biodiversiteitsherstel op verschillende niveaus

Transformatie naar een natuurinclusief landbouwsysteem waarin biodiversiteitsherstel een centrale plaats heeft vraagt om een zinvol samenspel tussen hardware, software en orgware.

HARDWARE

Hardware verwijst naar de technologische en ecologische ingrepen die nodig zijn.

- *Welke technologische en ecologische ingrepen voor biodiversiteitsherstel zouden effectief kunnen zijn in jouw gebied? Welke zijn de moeite waard om uit te proberen?*

SOFTWARE

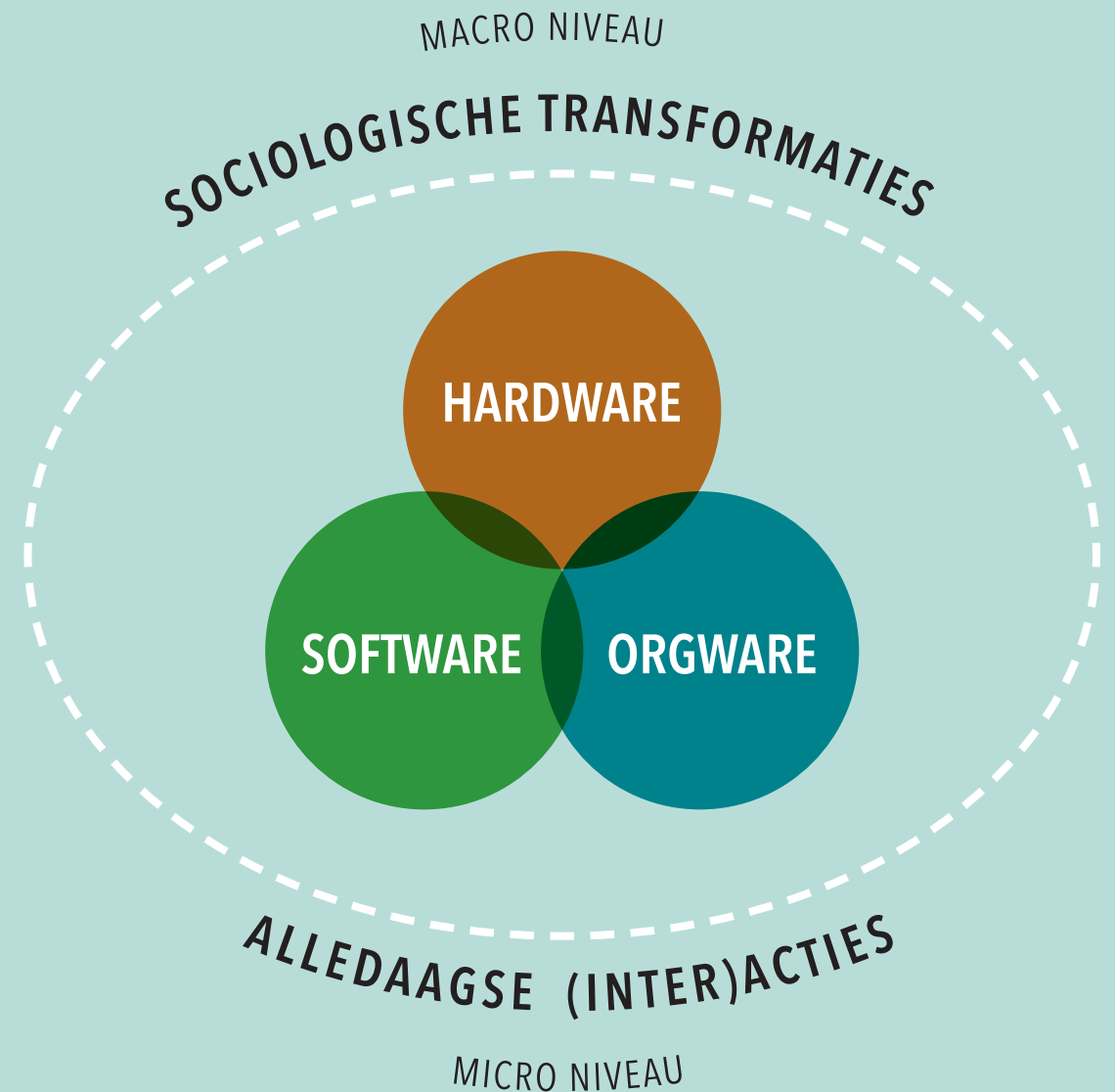
Software gaat over meningen, opvattingen, kennis en associaties van de verschillende belanghebbenden rondom deze ingrepen.

- *Hoe kunnen we weten wat belanghebbenden denken?*
- *Hoe beschouwen ze maatregelen voor biodiversiteitsherstel vanuit hun dagelijkse werkzaamheden? Denk aan economische en sociale overwegingen!*
- *Hoe denken belanghebbenden over biodiversiteitsherstel als nieuwe praktijk?*

ORGWARE

Orgware gaat over de organisatorische en institutionele voorwaarden die een ingreep mogelijk moeten maken.

- *Welke formele en informele regels beïnvloeden dagelijkse praktijken rondom biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied?*
- *Vanuit de EU, vanuit Den Haag, vanuit de provincie, vanuit de regio?*
- *Hoe wordt samenhang tussen hardware, software en orgware op macro en micro niveau georganiseerd?*



3. Het transitieproces

Passend bij onze drang tot meten en weten en onze behoefte aan voorspelbaarheid zijn we eraan gewend geraakt om veranderingsprocessen op te vatten als doelgerichte activiteiten waarbij met de inzet van bepaalde instrumenten gewenste effecten kunnen worden bereikt. De meeste veranderingen komen echter heel anders tot stand. Niet zelden gaan aan cruciale wendingen in ons leven behoorlijk triviale keuzes en een hoop toevalligheden vooraf. Dat geldt misschien voor de studie die je ooit hebt gekozen, voor de keuze voor je partner of voor de baan die je op dit moment hebt.

Ook de chaostheorie leert ons dat de loop der dingen in veel gevallen het resultaat is van samenlopen van omstandigheden op een bepaald moment (Prigogine & Stengers, 1984). Het is, met andere woorden, de specifieke context die uiteindelijk de doorslag geeft. Zo valt te begrijpen waarom relatief onbeduidende gebeurtenissen onverwacht grote gevolgen kunnen hebben, terwijl bij grote gebeurtenissen een voorspeld effect kan uitblijven. Bij de meeste verschijnselen en gebeurtenissen in het leven van alledag, inclusief de gedragingen van mensen, spelen zoveel variabelen een rol dat er geen sprake kan zijn van een reeks van oorzaken en gevolgen die de voorspelling van een specifieke uitkomst mogelijk maakt.

Afhankelijkheden

Of het nu om een huwelijk gaat, een economische crisis of biodiversiteitsverlies, structuren en veranderingen kunnen evenmin worden begrepen of verklaard door het gedrag van de betrokkenen afzonderlijk (Elias, 1970). De onderlinge afhankelijkheden tussen mensen en de manier waarop die worden vormgegeven, bepalen uiteindelijk de loop der dingen. Activiteiten en gedragingen van mensen moeten dan ook worden begrepen en verklaard vanuit de sociale verbanden waarvan zij deel uitmaken. In de woorden van Norbert Elias:

'Uit deze vervlechting, uit de interdependentie van mensen, ontstaat een ordening van heel specifieke aard, een ordening die dwingender en sterker is dan de wil en het verstand van de afzonderlijke mensen die deze vervlechting vormen.' (Elias, 1982, p. 240).

Vergelijk het met een teamsport, zoals voetbal. Er zijn wel regels en regelmatigheid, er zijn individuele talenten en sterke en zwakke teams, maar het verloop van de wedstrijd wordt uiteindelijk bepaald in de interactie tussen de spelers op het moment dat de wedstrijd wordt gespeeld en is daarom per definitie onvoorspelbaar. Dat maakt voetbal juist zo leuk! Het resultaat van interactie en samenwerking voor biodiversiteitsherstel is evenmin vooraf te voorspellen. Dit betekent dat het proces zelf voortdurend zorgvuldig moet worden gemonitord en geëvalueerd, inclusief de context waarin dit alles plaatsvindt. Zo kan zinvolle actie worden ondernomen en worden bijgesteld, mochten ontwikkelingen en omstandigheden daarom vragen.

DE ALBLASSERWAARD

In de Alblasserwaard heeft het living lab voortgeborduurd op activiteiten die al langer plaatsvonden in het gebied, en op ideeën en activiteiten vanuit werk in het living lab zelf. Zo was er al een project 'Prachtsloten' en boeren hadden al een idee ontwikkeld voor een gebiedsdekkend netwerk van biodiverse sloten. In het living lab is dat opgepakt in een proces van *participatory system mapping*, zoals schematisch weergegeven op pagina 13. Daaruit kwam onder meer dat betaling voor ecosysteemdiensten ontbrak. In workshops over ecosysteemdiensten heeft dit geleid tot een voorstel voor collectieve actie. In vervolg workshops werd als reactie hierop het idee van een landschapsfonds geboren. In het living lab is de ontwikkeling van zo'n landschapsfonds ondersteund met ontwerpworkshops.

Bron: Yanore et al. (2024). Wat zijn kansen om landschapsdiensten te versterken in de Alblasserwaard-Vijfheerenlanden? Een verslag van de workshops over diensten van het landschap. doi.org/10.18174/660821.

De X-curve

Het transitieproces van afname van biodiversiteit naar biodiversiteitsherstel kan worden verhelderd met behulp van de zogenoemde X-curve (Loorbach, 2014). Dit veelgebruikte model beschrijft hoe oude, niet-duurzame systemen geleidelijk worden afgebouwd terwijl nieuwe, duurzame activiteiten ontstaan, verder worden ontwikkeld en waar mogelijk, worden opgeschaald, resulterend in een nieuw, duurzaam systeem. Een transitie wordt in de X-curve verbeeld met twee kruisende ontwikkelingslijnen (zie de praatplaat op pagina 22-23).

Aan de ene kant laat de X-curve zien hoe het oude systeem langzaam begint af te brokkelen. Dat gaat vaak met schokken: problemen stapelen zich op, bestaande oplossingen werken minder goed, kritiek neemt toe, protestbewegingen zetten druk op de ketel, vertrouwde werkwijzen verliezen hun kracht en nieuwe richtingen dienen zich aan. Tegelijkertijd wordt het bestaande systeem in stand gehouden door hardnekkige gewoontes, regels en structuren. Wat betreft het voedselproductiesysteem geldt dit niet alleen voor agrarisch ondernemers. Elke keer dat wij als consumenten in de reguliere supermarkt onze boodschappen doen reproduceren we ook het bestaande voedselproductiesysteem. Mensen moeten afscheid (kunnen) nemen van bestaande praktijken om zich te richten op concrete mogelijkheden voor een nieuwe duurzame toekomst, terwijl er nog veel onzekerheden over die toekomst bestaan: gaan producten verdwijnen, worden producten duurder, moeten we onze eetgewoontes veranderen, verlies ik mijn baan, wat wordt het nieuwe normaal?

De andere lijn van de X-curve laat zien hoe nieuwe ideeën, initiatieven en samenwerkingen ontstaan en groeien. Eerst zijn het kleine experimenten of pioniers die iets nieuws proberen, maar gaandeweg worden succesvolle voorbeelden opgeschaald, breder gedragen en met elkaar verbonden. Zo ontstaat collectieve actie die leidt tot een beweging waar steeds meer mensen bij aan willen sluiten.

Waar de lijnen elkaar kruisen, bevindt zich de kern van een transitie: het chaotische moment waarop het oude niet meer vanzelfsprekend is, het nieuwe zichtbaar begint te worden als het toekomstig normaal, oude gewoontes en routines moeten worden verlaten en nieuwe worden opgebouwd.

De X-curve maakt ook het proces richting biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied inzichtelijk. Het biedt houvast om samen te werken aan verandering – door tegelijkertijd af te bouwen wat niet meer werkt, op te bouwen wat nodig is voor de toekomst en aandacht te besteden aan (voorwaarden voor) fundamentele sociaal-culturele en economische veranderingen die plaats moeten vinden.

PRAATPLAAT #2

X-curve van transitie

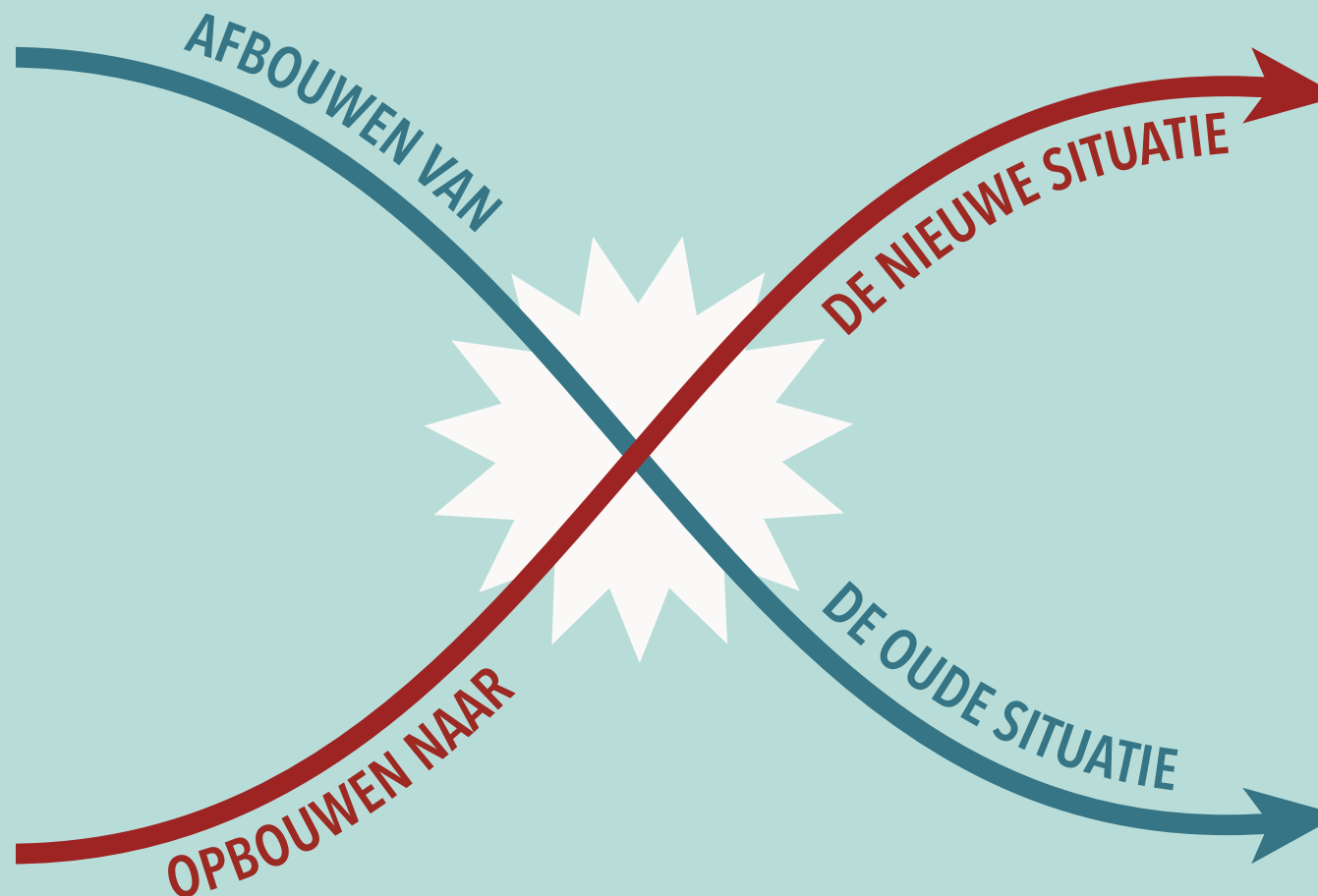
Onderhandelen in het landelijk gebied

WAT MOET ER ANDERS?

- Wat zijn de zichtbare en onzichtbare gevolgen van het huidige landbouwsysteem? Denk aan de gezondheid van mensen en dieren, de natuur, het milieu en het klimaat, aan dierenwelzijn in de veehouderij, aan dagelijkse problemen van agrarisch ondernemers, onder meer vanwege fundamentele onzekerheid over hun toekomst
- Welke waarden en belangen staan in de huidige situatie op het spel? Voor wie?

WAT MOET WORDEN OPGEBOUWD?

- Welke innovatieve vormen van natuurinclusieve landbouw kunnen worden ontwikkeld?
- Welke technologische en ecologische maatregelen zijn nodig?
- Hoe zorgen we er voor dat economische verliezen van agrarische ondernemers kunnen worden gecompenseerd?
- Hoe zorgen we er voor dat agrarische ondernemers met elkaar toewerken naar voor hen acceptabele vormen van voedselproductie?
- Hoe betrekken we andere partners in de voedselproductie en consumptieketen?



De X-curve verbeeldt het patroon van transitie. Biodiversiteitsherstel maakt deel uit van een transitie naar een natuurinclusieve landbouw. Dat vraagt om meer dan het oplossen van problemen. Aandacht voor het loslaten van oude routines en gewoontes is cruciaal.

WAT IS ONZE MISSIE?

- Wat is het gewenste toekomstbeeld?
- Wat zijn de principes van natuurinclusieve landbouw?

WAT MOET WORDEN LOSGELATEN?

- Welke bestaande routines houden de oude situatie in stand?
- Welke bestaande coalities houden de oude situatie in stand?
- Welke structuren moeten worden doorbroken?

4. Conflict en onderhandeling

Voor het realiseren van biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied is samenwerking tussen meerdere partijen noodzakelijk. Waar mensen samen zijn en samen werken ontstaan vanzelf meningsverschillen. Soms gaat het om triviale zaken en is de oorzaak van onenigheid niet meer dan bijvoorbeeld een slecht humeur van één van de betrokkenen. In andere gevallen is sprake van een complex, voortdurend conflict met dieperliggende oorzaken en achtergronden die soms ingewikkelde patronen vormen en lang niet altijd duidelijk te benoemen zijn. Dergelijke conflicten kunnen verschillende vormen aannemen en op allerlei niveaus plaatsvinden. Denk aan burenruzies over grondeigendom of over structurele overlast, aan conflicten op het werk of binnen het gezin, maar ook aan conflicten tussen jongeren en buurtbewoners in straten en op pleinen van Amsterdam of Parijs of aan de grote geopolitieke conflicten die in deze tijd steeds intenser lijken te worden. Duidelijk is dat het in dergelijke gevallen niet alleen om inhoud gaat, maar ook om onderlinge relaties.

Conflicten hoeven niet altijd vermeden te worden. Maar het is, in de context van samenwerking, wel belangrijk om ze te herkennen, te begrijpen en er constructief mee om te gaan (Pearce & Littlejohn, 1997). Daartoe zal op tal van momenten en op vele niveaus moeten worden onderhandeld. De vraag is hoe we conflict en onderhandeling op zinvolle wijze kunnen benaderen.

Conflicten nader bekeken

Conflicten ontstaan en ontwikkelen zich hand in hand met de betekenis die mensen geven aan gebeurtenissen en acties waarbij zij betrokken zijn (Pinxten en Verstraeten, 1998: 45). In die zin zijn conflicten sociale constructies: ze worden in gesprekken tussen mensen ontwikkeld, verergerd en soms ook opgelost. Conflicten zijn per definitie dynamisch. Ze zijn gerelateerd aan machtsverhoudingen waar de betrokkenen doorlopend aan tornen. Er zijn uiteenlopende belangen mee gemoeid die maken dat de ene partij wegens zoekt om iets voor elkaar te krijgen, terwijl anderen dit proberen te verhinderen.

Om conflicten beter te kunnen begrijpen onderscheiden we vier typen conflict (Mastenbroek, 2005):

1. Instrumentele conflicten

Instrumentele conflicten gaan over zakelijke kwesties zoals een rechtvaardige taakverdeling op het werk of onenigheid over beloning of het gebrek aan voorzieningen die mensen nodig vinden.

2. Onderhandelingsconflicten

Onderhandelingsconflicten gaan over de verdeling van schaarse middelen: olie, water, land, geld. Voor dit type conflict geldt: mijn winst is jouw verlies.

3. Sociaal emotionele conflicten

Sociaal emotionele conflicten worden zichtbaar wanneer mensen het gevoel hebben dat hun identiteit wordt aangetast en met onvoldoende respect en rechtvaardigheid worden benaderd. Zo hebben veel agrariërs het idee dat hun sector ten onrechte en buitenproportioneel negatief in de media wordt weergegeven.

4. Machts- en afhankelijkheidsconflicten

Machts- en afhankelijkheidsconflicten zijn onder andere conflicten waarin autoriteit, invloed en autonomie op het spel komen te staan. Ze komen voort uit ongelijke machtsverdeling of juist wanneer in gelijke verhoudingen om macht wordt gestreden. In de context van samenwerking voor biodiversiteitsherstel, zijn er tal van machtsconflicten wanneer het gaat om beleidsbeïnvloeding en de mate waarin betrokkenen in staat zijn of in de gelegenheid worden gesteld om hun stem te laten horen.

Het onderscheid is ideaaltypisch. Het is van nut om een conflict beter te kunnen begrijpen. In de werkelijkheid vertonen de meeste conflicten eigenschappen van meerdere typen.

Welke typen conflict herken je in jouw samenwerking? Waar komen deze conflicten uit voort?

Stadia van conflicten

Conflicten worden op een bepaald moment zichtbaar. Dat is lang niet altijd het begin van een conflict. We kunnen verschillende stadia onderscheiden:

- Het conflict is latent, nog niet zichtbaar. Er is misschien sprake van spanning, maar dat krijgt nog geen bewuste aandacht.
- Het conflict wordt door betrokkenen opgemerkt.
- Het conflict krijgt een emotionele lading: de spanning wordt voelbaar.
- Het conflict breekt los: betrokkenen gaan gedrag vertonen dat door de ander als dwarsliggen wordt ervaren.
- Het conflict dooft uit. Het is opgelost door onderhandelen of doordat de ene partij de ander effectief heeft weten te onderdrukken. In het laatste geval wordt het conflict weer latent.

Conflicten kunnen beter worden begrepen wanneer we ze proberen te duiden aan de hand van deze stadia. Soms zien we dan mogelijkheden om vervelende escalaties te voorkomen.

Omgaan met conflicten

Als het gaat om conflicthantering, dan is het handig om niet alleen de inhoud van het conflict, maar ook de relatie met de ander in ogenschouw te nemen. Wanneer zowel de inhoud als de relatie van weinig belang zijn, dan is er weinig reden om het conflict aan te gaan. Doet de inhoud er niet echt toe, maar het behoud van een goede relatie wel, dan is aanpassen een goede strategie. Is de inhoud van groot belang en het behoud van de relatie niet, dan kan er gevochten gaan worden met het doel te winnen. Zijn, tot slot, zowel de inhoud van het conflict als ook het behoud van een goede relatie van belang, dan zal moeten worden onderhandeld en/of samengewerkt.

Omdat conflictsituaties niet prettig zijn en we ook niet altijd goed voor ogen hebben hoe we ze kunnen oplossen is de neiging groot om ze te vermijden. Toch kunnen conflicten heel nuttig zijn, bijvoorbeeld omdat ze aanleiding geven voor veranderingen die leiden tot verbeteringen voor iedereen. Ze maken energie los en kunnen een hoge mate van creativiteit opleveren. Een latent conflict dat losbreekt kan belangrijke verschillen in beleving aan het licht brengen en daarmee eerder opgebouwde, maar onuitgesproken spanningen doen oplossen. Zo kan een nieuwe basis worden gelegd voor wederzijds vertrouwen waarmee ruimte ontstaat voor soms noodzakelijke onderhandelingen.

	INHOUD LAAG	INHOUD HOOG
RELATIE LAAG	VERMIJDEN	VECHTEN
RELATIE HOOG	AANPASSEN	ONDERHANDELEN / SAMENWERKEN

Omgaan met conflicten (Thomas-Kilmann, in Nieuwenhuis, 2006).

Onderhandelen

Om tot gezamenlijke oplossingen voor biodiversiteitsherstel te komen worden vele onderhandelingen gevoerd op alle niveaus. In het algemeen gaan mensen onderhandelen wanneer er conflicterende belangen in het geding zijn en zij het gevoel hebben dat ze de ander nodig hebben om hun doel te verwezenlijken. Er is, met andere woorden, sprake van wederzijdse afhankelijkheid.

In de theorie wordt een onderscheid gemaakt tussen een **distributieve** en een **integratieve onderhandeling**. Bij een distributieve onderhandeling gaat het om het verdelen van de koek.

Distributieve onderhandeling

- Winst voor de een is verlies voor de ander (meer natuur is minder landbouwproductie, meer landbouwproductie is minder natuur)
- Mensen overvragen in de hoop ergens in het midden uit te komen
- Mensen houden hun intenties en belangen voor zich
- Feiten worden ingezet als wapen in de strijd
- Zorg voor de ander is niet aan de orde

Tegenover een distributieve onderhandeling staat een integratieve onderhandeling waarin de problemen van de betrokken partijen in samenhang worden onderzocht (afname biodiversiteit én bedreigde bestaanszekerheid van boeren). In een integratieve onderhandeling gaat het niet om het verdelen van de koek, maar om samen

een nieuwe koek bakken. Er wordt onderhandeld over wat voor een koek dat dan moet worden, welke ingrediënten er nodig zijn, wie die kan leveren, tegen welke prijs.

Integratieve onderhandeling

- Er is geen winnaar, het streven is constructieve samenwerking
- Er wordt niet overvraagd
- Mensen zijn open over intenties en belangen
- Er vindt gezamenlijk onderzoek plaats (*joint fact finding*) om nieuwe inzichten te genereren die onzekerheden wegnemen en richting geven aan nieuwe ontwikkelingen
- Er is zorg voor de ander: het probleem is pas opgelost als dat voor alle betrokkenen geldt

Veel onderhandelingen verlopen op een distributieve wijze. Dat is bijvoorbeeld het geval bij marktrelaties. Dat is niet per se een probleem, zolang de onderhandeling (en de wederzijdse afhankelijkheid) kan worden afgebroken. Als ik een tweedehands fiets ga kopen en ik vind die in de ene winkel te duur, dan kan ik besluiten om naar een andere fietswinkel te gaan. Maar wanneer onderhandelingen niet kunnen worden afgebroken, de afhankelijkheden dus structureel zijn, en de uitkomst van de distributieve onderhandeling niet naar de tevredenheid van alle betrokken partijen verloopt, dan schiet deze manier van onderhandelen te kort. Het resultaat is dan op zijn best een instabiel compromis omdat de partij, die aan het kortste eind heeft getrokken, zichzelf zal voorbereiden om in een volgende onderhandeling – die er geheid gaat komen – succesvoller te kunnen zijn. De kaarten worden dan opnieuw geschud en er zal een nieuw compromis worden gesloten waarvan de kans groot is dat dat ook weer instabiel zal zijn (Aarts, 2018).

Rollenspellen

Rollenspellen stimuleren deelnemers om te reflecteren op het perspectief van zichzelf en dat van anderen. Tijdelijk in andermans schoenen stappen helpt om inzicht te krijgen in botsende waarden en belangen. Bovendien vormen rollenspellen een veilige context om emotioneel geladen onderwerpen te bespreken (Innes & Booher 2018). In living lab Ooijpolder-Groesbeek is een rollenspel ontwikkeld dat mensen ondersteunt bij het ombuigen van een distributieve onderhandeling naar een integratieve onderhandeling (Baumgarten et al., verwacht in 2026; zie ook de praatplaat #3 op pagina 30-31).

SPANNING TUSSEN LANDBOUW EN NATUUR

De relatie tussen landbouw en natuur zoals die zich in de afgelopen decennia heeft ontwikkeld is - zeker op nationaal niveau - voornamelijk het resultaat van wat distributieve onderhandelingen worden genoemd. Zo vond in de onderhandelingen over natuurbeleid in relatie tot de landbouw in de afgelopen decennia telkens een uitruil plaats tussen enerzijds zorg voor natuur en biodiversiteit en anderzijds maximale productie, al naar gelang geldende machtsverhoudingen en juridische uitspraken. Met als gevolg dat de relatie tussen overheid, boeren en natuurbeschermers eveneens al decennialang onder spanning staat en de natuur keer op keer aan het kortste eind trekt.

Bron: Aarts & Leeuwis (2024). Natuur en landbouw: voorbij de tragiek van een schijnbare tegenstelling. In A. van der Heide (red). Tien essays over de internationale verwevenheid van ons voedselsysteem. Sociaal en Cultureel Planbureau. 83-92.

PRAATPLAAT #3

Onderhandelen in het landelijk gebied

Het rollenspel 'Rivierenland' (Baumgarten et al. 2026) speelt zich af in een fictief, landelijk gebied. Belanghebbenden worden uitgenodigd om op basis van een aantal concrete beleidsvoorstellen te werken aan biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied.



Bewoners, bedrijfseigenaren, agrarisch ondernemers, beleidsmakers, natuurbeheerders, en andere betrokkenen zoeken samen naar oplossingen voor sociale, ecologische en economische problemen waarbij ze tegelijkertijd hun achterban proberen te vertegenwoordigen. Spelers krijgen rolbeschrijvingen met bijbehorende belangen, waarden, uitgangspunten en perspectieven.

Op de kaart van het fictieve gebied bevinden zich beschermde natuurgebieden, verschillende landbouwpercelen en dorpen. In een aantal rondes onderhandelen spelers met elkaar, zowel in groepen met gelijkgestemden (de achterban) als in groepen met verschillende perspectieven. Gedurende het spel proberen de spelers hun verschillen te overbruggen en tot een gezamenlijke oplossing te komen. Tussen de rondes reflecteren deelnemers op de gesprekken, de ontstane dynamieken, en hoe daarmee constructief om te gaan.

Vragen bij joint fact finding in een integratieve onderhandeling

- Welke onzekerheden ervaren verschillende belanghebbenden rond biodiversiteitsherstel?
- Welke zorgen, aannames en waarden liggen aan deze onzekerheden ten grondslag, en waar verschillen perspectieven?
- Hoe beïnvloeden verschillen in perspectieven het onderlinge vertrouwen en de samenwerking tussen betrokkenen?
- Welke onzekerheden of vragen komen naar voren die gebaat zijn bij gezamenlijke verkenning, bijvoorbeeld via onderzoek, experimenten, of verdere dialoog?
- Welke spanningen of conflicten (voor)zien betrokkenen in de verdere samenwerking, en hoe kun je hier constructief mee omgaan?



Beschermde natuur



Akkerbouw



Melkveehouderij



Gemeentegrond zonder bestemming



Dorp



Rivier

5. Het gesprek

Onderhandelingen over biodiversiteitsherstel vinden plaats in tal van formele en informele gesprekken tussen mensen die er vanuit verschillende achtergronden en belangen samen uit moeten komen. Verschillende mensen betekent meer ideeën, maar ook meer ruis, spanning en kansen op misverstand. Dat geldt ook voor mensen die betrokken zijn in living labs voor biodiversiteitsherstel. De vraag hoe mensen in dergelijke situaties komen tot constructieve interacties en samenwerking maakte deel uit van het onderzoek (zie Nijland, Van Heel en Aarts, in review).

Constructieve interactie

Interacties zijn op te vatten als kleine onderhandelingen, waarbij iedereen een eigen dynamische mix van gedachten, gevoelens en energie meebrengt. Samen bepalen die met welke houding of mindset iemand op een bepaald moment deelneemt aan het gesprek en hoe interacties daarbinnen verlopen. Soms klikt het meteen met andere deelnemers, soms helemaal niet. Deelnemers aan de living labs beschreven momenten van openheid, waarin het gesprek vanzelf leek te lopen en mensen bereid waren om hun standpunten ter discussie te stellen. Dit noemen we **resonantie**: een creatieve staat waarin de deelnemers rustig, gefocust en energiek zijn en samen tot goede ideeën komen. *“Je bent alert en ontspannen tegelijk, en je bouwt moeiteloos voort op elkaars woorden”*, zo omschreef een van de deelnemers een moment van resonantie.

Openheid tot interactie beweegt zich op een spectrum (zie praatplaat #4 op pagina 38-39). In het midden bevindt zich de ruimte waarin goed geluisterd wordt naar de ander en waarin je jezelf helder en authentiek kunt uitdrukken. Aan de randen ontstaan problemen: onverschilligheid, verveling en concentratieproblemen slaan toe wanneer mensen te weinig prikkeling ervaren. De kans is groot dat ze dan afhaken. Bij te weinig prikkeling ontstaat behoefte aan betekenis en motivatie. Bij te veel prikkeling worden mensen overweldigd door frustraties en emoties als boosheid en angst met als gevolg dat ze dichtklappen. Er is behoefte aan veiligheid, aan duidelijkheid, aan erkenning en aan controle.

Aan beide kanten spelen ook fundamentele behoeften: jezelf kunnen zijn, begrepen worden en je verbonden voelen. Zoals een deelnemer sprak:

“Ik wil me inzetten voor biodiversiteit en voel me verbonden met het team, maar het is onduidelijk wat het doel is en wat mijn rol precies inhoudt. Dat frustrert.”

WAAROVER PRATEN WIJ?

Om mensen te helpen in verbinding te blijven en open te staan voor interactie met verschillende belanghebbenden over biodiversiteitsherstel kunnen de volgende onderwerpen met de deelnemers worden besproken:

De inhoud

Hoe verhoud ik me tot het onderwerp?

De mensen

Hoe ervaar ik de anderen?

De vorm

Hoe en waar is de interactie georganiseerd?

Mijn rol

Wat moet ik doen en past dat bij mij?

Mijn behoeften

Wat heb ik nodig om betrokken te blijven?

Openstaan betekent overigens nog niet dat er ook meteen samenwerking of synergie ontstaat. Een interactie is constructief wanneer de openheid van de meeste deelnemers binnen hun persoonlijke venster van tolerantie blijft. Daarbinnen kunnen verschillen bestaan, maar blijven mensen met elkaar in verbinding.

Samengevat kunnen we stellen dat schommelingen in openheid in interactie de kwaliteit en uiteindelijk ook de opbrengst van transdisciplinair onderzoek in sterke mate beïnvloeden. Geslotenheid gaat niet over persoonlijk falen, het is een reactie op de omstandigheden op een bepaald moment. Interactie speelt zich niet alleen af tussen mensen, maar ook in de hoofden van de betrokkenen. Als we daar rekening mee houden en ruimte voor maken, dan vormen verschillen niet meteen een blokkade. In plaats daarvan fungeren ze dan als brandstof voor het genereren van betere ideeën.

BEWEGEN NAAR HET MIDDEN

Om te weinig prikkeling te voorkomen, moet rekening gehouden worden met de volgende behoeften:

- Affiniteit met het onderwerp
- Een gevoel van eigenaarschap
- Enige impact
- Waardering
- Gehoord worden

Om overprikkeling te voorkomen, moet aan de volgende behoeften worden voldaan:

- Veiligheid
- Autonomie
- Waardigheid

Aandacht voor luistergedrag

Wanneer mensen het niet eens zijn dan ontstaat onmiddellijk de neiging om de ander te overtuigen van het eigen gelijk. Daartoe brengen we onze argumenten telkens opnieuw naar voren. Als we dan merken dat deze niet aanslaan gebruiken we allerlei strategieën om ze kracht bij te zetten. We verwijzen naar 'keiharde' feiten, we brengen persoonlijke ervaringen in die moeilijk te weerleggen zijn, we verwijzen naar anderen die het wel met ons eens zijn, we gebruiken krachtige metaforen en pakken de voorbeelden en als het dan nog niet lukt, dan volgen meer of minder expliciete beschuldigingen: boeren zijn nu eenmaal enkel geïnteresseerd in geld; overheden moet je nooit vertrouwen.

Het probleem is dat mensen zich zelden laten overtuigen. In plaats daarvan is het onbedoelde effect dat de verschillen groter worden en de relatie verder onder druk komt te staan. Dat geldt ook voor gesprekken tussen andersdenkenden over diverse vormen van biodiversiteitsherstel (Van Herzele & Aarts, 2019; Van Herzele et al., 2025). We vinden het heel erg moeilijk om met volle aandacht en openheid te luisteren naar de ander terwijl onze eigen argumenten in dergelijke situaties weinig betekenis hebben, behalve voor de mensen die het er toch al mee eens waren.

LUISTEREN

De Duitse wetenschapper Otto Scharmer (2009) deed onderzoek naar luistergedrag van mensen. Op basis daarvan heeft hij verschillende vormen van luisteren onderscheiden:

Downloaden

Luisteren ter bevestiging van wat we al weten, vinden en denken.

Gericht luisteren

Luisteren naar nieuwe informatie, naar wat we nog niet weten.

Empathisch luisteren

Zich verplaatsen in het perspectief van een ander zonder (voor)oordeel.

Generatief luisteren

Luisteren en in een interactieflow (samen) tot iets nieuws komen.

Scharmer vond dat maar liefst 80% van ons luistergedrag downloaden is: selecteren wat we al weten, wat we al vinden, wat we al denken. Zinvol om een bondje te creëren met gelijkgestemden, maar alleen als we dat combineren met informatief en empathisch luisteren ontstaat gezamenlijke meerwaarde. Dan geraken we op het niveau van generatief luisteren en vergroten we de kans om in een resonantie te komen en samen iets nieuws te creëren, zonder onszelf of de ander te kort te doen.

Concreet betekent dit dat we nieuwsgierig moeten zijn, vragen moeten stellen en moeten proberen de ander te begrijpen, alvorens ons eigen idee, standpunt of mening uiteen te zetten. Hiermee komen we in de buurt van een dialoog.

Wat is een dialoog?

Als problemen het stadium hebben bereikt waarin argumenten er voor de ander niet meer toe doen, dan roepen we met zijn allen om een dialoog. Maar wat is een dialoog eigenlijk? Een dialoog is een bijzonder soort gesprek. In een dialoog is het niet de bedoeling om te winnen, zoals in een discussie of een debat. In een dialoog worden alle deelnemers gerespecteerd, ook als ze fundamenteel anders denken.

Verschil is het uitgangspunt, men hoeft het niet eens te worden.

We beschouwen de dialoog als een onderzoekend gesprek met als doel te komen tot begrip voor elkaars standpunten.

Het gaat in een dialoog om de kunst van het samen nadenken (Bohm, 1990; Isaacs, 1999). Deelnemers reflecteren op motivaties én effecten van spreek- en luistergedrag, op impliciete aannames, op zorgen van de ander en op de strategieën die ze gebruiken om de ander te overtuigen. In een dialoog geldt het principe van wederkerigheid: het doel (wederzijds begrip) is gehaald wanneer dat voor alle betrokken partijen geldt.

RICHTLIJNEN VOOR DIALOOG

Wanneer mensen bereid zijn om met elkaar in dialoog te gaan, dan is het handig om af te spreken dat alle deelnemers de volgende richtlijnen respecteren.

1

Luister met aandacht en respect naar andersdenkenden; stel vragen en vraag net zolang door tot de ander zich gehoord voelt en jij precies begrijpt wat de ander bedoelt.

2

Erken meerdere perspectieven: als jij gelijk hebt hoeft de ander nog geen ongelijk te hebben.

3

Exploreer onderliggende aannames, waarden, normen, zorgen.

4

Neem emoties serieus en ga op zoek naar onderliggende beweegredenen.

5

Eindig het gesprek met het gezamenlijk formuleren van een concrete, haalbare vervolgstap.

Bron: Aarts, The art of dialogue (2017).

PRAATPLAAT #4

Constructieve interactie

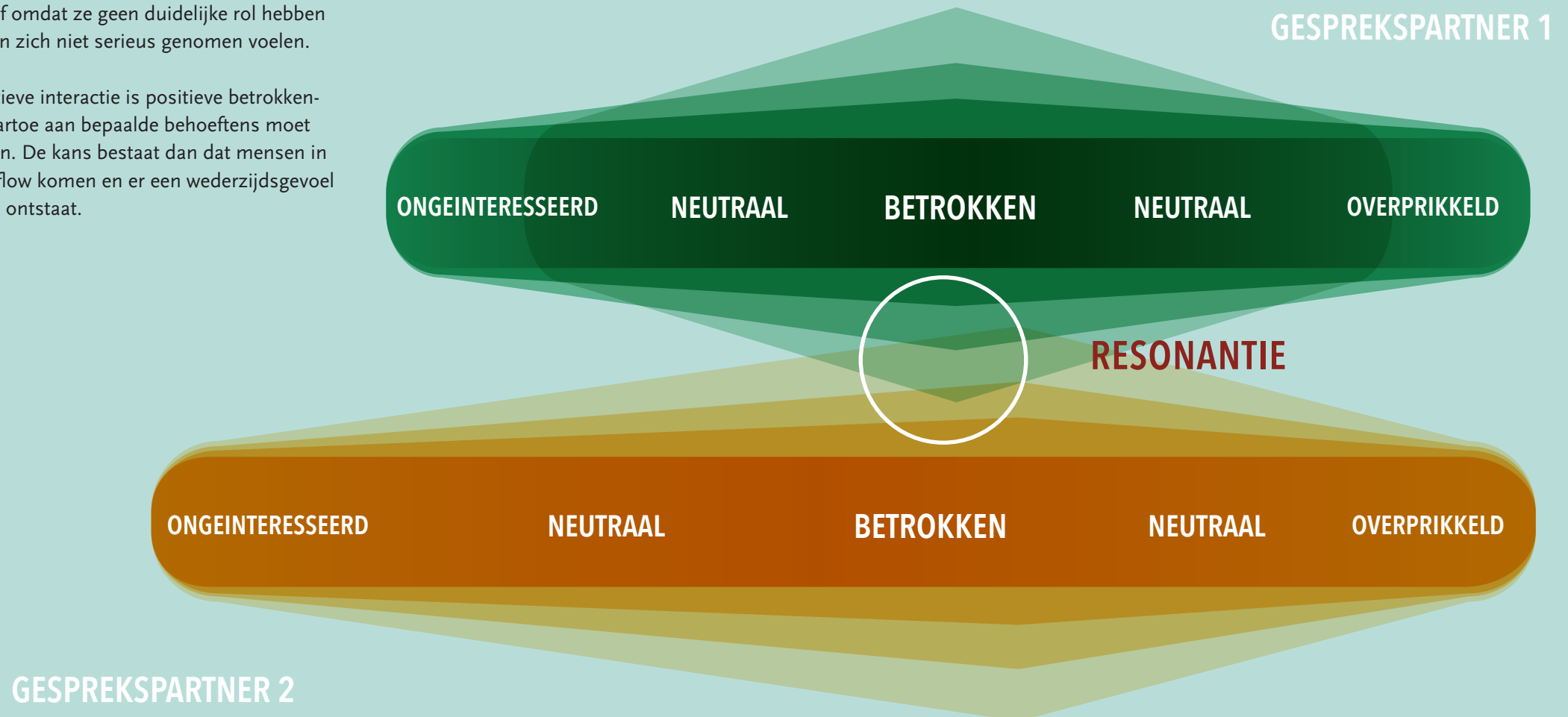
Mensen staan niet altijd open voor interactie. Soms zijn ze te weinig betrokken, bijvoorbeeld wanneer ze geen affiniteit hebben met het onderwerp of het gevoel hebben dat ze er weinig mee te maken hebben.

Soms is de betrokkenheid zo hoog dat mensen gefrustreerd raken, bijvoorbeeld omdat dingen niet snel genoeg gaan of omdat ze geen duidelijke rol hebben in het geheel en zich niet serieus genomen voelen.

Voor constructieve interactie is positieve betrokkenheid nodig waartoe aan bepaalde behoeftens moet worden voldaan. De kans bestaat dan dat mensen in een interactie-flow komen en er een wederzijdsgevoel van resonantie ontstaat.

GESPREKSREFLECTIE

- *Ervaar jij momenten van te weinig betrokkenheid of juist frustratie vanwege hoge betrokkenheid? Van jezelf, van anderen? Kun je die momenten duiden aan de hand van de constructieve interactietheorie uit hoofdstuk 5?*
- *Wat kunnen jullie samen doen om te zorgen dat deelnemers betrokken zijn en blijven?*



6. Vruchtbare samenwerking

In deze handreiking hebben we samenwerking aan biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied besproken. Het doel was om ambities, activiteiten en samenwerking te begrijpen vanuit een brede context en vanuit verschillende niveaus. In dit laatste hoofdstuk brengen we een en ander bij elkaar. We vatten de eerste hoofdstukken samen en brengen inzichten bijeen met het oog op gebiedsgerichte samenwerking voor biodiversiteitsherstel.

We zijn in **hoofdstuk 2** begonnen met het duiden van het speelveld: samenwerking vindt plaats in concrete settings op het niveau waarop mensen direct met elkaar spreken en werken. Maar samenwerking wordt ook gestimuleerd of belemmerd door wat zich op een hoger en abstracter niveau afspeelt. Denk aan de politieke context op nationaal en internationaal niveau waarbinnen wet- en regelgeving en financiële stromen worden geregeld. En samenwerking op microniveau is weer van invloed op wat zich op het hogere politieke niveau afspeelt. Het is belangrijk om te begrijpen hoe politieke besluitvorming over en praktijken van biodiversiteitsherstel samenhangen omdat we zo kansen kunnen creëren waarmee zij elkaar kunnen versterken. Het zichtbaar maken van succesvolle praktijken kan bijvoorbeeld ideeën genereren voor stimulerende regelgeving en voor financiële arrangementen die agrarisch ondernemers uitnodigen om te kiezen voor biodiversiteitsherstellende activiteiten op hun bedrijf.

In **hoofdstuk 3** zijn we dieper ingegaan op het proces waarlangs biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied gestalte moet krijgen. Het gaat hier om een complexe verandering omdat meerdere partijen (politiek en beleid, agrarische sector, natuurbescherming) samen grote stappen moeten zetten: bestaande praktijken met bijbehorende routines, afhankelijkheden en samenwerkingsverbanden moeten worden losgelaten terwijl de nieuwe werkelijkheid die daarvoor in de plaats moet komen, nog niet in de volle breedte is geaccepteerd en ook nog niet als zodanig georganiseerd. Er moet, kortom, nog volop worden geëxperimenteerd, om een nieuwe werkelijkheid te realiseren waarin mensen zich thuis gaan voelen en mee kunnen doen. Het is vooral heel belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan het verlaten van oude werkelijkheden waarin mensen gewend zijn hun leven in te richten. Praatplaat #4 met de X-curve biedt hiertoe handvatten (zie pagina 22-23).

Omdat het heel moeilijk is het eigen perspectief te beschouwen in relatie tot het perspectief van anderen – zeker in tijden van onzekerheid - ontstaan vanzelf meningsverschillen waar mensen samenwerken. In **hoofdstuk 4** hebben we conflicten nader

geduid en bieden we inzicht in en handvatten voor vruchtbare onderhandelingen tussen mensen die zich vanuit verschillende posities van elkaar afhankelijk weten.

Samenwerking wordt uiteindelijk gerealiseerd in gesprekken tussen mensen in formele en informele settings op allerlei niveaus. Met het gesprek zijn we op het kleinste niveau van samenwerking aangekomen. Het gesprek is één van de belangrijkste, zo niet het belangrijkste middel om verschillen te overbruggen tussen mensen die op één of andere manier op elkaar zijn aangewezen. Onderzoek laat echter zien dat gesprekken tussen andersdenkenden lang niet altijd succesvol verlopen. De neiging om de ander te overtuigen van ons eigen gelijk staat open luistergedrag in de weg. In plaats daarvan wapenen mensen zich vanuit hun eigen perspectief met feiten en andere argumenten die op de ander geen indruk maken. Integendeel: de afstand tussen gesprekspartners wordt hiermee eerder vergroot. Het gesprek en de interacties die daarbinnen plaatsvinden vormen de kern van **hoofdstuk 5**.

Gebiedsgerichte samenwerking

Veranderingen in het landelijk gebied zijn zelden resultaat van een enkele actie of een vooraf gesteld plan: het is een geleidelijk proces waarin het speelveld (zie praatplaat #1 op pagina 16-17) steeds opnieuw vorm krijgt in gesprekken. We zien verandering als een dynamisch, continu proces dat plaatsvindt door het samenlopen van (onbedoelde) gebeurtenissen, en de interacties tussen netwerken van mensen.

Samenwerking is een verzameling van interacties. Mensen proberen ontwikkelingen in de samenleving niet alleen in interactie met elkaar te begrijpen, ze geven daarmee ook vorm aan de samenleving. Mensen moeten samenwerken om biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied te realiseren omdat iedereen met elkaar is verbonden en afhankelijk is van elkaar. Om die reden is een collectieve aanpak essentieel: we moeten met zijn allen zorg dragen voor het herstellen van de biodiversiteit. Dit betekent dat we aanpassing van wet- en regelgeving en de inzet van andere beleidsinstrumenten die het collectief moeten stimuleren. Dit betekent ook dat we op gebiedsniveau moeten samenwerken.

Biodiversiteitsherstel vraagt om gebiedsgerichte samenwerking

In een gebied en op het bedrijf komen verschillende beleidsdomeinen samen. Concrete, dagelijkse praktijken vragen vanzelf om een integrale benadering, dat wil zeggen, een werkwijze waarin verschillende ambities worden gecombineerd. Denk aan biodiversiteitsherstel, aan klimaatadaptatie, aan zorg voor het landschap en natuur-

lijk aan de productie van voldoende gezond voedsel. Ecologische processen stoppen bovendien niet bij perceelsgrenzen. Het is daarom wenselijk om ecologische ingrepen zoveel mogelijk op gebiedsniveau collectief aan te pakken: werk samen met de burens! Kennisuitwisseling kan tot slot het beste op gebiedsniveau worden georganiseerd, omdat mensen elkaar kennen en elkaar kunnen helpen. Het is bovendien van belang om aan te sluiten bij initiatieven die al plaatsvinden in het gebied.

Aandacht voor verleden, heden én toekomst van het gebied

Verleden, heden en toekomst staan continu met elkaar in verband. Als we samenwerken aan biodiversiteitsherstel moeten we een helder idee hebben over waar we in de toekomst heen willen, weten wat het verleden heeft gebracht en hoe we in het heden een zinvolle balans in kunnen vinden. Zo vinden we bijvoorbeeld de belanghebbenden waarmee samengewerkt moet worden. En wordt nagedacht over wie de resultaten verder draagt wanneer een onderzoeksproject is afgelopen.

Op welke momenten komen in jouw samenwerking verleden, heden en toekomst aan bod? Teken een tijdlijn en schrijf daarin welke gebeurtenissen uit het verleden van invloed waren op het heden en hoe ontwikkelingen van vandaag de toekomst gaan vormgeven.

Samenwerken is balanceren

Samenwerken aan biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied vergt een voortdurend balanceren in een context die ook nog eens aldoor verandert. Het is balanceren tussen verandering en behoud, tussen actie en reactie, tussen autonomie en afhankelijkheid, tussen het vormgeven van innovatie en het afscheid nemen van oude, tussen betrokkenheid en afhaken, en tussen aldoor andere, nieuwe perspectieven.

Uit onze ervaringen in de living labs in de Bollenstreek, de Alblasserwaard en Ooijpolder-Groesbeek, en uit eerder onderzoek, volgen tot slot, een aantal aandachtspunten voor gebiedsgerichte samenwerking aan biodiversiteit tussen mensen vanuit verschillende achtergronden.

Combineer verschillende typen kennis

Biodiversiteitsherstel vergt niet alleen wetenschappelijke ecologische kennis, maar ook contextspecifieke kennis uit de agrarische praktijk, financiële kennis, juridi-



Samenwerken is balanceren. Bron: Kees Klomp (2025).

sche kennis en sociaalwetenschappelijke kennis over conflict, onderhandeling en samenwerking. Zorg dat alle betrokkenen in gesprekken de ruimte krijgen om hun ervaringen te delen. Ga samen op zoek naar voor biodiversiteitsherstel nuttige onderzoeksvragen (*joint fact finding*). Zo ontstaat een collectieve ambitie waar iedereen aan kan bijdragen.

Bespreek ook waarden van natuur

Zo praten ze in de Alblasserwaard over rentmeesterschap. Dat is voor agrarisch ondernemers een belangrijke motivatie om voor natuur te zorgen. Anderen worden gemotiveerd door de intrinsieke waarde van natuur. In de Alblasserwaard is een workshop georganiseerd met predikanten over rentmeesterschap.

Wat kunnen kerken en andere instellingen doen om meer om agrarisch ondernemers heen te staan en gezamenlijk vorm te geven aan zorg voor het landschap en de biodiversiteit?

Maak verwachtingen expliciet

Een valkuil in samenwerking is dat vanaf de start hoge, vaak in de praktijk onrealistische, verwachtingen worden gewekt bij de verschillende samenwerkingspartners. Het gaat daarbij niet alleen om verwachtingen over uitkomsten, maar ook over de inbreng van diverse partijen. Wanneer verwachtingen niet (kunnen) worden waargemaakt, kan het zijn dat mensen zich niet serieus genomen voelen. Het is daarom belangrijk om vooraf realistische verwachtingen te bespreken, en indien nodig direct bij te stellen.

Welke verwachtingen zijn in jouw regio geformuleerd? Zijn deze nog steeds realistisch? Of is er noodzaak tot bijstelling?

Besteed doorlopend aandacht aan relaties

Goede samenwerking vraagt niet alleen om aandacht voor inhoud, maar ook voor de onderlinge relaties. Zowel inhoud als relaties krijgen vorm in formele en informele gesprekken tussen mensen. Leer de streek en de mensen kennen, bijvoorbeeld door gewoon aanwezig te zijn zonder vooraf gedefinieerd doel. Evalueer af en toe hoe gesprekken tussen verschillende belanghebbenden verlopen: voelt iedereen zich betrokken, gehoord? Gebruik de richtlijnen voor de dialoog om gesprekken tussen andersdenkenden op een plezierige wijze te laten verlopen. Wees je bewust van je taalgebruik, pas op voor onbedoeld geweldadige communicatie (beschuldigingen, beledigingen) en gebruik taal die door iedereen wordt begrepen.

Welke taal gebruik jij? In geschreven tekst, in gesprek en in visuele uitingen? Hoe beïnvloedt dit de relaties, denk je?

Organiseer flexibiliteit in een onderzoeksproces

In transdisciplinaire samenwerking, zoals in een living lab, is het noodzakelijk dat onderzoek kan worden aangepast aan veranderende situaties en aan vragen die zich vanuit een gebied opdringen (Bouwma et al., 2022). Dat betekent dat in projectvoorstellen voldoende ruimte (in tijd en geld) moet zijn om flexibel te kunnen zijn. Dit vraagt ook om het betrekken van mensen die in een projectteam een vrije rol kunnen aannemen om in te kunnen spelen op (onvoorziene) ontwikkelingen.

Welke vrije ruimte is er in jouw samenwerkingsverband? Voor wie? Waardoor wordt deze beperkt? En hoe kan deze worden vergroot?

Garandeer veilige experimenteeruimte

Van agrariërs wordt vaak gevraagd veranderingen te testen of door te voeren in de bedrijfscontext. Dit brengt mogelijk risico's met zich mee. Om deelname aan experimenten in een living lab mogelijk te maken is het noodzakelijk om veilige experimenteeruimte te creëren voor agrariërs. Hoe deze experimenteeruimte er uit ziet, is afhankelijk van de situatie. Voorbeelden van het creëren van experimenteeruimte

uit onze living labs zijn financiële compensatie voor (tijdrovende) deelname in een living lab, een extern proefveld en professionele ondersteuning van kennisexperts. Ook zichtbaarheid kan bijdragen aan vrije ruimte: door zichtbare activiteiten te organiseren ontstaat beweging, enthousiasme en betrokkenheid. Zo ontstaat een olievlek en kunnen nieuwe initiatieven en mogelijkheden worden gegenereerd.

Welke experimenteeruimte bieden jullie? Of heb je nodig? En wat is er nodig om deze te vergroten?

Houd rekening met verschillende tijdshorizonten

De tijdshorizonten van agrariërs en wetenschappers verschillen fundamenteel, zo laat onderzoek zien (Van Heel & Aarts, 2025). Agrariërs hebben te maken met veel onzekerheden. Denk aan het weer, aan plagen, aan onverwachte beleidsontwikkelingen. Om die reden proberen ze te plannen wat ze kunnen. Dit betekent dat ze enerzijds wendbaar moeten zijn op de korte termijn en anderzijds graag werken met een lange termijn planning. Wetenschappelijk onderzoek volgt vaak de cyclus van vier jaar, omdat dat de termijn is waarbinnen een promotieonderzoek kan worden gerealiseerd. Verschillen in tijdshorizonten moeten op verschillende momenten worden besproken. Daardoor ontstaat niet alleen wederzijds begrip voor elkaars visie, ook kan samen worden gezocht naar de juiste momenten om iets te ondernemen. Van belang is ook om regelmatig samen na te denken over wat er moet gebeuren om te voorkomen dat activiteiten doodslaan zodra het onderzoeksproject is afgelopen. Een idee is bijvoorbeeld het delen van tussenresultaten en het regelmatig afstemmen van verwachtingen gedurende het onderzoekstraject.

Kijk voorbij stereotypen

Mensen starten in een samenwerking met verschillende motivaties, verschillende ervaringen en verschillende ideeën over de toekomst, het gebied en elkaar (Westerink et al., 2024). Dé boer bestaat niet en dé onderzoeker ook niet! Samenwerking is sowieso gebaat bij het denken voorbij stereotypen. Zo is het voor de meeste agrariërs niet alleen belangrijk om zich in te zetten voor biodiversiteit vanuit dwingende regelgeving, hun motivatie komt ook voort uit een eigen gedrevenheid voor weidevogels, voor het veilig stellen van het bedrijf op de langere termijn, voor een mooi landschap en, last but not least, voor een intrinsieke waardering voor natuur en biodiversiteit.

Meer weten

Deze handreiking is in eerste instantie gebaseerd op ons onderzoek naar motivaties van agrarisch ondernemers om te participeren in living labs ten behoeve van biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van theorieën en inzichten uit eerder onderzoek en van richtlijnen en modellen van derden die hun praktische waarde eerder hebben bewezen. Voor wie zich verder wil verdiepen hebben we een aantal handleidingen bij elkaar gezet.

Biodiversiteitsherstel in het landelijk gebied

Natuurinclusieve Akkerbouw digitale gids

www.natuurinclusieve-akkerbouw.nl

Toolbox voor Biodiversiteit

www.samenvoerbiodiversiteit.nl/toolbox

Overgangszones rondom Natura 2000

www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2025/07/17/grond-voor-verbinding-verkenning-naar-een-werkbare-grondstrategie-voor-overgangszones-rond-om-n2000-gebieden

Biodiversiteit in de bollenteelt

www.livinglab7.nl/poster-bollenteelt/poster

BoerenBoom maken

www.boerenboom.nl

Groenblauwe dooradering

www.samenvoerbiodiversiteit.nl/toolbox/landschapselementen/tools-documenten/instrumenten-voor-groenblauwe-dooradering

Leidraad gebiedsgerichte samenwerking

www.samenvoerbiodiversiteit.nl/updates/2023/02-februari/svbd_leidraad_2022_def.pdf

Reflectie landschap en gebiedsprocessen

www.wur.nl/nl/onderzoek-resultaten/onderzoeksinstituten/environmental-research/faciliteiten-producten/levend-landschap-een-methode-voor-reflectie-op-landschap-en-gebiedsprocessen.htm

Gebiedsvenster natuurinclusieve landbouw

groenkennisnet.nl/zoeken/resultaat/gebiedsvenster-natuurinclusieve-landbouw?id=1372871

Gebiedsvenster: inzicht in belangrijkste actiepunten voor een gebied

edopot.wur.nl/640396

Toekomst natuurinclusieve landbouw

www.rug.nl/rudolf-agricola-school/research/sustainable-landscapes-and-regions/rapport-toekomst-voor-de-natuurinclusieve-landbouw-Online-versie.pdf

Themanummer landschap

www.landschap.nl (editie van 2025-4)

Samenwerking in transdisciplinaire settings

Over living labs

www.rathenau.nl/sites/default/files/living-labs-nederland

Essay 'De Samenwerking op kaart'

irp.cdn-website.com/d052fb94/files/uploaded/Essay-CoPRvdS-WEB_251103.pdf

Handboek transdisciplinariteit voor transformatie

link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-60974-9

Art based methods

edepot.wur.nl/441523

Methoden voor coproductie

naturalsciences.ch/co-producing-knowledge-explained

Reflectieve Monitoring

edepot.wur.nl/142966

Raamwerk voor evaluatie

edepot.wur.nl/689621

Transdisciplinaire field guide

www.uu.nl/en/research/transdisciplinary-field-guide

Referenties

- Aarts, N. (2018). *Dynamics and dependences in socio-ecological interactions (Dynamiek en dependentie in socio-ecologische interacties)*. Nijmegen, Radboud University, inaugural lecture.
- Aarts, N. (2015). *The Art of Dialogue*. Wageningen, Wageningen University, Wageningen, Wageningen University, inaugural lecture.
- Aarts, N., & Leeuwis, C. (2024). Natuur en landbouw: voorbij de tragiek van een schijnbare tegenstelling. In: A. van der Heide (red). *Tien essays over de internationale verwevenheid van ons voedselsysteem*. Sociaal en Cultureel Planbureau. 83-92.
- Aarts, N., C. Steuten & C. van Woerkum (2015). *Strategische communicatie: principes en toepassingen*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Baumgarten, S., Fliervoet, J. & Aarts, N. (in review, verwacht in 2026) Opening Up the Conversation: Using Role-Play for Understanding Interaction Dynamics in Multi-Actor Negotiations for Sustainable Rural Development. In: *The Journal of Agricultural Education and Extension*.
- Bohm, D. (1990). *On dialogue*. New York: Routledge.
- Bouwma, I., Wigboldus, S., Potters, J., Selnes, T., Van Rooij, S., & Westerink, J. (2022). Sustainability transitions and the contribution of living labs: A framework to assess collective capabilities and contextual performance. In: *Sustainability*, 14(23), 15628.
- Elias, N. (1970). *Was ist Soziologie?* München: Juventa.
- Elias, N. (1982). *Het civilisatieproces. Sociogenetische en psychogenetische onderzoekingen (2)*. Utrecht: Het Spectrum.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2018). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy* (Second edition). Routledge Taylor & Francis Group.
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York: Doubleday.
- Klomp, K. (2025). Linked-in post www.linkedin.com/posts/kees-klomp-5029b54_bij-alle-agen-cy-projecten-die-ik-bij-windesheim-activity-7405140787505635328-2Usr/?originalSubdomain=nl.
- Loorbach, D. (2014). *To Transition! Governance panarchy in the new transformation*.
- Maas, T., Broek, J. van den, & Deuten, J. (2017). *Living labs in Nederland: van open testfaciliteit tot levend lab*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Mastenbroek, W. F. (2005). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*.
- Mitchell, M., Moore, S. A., Clement, S., Lockwood, M., Anderson, G., Gaynor, S. M., ... & Lefroy, E. C. (2017). Biodiversity on the brink: Evaluating a transdisciplinary research collaboration. In: *Journal for Nature Conservation*, 40, 1-11.
- Nieuwenhuis, M. (2006). *The Art of Management 2: Cultuur en Mensen*. ISBN: 9789080666528.
- Nijland, H. J., van Heel, B. F., Aarts, N. (in review). *Windows of openness to interaction: The relevance of first-person experiences for assessing and addressing constructive interaction at group level*.
- Pearce, W. B., & Littlejohn, S. W. (1997). *Moral conflict: When social worlds collide*. Sage.
- Pinxten, R., & Verstraete, G. (1998). *Cultuur en macht. Over identiteit en conflict in een multiculturele wereld*. Antwerpen: Houtekiet.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: man's new dialogue with nature*. Bantam Books, Toronto, Ontario, Canada.
- Roux, D. J., Nel, J. L., Cundill, G., O'farrell, P., & Fabricius, C. (2017). Transdisciplinary research for systemic change: who to learn with, what to learn about and how to learn. In: *Sustainability Science*, 12(5), 711-726.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.
- Smits, R. (2002). Innovation studies in the 21st century: Questions from a user's perspective. In: *Technological Forecasting and Social Change*, 69(9), 861-883.
- Van Heel, B. F. & Aarts, N. (2025). Natuurlijk samenwerken: ervaringen van agrariërs in living labs voor biodiversiteitsherstel. In: *Landschap*, 42(4), 235-243.
- Van Herzele, A., & Aarts, N. (2019). Arguing along fault-lines: a rhetorical analysis of public divides over wildlife comeback. In: *Conservation and Society*, 17(4), 343-354.
- Van Herzele, A., Lammens, L., & Aarts, N. (2025). Flanders' First Wolf Pack: Publics' Sensemaking and Place-Based Knowledge in Social Media Conversations. In: *Environmental Management*, 1-15.
- Voorberg, W., Spekkink, W., Westerduin, H. & Korf, W. (2023). *Participatory system mapping in de Alblasserwaard. Welke factoren spelen een rol in het stimuleren van ecologische sloten, hoe hangen ze samen, en wat kunnen we ermee?* Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Westerink, J., Hassink, J., Plomp, M., & van Os, J. (2024). Towards more biodiverse agricultural landscapes: How to make species-rich grassland a desirable and feasible option for dairy farmers. In: *Journal of Rural Studies*, 105, 103195.
- Yanore, L., Bastiaansen-Aantjes, L., van den Berg, B., Korf, W., Methorst, R., Ripoll-Bosch, R., Spekkink, W., Westerduin, H., & Westerink, J. (2024). *Wat zijn kansen om landschapsdiensten te versterken in de Alblasserwaard-Vijfheerenlanden? Een verslag van de workshops over diensten van het landschap*. doi.org/10.18174/660821.

Notities

