

# Whitepaper: Aan de slag met een ambassadeursnetwerk

Marie-Thérèse Rooijackers-Bos

## Inleiding

### ***Wat is de waarde van een ambassadeursnetwerk en hoe realiseer je een duurzaam netwerk?***

In de periode najaar 2012 t/m zomer 2015 was ik in opdracht van de provincie Noord-Brabant projectleider van een ambassadeursnetwerk Brabants Besten van MKB ondernemers op het gebied van sociale innovatie en later ook inclusief werkgeverschap. De ervaring die ik daarmee heb opgedaan heb ik tevens gebruikt toen ik samen met Erik Koldewij een plan maakte voor een ambassadeursnetwerk voor de provincie Overijssel in 2016. Dit project heeft de afgelopen drie jaar gedraaid met Erik en Marieke van Helvoort waarin ik deze keer -meer op afstand- de rol van deskundige en adviseur op me nam.

Wat me steeds zo enthousiast maakt is hoe succesvol een ambassadeursnetwerk kan zijn en zichzelf en anderen kan stimuleren nieuwe stappen te zetten. Maar ik heb ook ervaren dat het opzetten en begeleiden van zo'n netwerk niet vanzelf gaat. Ondanks het feit dat je overal van dit soort netwerkjes ziet oppoppen. De vraag is hoe krijg je er een actieve club die betrokken en gedreven *als ambassadeurs* aan de slag gaat. En ook niet onbelangrijk, aan de slag blijft. Omdat ik de behoefte voel mijn ervaringen te delen heb ik ze op papier gezet.

Ik zie dit whitepaper *Aan de slag met een ambassadeursnetwerk* als een soort handreiking voor collega-projectleiders, verbindingsofficieren, facilitators of hoe we elkaar ook noemen. Misschien is het een handreiking voor mezelf om niet te vergeten wat ik geleerd heb: *Hoe zet ik/je een ambassadeursnetwerk op een succesvolle manier op: duurzaam en waardevol en deels zelfsturend?* Mijn kennis en inzichten zijn bepaald door het ambassadeursnetwerk Brabants Besten, maar ze zijn ook naast nieuwe ervaringen met het ambassadeursnetwerk Pioniers Overijssel gelegd.

In *Aan de slag met een ambassadeursnetwerk* wordt uitgegaan van een netwerk, een groep ondernemers die als ambassadeur voor het thema sociale innovatie andere ondernemers inspireren. Maar ook andere groepen: burgers, verenigingen, werkenden, wijkbewoners kunnen hun 'groepsgenoten' met behulp van hun eigen positieve ervaringen interesseren en inspireren voor een bepaald thema of vernieuwing, denk aan de energietransitie of leven lang ontwikkelen.

## 1. Het waarom, het wat en hoe van een ambassadeursnetwerk

Een ambassadeursnetwerk bestaat uit een groep ambassadeurs dat zich hard maakt voor een gezamenlijk gedeeld thema. Door gebruik te maken van ambassadeurs gelijk aan de gewenste doelgroep wordt deze doelgroep bereikt en komt ze in beweging. In deze handreiking wordt uitgegaan van het thema sociale innovatie met een ondernemersnetwerk, maar het werkt ook met andere thema's en andere groepen.

## Waarom zou je gebruik maken van een ambassadeursnetwerk, bv bij sociale innovatie?

In tegenstelling tot technologische innovatie is sociale innovatie maar een vaag begrip voor ondernemers. Ook al wordt via onderzoek en factsheets de meerwaarde getoond: het gaat niet leven bij ondernemers. Veranderingen en innovaties vinden meer plaats als 'soortgenoten' de verandering of innovatie aanhangen. Niet zomaar 'soortgenoten' maar indien mogelijk bekende personen uit regio of branche die als voorbeeldmodel of rolmodel dienen voor andere 'soortgenoten'. Dit blijkt al uit de innovatietheorie van Rogers over het proces van de verspreiding van innovatie binnen een groep. Volgens de theorie volgt na een heel kleine groep van 'innovators' die als eersten een innovatie omarmen een wat grotere groep van 'early adopters' (zgn. pioniers). Alleen die early adopters zijn in staat een echt grote groep aan te spreken. De innovatietheorie is ook deels gebaseerd op 'effecten van de peergroep' bekend van de sociologie en de ontwikkelingspsychologie.<sup>1</sup> Er is sprake van peergroup effecten wanneer iemands gedrag wordt beïnvloed door diens interactie met een of meer andere personen die diens 'gelijken' zijn. Deze theorieën geven inhoud aan het op- en inrichten van een ambassadeursnetwerk. Lastige thema's als sociale innovatie worden met verhalen en voorbeelden van de rolmodellen/ambassadeurs concreet voor mede-ondernemers. Ze raken gestimuleerd en gaan zelf ook aan de slag met sociale innovatie. Natuurlijk kan ook bij een ander thema gebruik gemaakt worden van een ambassadeursnetwerk, denk bv aan de energietransitie, de klimaatverandering.

## Wat is een ambassadeursnetwerk eigenlijk?

Een ambassadeursnetwerk bestaat uit ambassadeurs die positieve ervaringen hebben met sociale innovatie en dat *proactief* kunnen én willen uitdragen. De ambassadeurs worden officieel benoemd door de opdrachtgever/gezaghebbende instantie waardoor hun benoeming status en uitstraling heeft. Ze hebben de taak andere ondernemers te inspireren werk te maken van sociale innovatie. Ambassadeurs laten zien wat de voordelen van sociale innovatie zijn en vertellen hun eigen verhaal op hun eigen wijze en bepalen zelf op welk aspect ze de nadruk leggen. Dat kan door een algemeen verhaal te vertellen of juist heel specifiek een eigen bedrijfsverhaal te vertellen. Ze spelen hierin een actieve rol: ze benaderen proactief andere ondernemers met hun sociale innovatie verhaal.

## Hoe werkt dan vervolgens zo'n ambassadeursnetwerk?

Het ambassadeursnetwerk in dit voorbeeld is samengesteld uit MKB ondernemers met kennis en ervaring op het gebied van sociale innovatie. Zij zijn benoemd om andere MKB ondernemers te vertellen over sociale innovatie. Zij worden gefaciliteerd bij de uitvoering hiervan, door middel van informatie, inspiratie en via een website en andere communicatie-hulpmiddelen. De ondersteuning is maatwerk, afhankelijk van de behoeften van de ambassadeurs maar binnen de mogelijkheden van de projectleider/facilitators en de kaders van de opdrachtgever.

### *Naar buiten gericht (inspiratie en handvatten)*

De ambassadeurs zoeken proactief andere MKB ondernemers op. Er wordt van hen verwacht dat ze minimaal 3x per jaar zelf het 'podium' zoeken. De wijze waarop ze dit doen kiezen ze zelf, is ook

---

<sup>1</sup> Winston G en Zimmerman, D. (2003) Peer effects in higher education. Cambridge, M.A.: National bureau of economic research. Naast deze ook, Guldmond H 1994 Van de kikker en de vijver. Groepseffecten op individuele prestaties. Leuven/apeldoorn. Marsh H1984, Self-concept, social comparison, and ability grouping. A reply to Kulik. American educational research journal, 21 (4), 799-806.

afhankelijk van hun eigen kennis en interesse. Denk aan een presentatie, workshop of inleiding bij een ondernemersvereniging, bij een regionale bedrijvenbijeenkomst of een bedrijfsbezoek. Maar de ondernemers kunnen dit ook vormgeven door een interview te geven of een artikel te schrijven. De invulling van het podium wordt in samenspraak met de facilitators en indirect de opdrachtgever vastgesteld, passend bij de ambassadeur en zijn of haar netwerk. Indien nodig worden ze hierbij ondersteund door het aanleveren van informatie.

Daarnaast kunnen ambassadeurs door derden (bv een gemeente, een onderwijsinstelling) gevraagd worden voor een workshop of inleiding. Dat kan rechtstreeks of via de projectleider/facilitators.

#### *Inspiratie netwerk (verbetering en verdieping SI)*

Het ambassadeursnetwerk is een netwerk waar de ondernemers elkaar ontmoeten en inspireren met elkaars verhalen en ervaringen op het gebied van sociale innovatie én op het gebied van hun rol als ambassadeur. Ze worden regelmatig geïnformeerd door deskundigen om hun kennis op terrein van sociale innovatie en hun ambassadeursrol op een hoger niveau te brengen. Om zo weer opgeladen en met nieuwe verhalen in hun omgeving de rol als ambassadeur verder uit te voeren. Hun verhalen en bijeenkomsten komen op de website en in nieuwsbrieven of social media die verspreid worden. De ambassadeurs wordt verzocht hun ambassadeurschap ook op eigen websites, nieuwsbrieven en digitale media te vermelden.

#### **Hoe stel je een succesvol ambassadeursnetwerk samen?**

Allereerst moet een ambassadeur natuurlijk voldoen aan een aantal sociale innovatie criteria of ander thema waarvoor je netwerk samenstelt. Hoe zorgt je vervolgens ervoor dat er een goed gebalanceerd netwerk ontstaat dat ook elkaar inspireert en aanvult. Op basis van Brabants Besten-ervaring in Brabant kunnen er een aantal elementen benoemd worden die bijdragen aan het creëren van een succesvol netwerk: de ambassadeur, de diversiteit, het aantal en de verversing. Het belang hiervan zien we ook bij het Pioniersproject in Overijssel.

#### *De Dga is -in persoon- ambassadeur*

Niet het bedrijf maar de MKB directeur/dga is de ambassadeur. Het gaat om de mens en niet om het bedrijf. De directeur is intrinsiek gemotiveerd en iemand die met eigen ogen binnen zijn bedrijf ervaart wat sociale innovatie oplevert en wat er voor nodig is om het resultaat te bereiken. De ambassadeur ziet dat de rol van medewerkers hierin heel belangrijk is. Dat blijkt ook uit de reacties van medewerkers uit zijn bedrijf. Vanaf het begin heb ik ingezet op een personen-netwerk en niet op een bedrijven netwerk. Dit maakt het netwerk wellicht kwetsbaar maar juist de bevoegenheid op en ervaring met het thema is cruciaal. Tot slot, werken met een personen-netwerk is concreet en tastbaar: het geeft SI een gezicht én het is duidelijk wie je erop kunt aanspreken.

Je kunt beargumenteren dat je wèl het bedrijf centraal zet want daarmee zet je de hele organisatie met alle medewerkers in het zonnetje. Echter naar mijn mening vervaagd het ambassadeurschap dan toch vaak in iets abstracts waar niemand zich uiteindelijk eigenaar van voelt.

#### *Diversiteit aan ambassadeurs*

Als je te maken hebt met een brede, diverse doelgroep is het slim dit mee te nemen bij de samenstelling van het netwerk. Ook het ambassadeursnetwerk sociale innovatie richt zich op een zeer brede doelgroep: alle MKB ondernemers. Een diversiteit wat betreft de sector, de grootte en ook de sociale innovatie fase waarin ze zich bevinden is wenselijk. Zo werkt een aantal ambassadeurs al jaren op een sociaal innovatieve wijze. Het is een deel van hun zelf (geworden) om op deze wijze te werken en zij dragen die persoonlijke bevoegenheid goed over. Andere hebben net hun eerste succesvolle traject achter de rug. Zij zijn ervaringsdeskundigen die nog goed weten hoe lastig die

verandering was voor het bedrijf, de medewerkers en hunzelf. Naast sector, fase en grootte houd je leeftijd, etniciteit en vrouwelijke ondernemers in gedachten.

#### *Aantal en periode zorgen voor verversing*

Het is wenselijk dat de groep ambassadeurs niet te groot wordt. Hiermee ontstaat een hechte groep waar in vertrouwen vraagstukken met elkaar kunnen worden gedeeld. Idealiter zou een groep ambassadeurs niet groter dan 20-25 personen moeten zijn. Deze grootte is wenselijk omdat niet altijd iedereen bij netwerkbijeenkomsten aanwezig kan zijn.

De ambassadeurs committeren zich voor een bepaalde periode. Na de vastgestelde periode, maakt de oude ambassadeur geen deel meer uit van het netwerk. Indien gewenst blijft deze als 'ere-lid' aan. Ze vormen een netwerk rondom de ambassadeurs en kunnen 1x per jaar voor een bijeenkomst uitgenodigd worden. Vanuit het brede netwerk kunnen steeds nieuwe ambassadeurs worden voorgedragen. Ambassadeurs (of anderen) dragen 'aspirant ambassadeurs' voor die vervolgens door de projectleider op geschiktheid worden getoetst. Zo blijft het ambassadeurschap zich steeds verversen en blijft het in beweging. Jaarlijks worden nieuwe ambassadeurs benoemd - idealiter op 1 moment zodat het ook gemakkelijker media-aandacht genereert.

## 2. Een duurzaam netwerk met groep van ambassadeurs

Een ambassadeursnetwerk ontstaat vanuit de behoefte van een opdrachtgever. Na een opstartfase trekt deze zich vaak deels terug. Wat maakt dat een ambassadeursnetwerk werkt en blijft werken? Uit mijn evaluatie van het ambassadeursnetwerk Brabants Besten blijkt dat het ontmoeten van elkaar, de saamhorigheid, het kijken in elkaars keuken, de kennisdeling en ook zeker het enthousiasme voelen van de andere ambassadeurs enorm gewaardeerd wordt. Ook bij het Pioniersproject in Overijssel wordt dit beaamd. Hieronder randvoorwaarden, condities en interventies om een duurzaam netwerk te realiseren.

### **Organiseer het netwerk op een sociaal innovatieve wijze**

Bij het opstellen van randvoorwaarden om te komen tot sociale innovatie in een organisatie hanteer ik vaak het onderstaande model van Martin Schmalenbach (2001).<sup>2</sup>



#### *Toelichting*

*Martin Schmalenbach ontwierp dit model in 2001 voor zijn sociale innovatie onderzoek. Hij benoemde drie condities om tot innovatief gedrag te komen waarbij alleen de combinatie van deze drie tot daadwerkelijk innovatief gedrag resulteert.*

<sup>2</sup> Martin Schmalenbach, (2001) 'A new model for workplace innovation' promotieonderzoek. Workplace is een term die internationaal gebruikt wordt voor wat bij ons sociale innovatie wordt genoemd.

Hij stelt dat dit model naast medewerkersniveau ook andere niveaus kan ingezet worden: afdelingsniveau, bedrijfsniveau. Dat bracht me op het idee de organisatie van het ambassadeursnetwerk naast het model van Schmalenbach te leggen.

De ambassadeurs hebben kennis en vaardigheden op terrein van sociale innovatie. De rol van een actieve ambassadeur is echter iets wat niet voor elke ondernemer vanzelfsprekend is, ook al kan hij zijn rol oppakken op een wijze die past bij zijn kennis en vaardigheden (bv voor grote zaal, of één op één). Ambassadeurs zullen -zeker in het begin- hierbij geadviseerd en/of gefaciliteerd moeten worden, de een meer dan de ander. Ten tweede moet het ambassadeursnetwerk een stimulerende omgeving leveren waar ambassadeurs kunnen experimenteren met hun rol en zeggenschap hebben over hun invulling van het netwerk. Dit betekent dat de opdrachtgever bv een overheid het netwerk niet belast met te grote mate van regels en procedures: zorg voor vertrouwen in plaats van wantrouwen. En natuurlijk sociale innovatie met deelname aan besluitvorming, onderling saamhorigheid etc helpt om een goed presterende club te krijgen. Kortom, neem de groep serieus.

### Sluit aan bij drijfveren, motivatie van ambassadeurs

Het ambassadeurschap is vrijwillig; toch zijn ambassadeurs gemotiveerd hier tijd aan te besteden. Sta hierbij stil en besef dat niet iedereen hiervoor dezelfde drijfveren of motieven heeft. Aan te sluiten bij iemands (intrinsieke) motivatie is de sleutel tot een succesvolle ambassadeur.

Er is allerlei onderzoek gedaan naar motieven om vrijwilligerswerk te doen.<sup>3</sup> Denk hierbij aan carrière motieven, normatieve motieven (uitdragen van eigen normen en waarden, bijdragen), sociale motieven, leermotieven en plezier. Vrijwilligers kiezen hierin steeds bewuster hun vrijwilligerswerk dat past bij eigen interesse, agenda en persoonlijke verrijking. Ze wensen een klus met een kop en een staart en als het niet meer bevredigend is stappen ze op.<sup>4</sup> Dit is herkenbaar voor mij uit gesprekken met ambassadeurs vooraf en tijdens hun ambassadeurschap over welke rol hun het meest beviel en het best bij hen paste. Het heeft geresulteerd in het maken van onderstaande 5 profielen die ik het meest zie terugkomen bij ambassadeurs, toch een bepaald type vrijwilliger.

type	beschrijving	Rol projectleider	instrumenten
<i>De directeur (status)</i>	erkenning voor wat bereikt is, gezien worden door derden.	Het helpt deze ambassadeur op het podium te zetten en te koppelen aan andere personen van aanzien die zich positief uiten over de ambassadeur (gedeputeerde, hoogleraar etc)	grote bijeenkomsten, verbinden aan mensen met aanzien, interviews in kranten
<i>De leraar (kennisoverdracht)</i>	opgedane kennis delen, sparren met anderen.	Het helpt deze ambassadeur in kleine settings kennis en ervaringen te laten delen en facts and figures te laten presenteren	workshops, bedrijfsbezoeken, diepte-interviews, beschrijving van best practices
<i>De coach (hulp bieden)</i>	wil concreet helpen/van betekenis zijn	Het helpt deze ambassadeur in contact te brengen met individuele ondernemers die	1 op 1 gesprekken, intervisie, indien

<sup>3</sup> Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and assessing motivations of volunteers: A functional approach. Journal of personality and social psychology, 74(6), 1516-1530.

<sup>4</sup> [Column Marleen Teunissen, 1 november 2018](#), uit: Zoetermeers Dagblad, gevonden op 29/12/2018:

		behoefte hebben aan een persoonlijk gesprek	mogelijk: vouchers ontwikkelen
<i>De verkoper (nieuwe klanten, positief merkbeeld)</i>	werkwijze als onderdeel bedrijfsidentiteit presenteren.	Het helpt deze ambassadeur een verbinding te maken met uitdragen gedachtegoed en tegelijkertijd als USP te presenteren.	media, beurzen, presentaties bij gemeenten/onderwijsinstellingen
<i>De speler/de sporter (winnen, competitie)</i>	in alles de beste te zijn, succesvolle top-ondernemer	Het helpt deze ambassadeur door hem bedrijfsresultaten inzichtelijk te laten maken in relatie tot sociale innovatie successen en op de hoogte te houden van nieuwste inzichten.	benchmark, prijsvragen, aanpakken andere ambassadeurs, fact en figures

Notabene: de rollen zijn hier naar beroepen vertaald voor MKB ondernemers, maar deze kunnen net zo goed gelden voor andere doelgroepen<sup>5</sup>.

Vervolgens is het van belang de motivatie te kunnen verbinden met het gezamenlijke, collectieve belang, de gezamenlijke uitdaging (het gedeelde belang). Hiervoor is een heldere visie nodig, het liefst gepresenteerd tot een tot de verbeelding sprekend persoon, de Gedeputeerde van de provincie, de wethouder van een stad, de bestuurder van een vereniging/vakbond etc.

### **Houd rekening met de groepsdynamiek**

Een ambassadeursnetwerk is een groep ondernemers die gemotiveerd is een boodschap uit te dragen. Zeker in de beginfase is het van belang rekening te houden met de groepsdynamiek. Een groep die een gemeenschappelijk doel wil bereiken doorloopt hierbij dezelfde fasen. Factoren als motivatie, ontwikkeling, besluitvorming, productiviteit of onderlinge verstandhouding spelen ook bij het ambassadeursnetwerk een rol.

De projectleider/facilitator heeft aandacht voor de inhoud, het proces en de relatie. Belangrijk is zowel taak- als relatiegericht te zijn: beiden is nodig. Hierbij geldt de regel dat in het begin vooral taakgericht is en aan het eind meer relatiegericht. Omdat er steeds nieuwe ambassadeurs bij komen, zit niet iedereen in de gelijke fase zoals hieronder beschreven: de projectleider heeft hier oog voor.

Bij de ontwikkeling van een groep doorlopen zij grosso modo vijf ontwikkelingsstadia<sup>6</sup>:

1. Vormfase- de oriëntatiefase
2. Stormfase - fase van ontevredenheid
3. Normfase - oplossingsfase
4. Prestatiefase- productiefase
5. Afscheidsfase- slotfase

Volgens de literatuur is de oriëntatie fase een periode waar de meesten gematigd positief zijn en vooral gericht zijn op wat gaan we nu eigenlijk doen, er is bezorgdheid of opgewondenheid wat er voor hen in zit, wat gaat er gebeuren, hoe verhouden ze zich tot de anderen. Als het doel en de aanpak niet meteen helder is (bv complex of organisch) aan het begin dan kan deze fase wel relatief lang aanhouden (30-60% van de totale levensduur). Doordat ik bij het eerste netwerk ook nog onvoldoende beeld had, de kaders en opdracht nog erg algemeen/vaag waren en vanuit

<sup>5</sup> Een uitgebreidere variant zijn de Belbin rollen, zie voor meer informatie [www.rooijbos.com](http://www.rooijbos.com).

<sup>6</sup> R. ten Bos en M. van der Ham (2007), De manager, 179-183 gebaseerd op 5 stadia van Bruce W. Tuckman.

opdrachtgever in het begin nog weinig aandacht aan het netwerk werd geschonken heeft deze fase best lang geduurd. Er was behoefte aan instructies en/of resultaatverplichtingen.

De 2<sup>e</sup> fase is de fase waar aanvankelijk verwachtingen geconfronteerd worden met de werkelijkheid. Dat kan frustratie en irritatie opleveren. “Hoe belangrijk vindt de opdrachtgever het netwerk, worden we dan ondersteund en wordt er wel in onze zichtbaarheid geïnvesteerd?” Deze vraag kwam bij het beide netwerken terug. Door een aantal coachings-interventies die het belang en de waarde van de ondernemers in het netwerk toonden (bij Brabants Besten de komst van een hoogleraar en uitnodiging Nieuwjaarsconcert in aanwezigheid Gedeputeerde, bij Pioniers Overijssel op lunchbezoek bij Gedeputeerde) en het toevoegen van twee enthousiaste nieuwe ambassadeurs kwam er weer positieve energie bij.

Doordat de ambassadeurs steeds meer helder krijgen wat de bedoeling is, hun kennis en vaardigheden voor het ambassadeurschap (verder) ontwikkelen en met elkaar delen ontstaat er meer vertrouwen en wordt het steeds meer een netwerk met een ‘wij’-gevoel. We zitten dan in de derde fase waarin de projectleider het netwerk vooral motiveert en inspireert. Om de vierde fase goed te bereiken is het belangrijk dat er ruimte is voor het uiten van afwijkende ideeën. Maar ook twijfels over bv ‘hoe haalbaar is sociale innovatie’ en ‘wat is wel sociale innovatie en wat niet’ kunnen bespreekbaar zijn. De sfeer in deze fase is enthousiast en energiek: ambassadeurs regelen zaken zelf en ondersteunen en stimuleren anderen in de groep. Ze zijn trots en de sfeer is positief. De 5<sup>e</sup> of laatste fase gaat alleen in als het project eindigt.

#### *Tot slot*

Als laatste is een facilitator, projectleider onontbeerlijk om het een serieus netwerk te laten blijven. Het organiseren van bijeenkomsten is niet zo ingewikkeld. Het is vooral het onderhouden van contact met ambassadeurs, een op een. Het signaleren van behoeften van het individu en de groep en het realiseren van kennisverdieping. En zicht te hebben op de ambassadeursactiviteiten richting andere ondernemers. Door dit als projectleider steeds te agenderen en vraagstukken met elkaar te bespreken onderscheid het netwerk zich van andere netwerken. Zo ontstaat pas echt een koplopersgroep die kennis van zaken en een toegevoegde waarde heeft.

*Wil je meer weten over hoe je een netwerk opzet en binnen het ambassadeursnetwerk een gezamenlijkheid en groepsgevoel kunt ontwikkelen en hoe je de groep in beweging houdt? Neem dan contact met me op.*

Mei 2020