



WAGENINGEN UR

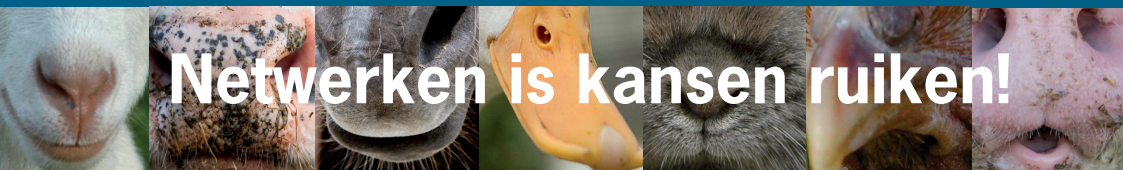
For quality of life

Netwerktraditie in de veehouderij



Onderzoek in het kader van borging en verankering
van het programma 'Netwerken in de Veehouderij'

Netwerken is kansen ruiken!



Dit rapport is
enkel in digitale
versie beschik-
baar.

Colofon

Auteurs

Lieke Hoogerwerf	Netwerimpuls
Anne-Marie Poorthuis	Netwerimpuls

Eindreadactie

Wageningen UR, Communication Services

Foto's

Wageningen UR, Communication Services en anderen

Vormgeving

Wageningen UR, Communication Services

Informatie

Lieke Hoogerwerf, e-mail: hoogerwerf@netwerimpuls.nl
Anne-Marie Poorthuis, e-mail: poorthuis@netwerimpuls.nl

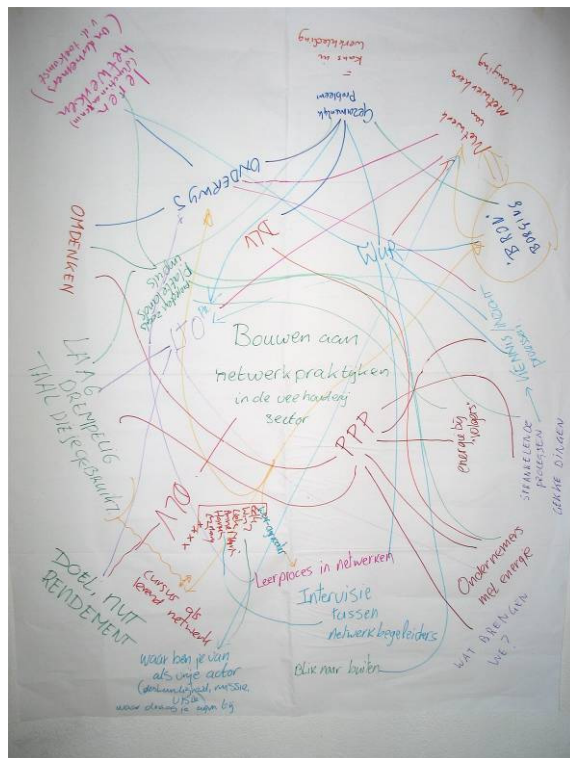
© 2007 Wageningen UR. Alle rechten voorbehouden.

Het rapport 'Netwerktraditie in de veehouderij' is een publicatie van het Wageningen UR beleidsondersteunend onderzoekprogramma Netwerken in de Veehouderij. Dit programma wordt gefinancierd door het Ministerie van LNV en ondersteunt een aantal netwerken van veehouders en anderen om te komen tot een duurzame veehouderij. Het rapport beschrijft een onderzoek vanuit de vraag hoe netwerken in de veehouderij (weer) traditie kan worden. Dit rapport is tot stand gekomen vanuit het actieonderzoeksteam Kennis over Netwerken.

Alle publicaties zijn te vinden op: www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken

Netwerktraditie in de veehouderij

Onderzoek in het kader van borging en verankering van het programma 'Netwerken in de Veehouderij'



Lieke Hoogerwerf & Anne-Marie Poorthuis

December 2007

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	1
2.	Netwerkbijeenkomsten	3
	Bijeenkomst 1: Netwerkanalyse van de sector	3
	Bijeenkomst 2: Bouwen aan netwerkpraktijken.....	4
	Bijeenkomst 3: Arrangeren van een netwerkomgeving.....	6
3.	Gesprekken met bouwers aan netwerkpraktijken.....	10
	Gesprek 1: Adviseur vanuit een netwerkperspectief	10
	Gesprek 2: Aanknopingspunten in de innovatie groen onderwijs	11
	Gesprek 3: Projecten combineren met een netwerkaanpak.....	13
	Gesprek 4: Een netwerkverkenning van de biologische sector	14
	Gesprek 5: Advieswerk in een netwerkbouwende sector.....	16
	Gesprek 6: Ruimte en ondersteuning voor vrije actoren.....	18
4.	Een netwerktraditie in de veehouderij.....	20
	Een netwerkomgeving arrangeren	21
	Bouwen aan netwerkpraktijken	22
	De sector verschijnt als levend weefsel.....	23
	Achtergrondliteratuur	24

1. Inleiding

Het programma 'Netwerken in de Veehouderij' heeft in opdracht van LNV vier jaar gedraaid en is eind 2007 afgerond. Vier jaar lang is veel geïnvesteerd in de netwerkbenadering en dat heeft een rijkdom aan ervaringen, instrumenten, voorbeelden en theorie opgeleverd. De kunst is nu om zonder de structuur van een programma(financiering) verder te bouwen aan een netwerktraditie in de veehouderij. In het kader van borging en verankering van 'Netwerken in de Veehouderij' zijn daarvoor verschillende initiatieven genomen. Dit boekje geeft de neerslag van één van deze initiatieven.

Het initiatief is een bescheiden onderzoek vanuit de vraag hoe netwerken in de veehouderij (weer) traditie kan worden.

In het onderzoek zijn we op zoek gegaan naar spelers in de sector die het bouwen aan netwerkpraktijken in de sector als essentie en uitdaging zien en los van het programma willen investeren en experimenteren. Met deze spelers hebben we allereerst verkend hoe het bouwen aan netwerkpraktijken positie kan krijgen in de sector. Daarna hebben we ons nader verdiept in de plannen van enkele spelers voor het stimuleren van netwerkpraktijken in de sector. Ten slotte hebben we ons afgevraagd of en hoe we een netwerkomgeving kunnen arrangeren.

Voor dit onderzoek hebben de volgende bijeenkomsten en gesprekken plaatsgevonden:

1. Bijeenkomst *Netwerkanalyse van de sector*
Netwerkanalyse met netwerkbegeleiders op zoek naar bouwers aan netwerkpraktijken in de sector.
2. Bijeenkomst *Bouwen aan netwerkpraktijken*
Verkenning van de eigen positionering van (potentiële) bouwers aan netwerkpraktijken in de sector.
3. *Verdiepende gesprekken*
Verdiepend in gesprek over de concrete plannen van (potentiële) bouwers aan netwerkpraktijken in de sector.

4. Bijeenkomst *Arrangeren van een netwerkomgeving*
Onderzoeken van de vraag hoe we een netwerkomgeving kunnen (blijven) arrangeren.

Het boekje begint met een neerslag van de verschillende bijeenkomsten en een nadere uitwerking van de plannen die uit de gesprekken naar voren komen. Daarmee geven we antwoord op verschillende deelvragen van het onderzoek. Deze deelvragen zijn:

1. Wie of wat zijn potentiële bouwers aan netwerkpraktijken in de sector?
2. Hoe positioneren (potentiële) bouwers aan netwerkpraktijken zich in de sector?
3. Wat zijn de (concrete) plannen van deze (potentiële) bouwers aan netwerkpraktijken in de sector?
4. Hoe kunnen (potentiële) bouwers aan netwerkpraktijken in de sector een netwerkomgeving (blijven) arrangeren?

We ordenen onze onderzoeksbevindingen aan de hand van een onderzoeksmodel voor netwerkbesturing (Poorthuis 2007) en kijken naar de samenhang tussen netwerkomgeving, netwerkpraktijken en de sector als weefsel. We formuleren een eerste antwoord op de vraag hoe netwerken in de veehouderij (weer) traditie kan worden.

2. Netwerkbijeenkomsten

Bijeenkomst 1: Netwerkanalyse van de sector

Vertrekkend vanuit ons onderzoeksinitiatief zijn we op zoek gegaan naar (potentiële) bouwers aan netwerkpraktijken in de sector. We hebben daartoe netwerkbegeleiders van het programma 'Netwerken in de veehouderij' uitgenodigd om de context van het programma los te laten en het potentieel aan bouwers van netwerkpraktijken in de sector in kaart te brengen. Wie zijn al voorbeeld, zijn herkenbaar in de sector als bouwers aan netwerkpraktijken? Wie zijn werkelijk betrokken bij een netwerkbenaadering van de sector? Wie zijn of worden sleutelfiguren in het bouwen aan een toekomst met netwerkpraktijken? Wat is er allemaal in de sector waarmee we aan netwerkpraktijken kunnen bouwen? Wie bieden een voedingsbodem voor het zaaigoed van het programma? Ga je zelf door met het bouwen aan netwerkpraktijken? Welke initiatieven in het bouwen aan netwerkpraktijken ga je dan zelf nemen?



KON-team en netwerkbegeleiders.

In twee groepen van zo'n 15 netwerkbegeleiders hebben we op een groot laken een gezamenlijke netwerkanalyse (Poorthuis, 2003) gemaakt om het potentieel te verkennen voor het bouwen aan netwerkpraktijken in de sector.

Uit de analyse kwam naar voren dat netwerkbegeleiders behoefte hebben aan motortjes en concrete activiteiten om het bouwen aan netwerkpraktijken in de sector verder te brengen. Opvallend was verder dat veel van de netwerkbegeleiders zichzelf niet zien als schakel of partner.

Van de partners en schakels die uit de netwerkanalyse naar voren zijn gekomen hebben we een lijst gemaakt van uit te nodigen deelnemers voor de bijeenkomst bouwen aan netwerkpraktijken. De lijst met uit te nodigen deelnemers voor de bijeenkomst *Bouwen aan netwerkpraktijken* is door het programmeerteam nog aangevuld. Daarbij was aandachtspunt om bij de keuze van deelnemers echt over de grenzen van het programma heen te kijken. Alle deelnemers zijn persoonlijk uitgenodigd en voorbereid op de bijeenkomst. Het heeft geleid tot een mooie mix van deelnemers, zowel wat betreft werkveld, zoals onderwijs, advies, onderzoek, ondernemerschap en overheid als wat betreft de positionering in de sector. Er waren ook deelnemers die niet eerder betrokken waren bij het programma, maar wel affiniteit hebben met het bouwen aan netwerkpraktijken.

Bijeenkomst 2: Bouwen aan netwerkpraktijken

Doel van de workshop was om te verkennen waar deze (potentiële) bouwers mee aan de slag gaan of denken te gaan.

Als eerste stap zijn ieders eigen ideeën van het verder bouwen aan netwerkpraktijken in de veehouderij verbeeld. Zich verplaatsend in voorjaar 2009 vertelde ieder wat hij of zij als bouwer aan netwerkpraktijken inmiddels had gedaan en bereikt. Het resultaat was een rijk gevarieerd palet van deels al gestarte en deels nog te starten initiatieven en daaraan verbonden vraagstukken.

Vraagstukken die onder andere genoemd werden zijn:

Hoe kan groen onderwijs toekomstige ondernemers voorbereiden op een netwerkaanpak? Hoe kan een adviseur deelnemers aan studiegroepen stimuleren om ook een netwerkaanpak toe te passen? Hoe kan pro-

fessionalisering van netwerkbegeleiding invulling krijgen? Hoe kan een praktijkonderzoek gebruik maken van een netwerkaanpak? Hoe kan de biologische sector leren van de ervaringen uit het programma Netwerken in de Veehouderij?

De volgende stap was een verdieping in de manier waarop ieder aan het eigen initiatief concreet invulling zou kunnen geven. In drie parallelle groepen gingen de deelnemers indringend met elkaar in gesprek.

In de groepsgesprekken dienden de volgende vragen als leidraad:

- Wat is je aanknopingspunt: hoe kom je in contact met veehouders en hun netwerkpraktijken?
- Welke deskundigheid of andere relatie bindt jou aan de sector? (deskundigheid veehouderij of andere vaardigheid, maatschappelijke betrokkenheid, onderwijs, enz.).
- Wat is je profiel, rol en positie in het bouwen aan netwerkpraktijken?
- Wat zijn motieven van waaruit je handelt? Hoe sluit het bouwen aan netwerkpraktijken daarbij aan?
- Is het bouwen aan netwerkpraktijken iets dat je zelf doet?
- Is het bouwen aan netwerkpraktijken iets dat je anderen wilt leren?
- Welke gereedschappen benut je, en op welke manier (gereedschappen vanuit het programma Netwerken in de Veehouderij of andere gereedschappen)?

Na deze verdiepende stap maakten de deelnemers een gezamenlijke netwerkanalyse voor het bouwen aan netwerkpraktijken in de veehouderij. Wat en wie zijn er bij betrokken? Wat is er bij nodig en bruikbaar? Wie legt daar verbinding mee? Rondom de netwerkanalyse ontstond een le-



Bouwers aan netwerkpraktijken in gesprek tijdens de workshop

vendig gesprek waarin opgedane inzichten en ideeën uit de verdieping in subgroepen aan elkaar geknoopt werden.

Tevens kwam in beeld hoe de verschillende initiatieven van de deelnemers voor elkaar kunnen gaan werken. Een korte verkenning van deze relaties leverde een rijk plaatje op van de vele (denkbare) relaties, maar bespreking daarvan paste niet meer in deze workshop.

Een groot deel van de deelnemers toonde ter plekke interesse om in een verdiepend gesprek met de onderzoekers de eigen mogelijkheden en positionering verder uit te diepen. Daarvoor zijn aparte afspraken gemaakt.

Bijeenkomst 3: Arrangeren van een netwerkomgeving

Tijdens beide bijeenkomsten kwam als vraagstuk naar voren wat het bouwen aan netwerkpraktijken binnen de sector kan stimuleren en ondersteunen. Ondermeer kwam als gedachte op dat een vereniging of platform van netwerk(bouw)ers hierin een belangrijke rol kan spelen.

De verdiepende gesprekken die na de tweede bijeenkomst met enkele deelnemers plaatsvonden lieten zien dat er bij bouwers aan netwerkpraktijken behoefte is aan 'het bundelen van krachten', 'het landelijk trekken' of 'een vrije actor die initiatieven ondersteunt'.

Om de ideevorming hierover een stap verder te brengen werden (potentiële) bouwers aan netwerkpraktijken uitgenodigd voor een bijeenkomst over het arrangeren van een netwerkomgeving voor de veehouderij.

Kernvragen waren: Kunnen we in de veehouderijsector in Nederland een netwerkomgeving voor het bouwen aan netwerkpraktijken arrangeren, hoe ziet deze omgeving er dan uit en waar draagt deze aan bij?

Het gesprek werd vrij en associatief gevoerd, vanuit ideeën, voorbeelden, ervaringen en vragen van de gesprekspartners. Gaandeweg ontstond enig zicht waar een netwerkomgeving aan zou kunnen en moeten bijdragen. Uit de verschillende uitspraken kwamen drie aandachtspunten naar voren.

1. Herkenbaarheid van 'netwerken' als bepaalde manier van organiseren.

Uitspraken hierover waren:

- breed verspreiden wat deze manier van organiseren is
- kunnen zien welke manier van organiseren gebruikt wordt en daar invloed op kunnen hebben
- helder hebben waar het verschil (of overeenkomst) zit tussen 'netwerken' en 'participatief' werken.
- dat ondernemers het gaan snappen, 'netwerken' is dan een goede vlag, daar hebben ze een beeld bij, kunnen ze koppelen aan een (gedeelde) ambitie
- scherp krijgen van verschillen zoals 'initiatiefnemer' en 'vrije actor', en 'partners' en 'doelgroep'

2. Elkaar kunnen ontmoeten en ontdekken hoe krachten te bundelen

Uitspraken hierover waren:

- soortgenoten kunnen ontmoeten, potentiële partners kunnen ontdekken
- steeds meer soortgenoten en collega's ontdekken
- vrije actoren aan elkaar knopen

- met elkaar bouwen aan een weefsel dat de sector draagt

3. Kunnen leren om de eigen rol beter te vervullen en het bouwen aan netwerkpraktijken verder te brengen

Uitspraken hierover waren:

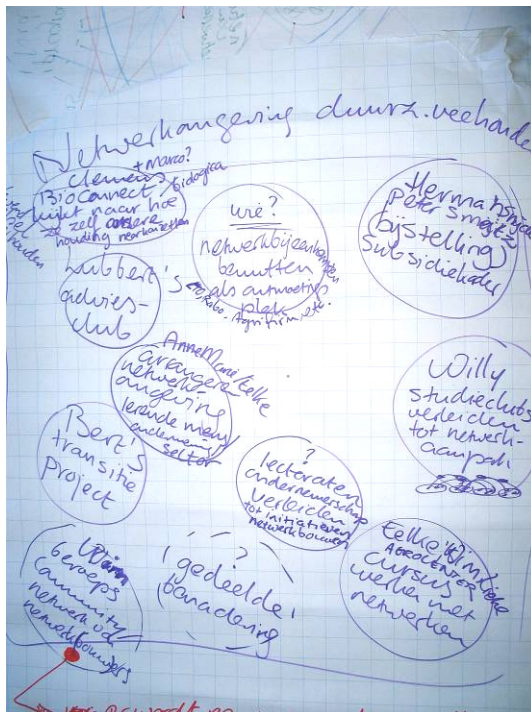
- inzicht hebben in wanneer het effectief is en wanneer niet
- jezelf leren kennen qua karakter en rollen die je inneemt
- voor begeleiders/vrije actoren simpele methoden binnen bereik brengen om persoonsgebonden zaken in een netwerk bespreekbaar te maken (boeren in de spiegel laten kijken)
- hulpmiddelen die helpen om iets neutraal te bespreken
- je eigen repertoire als actor leren kennen en uitbreiden
- stimuleren van continue reflectie op wat er in een netwerk gebeurt
- hoe je studiegroepen stimuleert om nieuwe netwerken op te bouwen
- ondernemers meer naar zichzelf leren luisteren, opener zijn voor de omgeving
- bedrijfskundig ook durven doorpakken
- vertrouwd raken met netwerkdynamiek waarin rollen en posities dynamisch zijn, niet vanzelfsprekend zus of zo zijn, dat je in je positie komt vanuit de kracht die je hebt, dat je de relatie steeds opnieuw opbouwt en je positie krijgt
- als je ziet dat een ondernemer iets niet doet zegt dat ook iets over hoe jij zelf iets doet, dat besef is belangrijk
- onderscheid maken in drie niveaus: ondernemers met elkaar, dan de keten, dan de maatschappij

Na deze verkenning richtte het gesprek zich op de vraag welke initiatieven een netwerkomgeving arrangeren. Duidelijk werd dat een aantal deelnemers zelf een omgeving creëert en dat zij daarmee samen een netwerkomgeving arrangeren:

- een transitieproject dat het bouwen aan netwerkpraktijken stimuleert
- een cursus die bouwers aan netwerkpraktijken bruikbare inzichten en methoden aanreikt
- een groep adviseurs die samen leren hoe ze netwerkpraktijken willen en kunnen ondersteunen

- een project met een of meer studieclubs die leren om een netwerkaanpak te ontwikkelen
- een netwerk van netwerk(bouw)ers om elkaar te ontmoeten en uit te wisselen
- een sectorproject in de biologische landbouw waarin spelers worden uitgenodigd om met een netwerkbenadering te werken

Ter plekke kwamen daarnaast (mogelijke) initiatieven in beeld die in deze netwerk omgeving ondersteunend kunnen zijn: het benutten van bestaande netwerkbijeenkomsten als ontmoetingsplek, het inschakelen van het HAS-lectorennetwerk op het gebied van ondernemerschap en het ontwikkelen van een gedeelde benadering.



Na deze omgevingsanalyse rees de vraag wat er nodig is om deze netwerk omgeving levend te houden en te laten werken. In elk geval een ontmoeting om uit te kunnen wisselen. De initiatiefnemer van het netwerk van netwerk(bouw)ers bood vervolgens aan om deze ontmoeting te organiseren.

3. Gesprekken met bouwers aan netwerkpraktijken

Vanuit de vraag hoe een netwerken in de veehouderij (weer) traditie kan worden, voerden we verdiepende gesprekken met een aantal (potentiële) bouwers aan netwerkpraktijken. Hieronder volgen enkele bevindingen uit deze gesprekken.

Gesprek 1: Adviseur vanuit een netwerkperspectief

Gesprek 2: Aanknopingspunten in de innovatie groen onderwijs

Gesprek 3: Projecten combineren met een netwerkaanpak

Gesprek 4: Een netwerkverkenning van de biologische sector

Gesprek 5: Advieswerk in een netwerkbouwende sector

Gesprek 6: Ruimte en ondersteuning voor vrije actoren

Gesprek 1: Adviseur vanuit een netwerkperspectief

In gesprek met een directeur van een adviesbureau verkennen we hoe adviseurs een eigen netwerkaanpak kunnen ontwikkelen. Het ligt voor de hand voor deze ontwikkelvraag een netwerkaanpak te kiezen. De weg die gevolgd wordt is dan meteen een leerzame ervaring.

Dat betekent ten eerste adviseurs betrekken die toe zijn aan een dergelijke experimentele leerweg. Adviseurs die in staat zijn om hun inhoudelijke expertise te overstijgen en ondernemers willen helpen om eigen wegen te vinden bij het oplossen van een probleem of uitwerken van een idee. Een valkuil is om te denken dat deze adviseurs volledig anders zouden moeten gaan werken. Het gaat er juist om dat zij de eigen rol in het veld kunnen verbinden met een netwerkaanpak. Dat zij hun advieswerk vanuit netwerkperspectief opnieuw bezien en vervolgens in de praktijk nieuwe routines ontwikkelen. Door dit met elkaar in (leer-) netwerkverband te doen kunnen ervaringen en ideeën gedeeld worden en kunnen methoden geoefend en uitgewerkt worden.

De idee is om de adviseurs kennis te laten maken met een netwerkaanpak door het maken van een netwerkanalyse van het eigen advieswerk. Hoe bouwen zij aan het netwerk rondom de het idee of het probleem van

de ondernemer? Wie worden er in het adviestraject bij betrokken en hoe worden die verbindingen gelegd? Een uitwisseling van deze verkenningen brengt voor verschillende werkdomeinen van het advieswerk in beeld hoe nu gewerkt wordt en waar nieuwe mogelijkheden en kansen liggen. Op grond daarvan kunnen de adviseurs een leer/werktraject ontwerpen waarbij de adviseurs de eigen praktijk benaderen vanuit een netwerkperspectief en beschikbare methoden uitproberen. Via reflectie in intervisiegesprekken kunnen leerervaringen verdiept worden en kan zich gaandeweg een gezamenlijke adviespraktijk ontwikkelen.

Gesprek 2: Aanknopingspunten in de innovatie groen onderwijs

Hoe kan het groene onderwijs investeren in het netwerkvermogen van toekomstige ondernemers en adviseurs? In het groene onderwijs wordt in de Groene Kennis Coöperatie landelijk samengewerkt aan innovaties in het ROC en HAS-onderwijs. Op 15 verschillende thema's worden programma's opgezet als huis voor onderwijsinnovatieprojecten waarin onderwijs, ondernemers, onderzoek en overheid samenwerken. Voorbeelden van thema's zijn: Dier & Welzijn, Paard, Ketenkennis, Ondernemerschap en Melkvee. We bespreken de vraag met twee betrokkenen bij een van de themaprogramma's.

Nieuw onderwijsaanbod ontwikkelen

Biedt deze infrastructuur voor onderwijsinnovatie ingangen een aanknopingspunten voor de ontwikkeling van een netwerkende veehouderijsector? Een eerste gedachte is om 'bouwen aan netwerkpraktijken' als subthema mee te nemen in het programma rond het thema 'Ondernemerschap'. In de programmering van 2008, die nu – eind 2007 – zo goed als rond is, heeft het nu geen aandacht, maar de programmering van 2009 zou er ruimte aan kunnen bieden.

Een boeiende vraag is wanneer en hoe een dergelijk landelijk innovatieproject door zou dringen in het onderwijsaanbod. Tot nog toe krijgen onderwijsinnovaties vorm als nieuwe onderwijsproducten die in het onderwijsprogramma van verschillende instellingen geïmplementeerd worden. Afzonderlijke onderwijsinstellingen maken daarin zelf hun (investe-

rings-)keuzes. Het lijkt daarom niet onredelijk om te veronderstellen dat ROC-leerlingen en HAS-studenten niet eerder dan 2010 gebruik kunnen maken van het aanbod, en dan zeer waarschijnlijk op beperkte schaal. Kan dit sneller en beter?

Aanhaken op recente onderwijsinnovaties

Een tweede gedachte is om aan te haken bij al gerealiseerde recente onderwijsinnovaties, zoals bijvoorbeeld een module waarin HAS-studenten een adviesbureau moeten runnen. Het bieden van netwerkondersteuning zou een aanbod kunnen zijn van deze studentbureaus. De vraag is wel of dit haalbaar is, want het runnen van het bureau en het voor het eerst omgaan met de dynamiek van het zelf werven en uitvoeren van een adviesopdracht vraagt al bijzonder veel van de studenten. Netwerkondersteuning als adviesproduct (moeten) bieden is dan wellicht te veel gevraagd, voor zowel studenten als ook de begeleidende docenten. Workshops en eenvoudige hulpmiddelen zijn dan nodig. Voor zulke aanvullende onderwijsactiviteiten moet dan wel weer budget of capaciteit gevonden worden.

Zijn er nog andere wegen?

Innoveren van bestaand onderwijsaanbod

Een derde gedachte komt op. Bouwers aan netwerken, zoals adviseurs, onderzoekers en ondernemers, kunnen uiteraard wel leerlingen en studenten aantrekken voor een stage of afstudeeropdracht. Dan komt onmiddellijk de vraag op hoe leerlingen en studenten voorbereid kunnen worden op verschillende rollen die zij in een zich opbouwend netwerk kunnen vervullen. Docenten zijn hiervoor duidelijk de sleutelfiguren. Bijvoorbeeld een HAS-docent innovatiemanagement of een docent agrarisch ondernemerschap kan in zijn of haar lesprogramma elementen opnemen van de netwerkaanpak die in het programma Netwerken in de Veehouderij zijn ontwikkeld. Een (landelijk) onderwijsinnovatieproject zou zich dan niet zozeer moeten richten op het ontwikkelen van nieuw onderwijsaanbod, maar op het creatief laten benutten van beschikbare kennis in het bestaande onderwijsaanbod. Anders gezegd: een onderwijsinnovatieproject zou minder productgericht moeten zijn en zelf een

netwerkaanpak moeten volgen om verbinding te maken met de vele docenten die interesse kunnen hebben om hun lesprogramma te verrijken met kennis en oefeningen over het bouwen aan netwerken. Een dergelijk onderwijsinnovatieproject zou uiteraard goed gebruik kunnen maken van de ervaringen, verhalen, kennis in het enthousiaste netwerk van ondernemers, onderzoekers en adviseurs die het programma Netwerken in de Veehouderij ‘achterlaat’. In dit netwerk is wellicht veel energie om studenten en leerlingen op hun toekomst in een sector vol netwerkdynamiek voor te bereiden. En ongetwijfeld bestaan er al vele relaties met geïnteresseerde docenten...

Een boeiende vraag is hoe dat van de grond zou kunnen komen en werkelijk doorgezet kan worden. Wie zou initiatief willen nemen? Hoe wordt dit initiatief nemen ontlokt? Hoe komen partners voor het initiatief in beeld? Hoe valt het te financieren? Wie zou als begeleider van een dergelijk onderwijsinnovatieproject kunnen optreden? Wat zou helpen om door te pakken?

Gesprek 3: Projecten combineren met een netwerkaanpak

In gesprek met een wetenschappelijk onderzoeker bespreken we de vraag hoe een netwerkaanpak aan kan haken in de sector.

Als eerste komt op om studiegroepen uit te dagen te verschuiven naar een netwerkaanpak. Een studiegroep is naar binnen vakinhoudelijk gericht. Een netwerk is naar buiten gericht, het gaat om ondernemerschap. De ondernemer van de toekomst heeft een netwerk nodig.

Voor deze verschuiving is wel een kader nodig, liefst van LTO Nederland. Dat kader zou dan Wageningen UR breed ingezet moeten worden, anders rijd je elkaar in de wielen.

Een netwerkaanpak is geen doel op zich. Als tweede komt op dat we een netwerkaanpak kunnen meenemen in projecten en ‘*communities of practice*’. Daar liggen de kansen. Het is nog wel zoeken naar een vlag waaronder we het kunnen verkopen. Onderwijs kan een fantastische verspreider zijn van de netwerkgedachte. Groen onderwijs zou een net-

werkaanpak kunnen adopteren of bijvoorbeeld een groot accountantsbureau met aandacht voor onderwijs.

Bij een netwerkaanpak onder de vlag van groen onderwijs zien we verschillende aandachtspunten. Daarbij is de betrokkenheid van docenten essentieel. Het gaat om aanleren van netwerkvaardigheden en via studenten in de praktijk brengen. Het begeleiden van studiegroepen door studenten en omzetten van studiegroepen in netwerkprogramma's. Het bouwen aan relaties tussen onderwijs en werkveld door docenten met een 'drive' en gespecialiseerd in ondernemerschap. En boeren interesseren voor de netwerkgedachte begint met te verkennen wat boeren al weten.

We kunnen *'communities of practice'* organiseren met docenten waarbij ondernemerschap centraal staat. De netwerkaanpak is goed te verbinden met ondernemen.

Een netwerkaanpak van de grond krijgen heeft regie nodig en vaardigheid van de netwerkaanpak. Dan heeft het voor alle partijen in de sector meerwaarde. Het gaat niet zozeer om de eigen projectopzet, maar meer om het ideaal van de landbouw dat we willen dienen.

Lastige van de sector is dat budgetten worden vastgehouden (eerst zien dan geloven) of gerelateerd zijn aan specifieke projecten. Daar is geen infrastructuur voor. We zouden elkaar in de sector wat meer moeten gunnen dan krijg je er ook iets voor terug. En we zouden een aantal mensen erop kunnen zetten die zorgen voor de verbinding.

Gesprek 4: Een netwerkverkenning van de biologische sector

Met een kennismanager maken we een korte netwerkverkenning van de biologische sector. Wat kan een netwerkaanpak toevoegen aan de biologische sector? De biologische sector is tot nu toe niet betrokken geweest bij het netwerkprogramma. Interessant is om de meerwaarde van een netwerkaanpak te onderzoeken.

Even kort de structuur. Er is sprake van een kennisnetwerk van de biologische sector dat gedelegeerd opdrachtgever is namens LNV en beslist over het besteden van de onderzoeksgelden. Er is een duidelijke structuur, waarmee met name de medezeggenschap geregeld is en niet zozeer de ondernemendheid.

De structuur bestaat uit productwerkgroepen die de problemen en kansen in de sector signaleren, selecties maken en met onderzoeksvoorstellen komen. Elke productwerkgroep heeft een boerenvoorzitter. Na het vaststellen van de onderzoeksvoorstellen door het bestuur worden projectteams geformeerd. In elk projectteam zit een sectorvertegenwoordiger die vanuit de productwerkgroep de vraag achter het onderzoeksvoorstel vertegenwoordigt en vanuit het projectteam terugkoppelt naar de achterban. Daarnaast is er nog een studiegroepstructuur ondersteund door adviesorganisaties.

Wat opvalt is dat de structuur met name volgers creëert van de gekozen voorstellen. Er wordt gezocht naar relaties met de achterban bij de kennisontwikkeling. Vraagstuk blijft: hoe krijgen we de achterban mee, doorbreken we een afwachtende houding, ondersteunen we een proces van verandering en organiseren we ketens?

Hoe bouwen we een vitale sectororganisatie en organiseren we met energie? Nu is er een structuur van medezeggenschap, niet een structuur van ondernemendheid. Een te onderzoeken vraag is wat een netwerkaanpak kan toevoegen. We kijken naar ondernemersnetwerken en naar netwerkbesturing van de sector.

1. Ondernemersnetwerken

Er is een verschil tussen ondernemersnetwerken en studiegroepen. Zijn ondernemersnetwerken een manier om de achterban te betrekken? Of een manier om energie te krijgen in de sector?

Er zijn wel netwerkinvloeden in de studiegroepen via netwerkbegeleiders uit het programma netwerken in de veehouderij, die ook studiegroepen begeleiden. Maar huidige structuur stimuleert met name bijdragen aan kennisontwikkeling in de sector en niet het ondernemerschap. Ondernemersnetwerken geven nieuwe energie aan de sector. Ondernemersnet-

werken zijn een manier om nieuwe ontwikkelingen in de sector te starten, voorbeelden te krijgen, die eventueel later verbreed kunnen worden: van ondernemersnetwerk naar sector project. Je start dan vanuit een ervaring, een praktijkvoorbeeld, soms zal het dan al zo'n vlucht gaan dat een project niet meer nodig is. Het betekent vanuit de concrete initiatieven van boeren tot aandachtsthema's komen. Of vanuit aandachtsthema's eerst boeren uitnodigen tot concrete initiatieven.

De vraag is of we bestaande studiegroepen om moeten vormen tot netwerken. Studiegroepen zijn vaste groepen. Netwerken ordenen zich rond een initiatief en zijn tijdelijk. Vraag komt daarna: wat kan dit betekenen voor anderen. Hoe zichtbaar maken. Dat zou ook in studiegroepen kunnen.

2. Netwerkbesturing van de sector

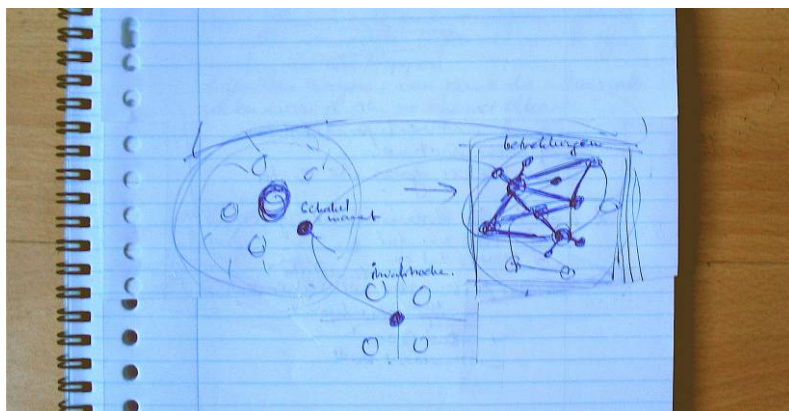
Vanuit de vraag hoe een projectteam verbinding houdt met zijn achterban zijn we een netwerkanalyse gaan maken met het project als initiatief. Interessant is dat we zo'n netwerkanalyse al een eerste begin laat zien van netwerkbesturing van de sector. Sterk punt wat naar voren komt uit de netwerkanalyse is de sectorvertegenwoordiger die gedurende het project het initiatief blijft vertegenwoordigen. Met de netwerkanalyse verkennen we vervolgens wat schakels kunnen zijn tussen het project en de achterban. We zoeken naar schakels die de relaties kunnen leggen. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld erfbezoekers, een studieclub en boeren in een verbindende rol. Daardoor ontstaat een netwerk als een soort infrastructuur waar ieder gedurende het project uit kan putten. Zo'n structuur geeft fundament aan het project.

Gesprek 5: Advieswerk in een netwerkbouwende sector

Met een adviseur verkennen we wat hij kan bieden in een netwerkbouwende sector. "Kijk, ik luister, wat voor ideeën leven er, welke processen zou je in gang kunnen zetten. Een ondernemer is echt niet uniek in zijn gedachten. Dan zeg ik: laten we eens kijken wat je met collega ondernemers kunt opzetten. Het is toch schakelen. Er zijn zoveel mensen met kwaliteiten, die moet je kunnen vinden en in je relatienetwerk hebben als adviseur. Zodat de klant de juiste mensen kan vinden. En dan moet je

een initiatief van een ondernemer wel ondersteunen, er structuur in aanbrengen. Sommige veehouders kunnen dat uitstekend zelf overigens, het is altijd zoektocht met wie je te maken hebt. en bij sommige praktiserend veehouders moet je hier helemaal niet mee aankomen. Die help je gewoon hun probleem oplossen.”

“Als bureau kunnen we ‘netwerkgereguleerder’ uitstekend als werkwijze actief neerzetten. En dan gaan we er voor om er diepte uit te halen. Zo’n netwerk tot bloei laten komen. Het mooie is, als het lekker loopt komt er zoveel uit, uit zo’n netwerk, dat je niet meer weet waar het begin en het einde is. Als je met het ene initiatief aan het werk bent komen er al weer nieuwe initiatieven op. Zo kom je telkens een stap verder, het herhaalt zich. Daar zit echt de lol.”



“En ja, als het meer landelijk getrokken wordt, dat willen wij graag steunen en aan meedoen. Om twee redenen. Allereerst scherpt het je eigen blik als adviseur en bureau, je gaat breder kijken. Maar vooral: als je wilt dat de sector rendert, dan moeten niet alleen ondernemers renderen, dan moeten onderwijs, onderzoek en advies mee-renderen. En dat zijn toch vier groepen die elkaar niet altijd even goed verstaan. De net-

werkaanpak kan daarbij helpen. Dat is ook het extra aantrekkelijke van deze aanpak.”

“Neem nou zo’n keukentafelgesprek, waar we iemand van het ministerie, van de lokale overheid, de lokale milieubeweging, ondernemers, en burgers bij elkaar brengen. Dat is een gigantisch efficiënt schakelmoment. Het is een kans om eens even af te stemmen, ‘waar hebben we het nou over’. Dan gaat het over van alles. Mestbeleid, veiligheid, landschap, subsidiebesteding. Bepaalde vooroordelen over en weer blijken dan niet waar te zijn. Het blijkt juist dat zorgen gedeeld worden. Dan stappen mensen met een brede glimlach in de auto.”

Dit laatste voorbeeld laat zien dat een schakelmoment in een ondernemersnetwerk, tegelijk ook een integratie geeft van verschillende invalshoeken (bijvoorbeeld ondernemerschap, onderzoek, overheid, onderwijs) en kan leiden tot een verbetering van betrekkingen in een veld van spelers.

Gesprek 6: Ruimte en ondersteuning voor vrije actoren

Het gesprek met een van de onderzoekers en kenniswerkers die intensief betrokken is geweest bij het programma netwerken in de veehouderij begint bij een ecologische metafoor. Elke tijd vraagt zijn eigen ordening, komt tot een eigen verhaal en complexiteit. Er is sprake van zelfordenende kracht en de mens speelt daarbij een actieve rol.

We verkennen de vrije-actorrol die zich heeft ontplooid bij netwerken in de veehouderij. Vrije actoren sturen op energie en verbinding. Het is met name de vrije-actorrol die aandacht vraagt voor de toekomst van netwerken in de veehouderij. Spelers met ruimte om die verbindende rol te spelen zijn schaars en niet alle huidige netwerkbegeleiders kunnen deze rol spelen. Daar is nog iets in op te bouwen.

Een cursus en een intervisietraject voor vrije actoren is een begin. Daar toe nodigen we mensen uit met een actieve rol in netwerken, bijvoorbeeld als initiatiefnemer, trekker of professioneel begeleider. Belangrijk is dat een vrije actor geen functionaris wordt. Kenmerk van een vrije actor is dat hij ruimte krijgt en neemt om dat te doen wat nodig is. Ruim-

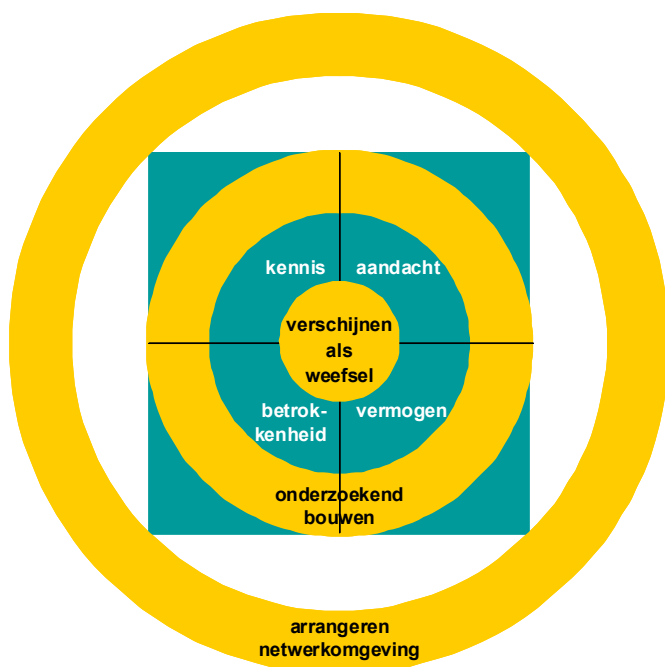
te om zich met processen te bemoeien en beweging te kunnen veroorzaken.

Vrije actor heeft nog geen vanzelfsprekende plek in de sectorontwikkeling. Dat vraagt nog weer een nieuw positiespel. Daarom is het ook nog niet duidelijk wie dat gaat betalen, bijvoorbeeld ministerie of product-schappen. Het zou gezien kunnen worden als alternatief voor projecten. Dan gaat het om het coachen en verder ontwikkelen van ondernemers-netwerken, het opleiden van trainers en het ontwikkelen van vrije actoren op de hogere schaakborden.

4. Een netwerktraditie in de veehouderij

De startvraag van het onderzoek was hoe netwerken in de veehouderij (weer) traditie kan worden. Wat leren de bijeenkomsten en gesprekken ons hierover? We ordenen onze onderzoeksbevindingen aan de hand van een onderzoeksmodel voor netwerkbesturing (Poorthuis 2007). We kijken naar de samenhang tussen netwerkomgeving, het onderzoekend bouwen aan netwerkpraktijken en de sector als levend weefsel. We gaan ervan uit dat in een netwerktraditie de sector verschijnt als levend weefsel met sturing op energie en verbinding.

Kennis, aandacht, vermogen en betrokkenheid zijn bouwstenen die zich steeds opnieuw vormen door het onderzoekend bouwen aan netwerkpraktijken. Het is de netwerkomgeving die daarvoor het fundament geeft. In de netwerkomgeving is alles potentieel.



Een netwerkomgeving arrangeren

Zijn wij in staat met elkaar een netwerkomgeving te arrangeren waar alles potentieel is en elkaar ontmoet? Een netwerkomgeving waaruit we putten of waarin we juist even loslaten. Tot nu toe is met behulp van het programma netwerken in de veehouderij een netwerkomgeving gearrangeerd. De opgave is nu om dit los van het programma te doen. Uit de bijeenkomsten komt naar voren dat een netwerkomgeving bijdraagt aan de herkenbaarheid van 'netwerken in de veehouderij' als manier van organiseren, laat zien dat er meerdere bouwers zijn en uitdaagt de eigen rol als bouwer te ontwikkelen. De bijeenkomsten van dit onderzoek zijn zelf ook kleine voorbeelden van het arrangeren van een netwerkomgeving.

Een netwerkomgeving maak je zelf

Tijdens de bijeenkomsten groeit het besef dat het de bouwers aan netwerkpraktijken zelf zijn die met elkaar een netwerkomgeving arrangeren. Wat bouwers aan netwerkpraktijken drijft om een netwerkomgeving te arrangeren is verschillend, bijvoorbeeld de ambitie om netwerken in de veehouderij verder te brengen in de sector, krachten te bundelen, de vrije actor rol te verkennen of de verbinding te onderzoeken tussen de eigen positie in de sector en netwerken in de veehouderij.

Niet iedere betrokkene arrangeert een netwerkomgeving

Zoals bij de eerste bijeenkomst naar voren kwam is een netwerkbegeleider die intensief betrokken is bij het programma netwerken in de veehouderij niet automatisch ook bezig met het arrangeren van een netwerkomgeving. Als we dat netwerkanalytisch benaderen dan hangt dit af van wat er voor de betrokken netwerkbegeleiders in het midden staat. Voor veel netwerkbegeleiders staat het begeleiden van een netwerk in het midden en niet het bouwen aan het programma of aan een netwerkomgeving voor de sector. Dat kan met de uitnodiging vanuit het programma te maken hebben, maar ook met de ambitie van de netwerkbegeleider.

Daarnaast beschouwen sommige betrokkenen de sector als randvoorwaardelijk. In dat geval positioneren zij zich binnen de sector als gebrui-

ker. Netwerkanalytisch staat voor deze betrokkenen het realiseren van eigen werk in het midden.

Een ontmoeting

Naar voren komt dat het arrangeren van een netwerkomgeving naast potentiële bouwers met name een ontmoeting nodig heeft. Een ontmoeting tussen deze potentiële bouwers. Dat kan bijvoorbeeld een platform zijn of een netwerkbijeenkomst. En er blijkt iemand nodig te zijn om deze ontmoeting te organiseren. Iemand die in feite al voorbeeld is van het arrangeren van een netwerkomgeving. Een neutrale persoon die in staat is om op sectorniveau een netwerkomgeving te representeren, zodanig dat iedereen erin past, het iedereen recht doet en alles als potentieel kan worden gezien.

Bouwen aan netwerkpraktijken

Voor het arrangeren van een netwerkomgeving is het bouwen aan netwerkpraktijken motor. Omgekeerd heeft het onderzoekend bouwen aan netwerkpraktijken een netwerkomgeving nodig om bestaande praktijken los te kunnen laten en nieuwe praktijken te kunnen bouwen. Door vanuit de netwerkomgeving te bouwen aan netwerkpraktijken beginnen we steeds weer bij het potentieel.

Elke netwerkpraktijk vormt zich vanuit dit potentieel tot een mix van kennis, vermogen, betrokkenheid en aandacht.

De bij de bijeenkomst aanwezige bouwers aan netwerkpraktijken hebben ieder een eigen achtergrond zoals onderwijs, onderzoek, advies, ondernemen, overheid en eigen aanknopingspunten, zoals een project, een onderzoek, een netwerk, een studieclub, een training of een methodiek. In de bijeenkomsten delen zij de energie van het bouwen aan netwerkpraktijken en de uitdaging om het bouwen aan netwerkpraktijken te verbinden met de eigen achtergronden en de eigen aanknopingspunten. De mix van kennis, aandacht, vermogen en betrokkenheid die zich vormt zal voor iedere netwerkpraktijk steeds opnieuw een uitdaging zijn en een eigen gezicht geven. Het gaat erom initiatieven te nemen, mensen erbij te betrekken, leerwegen te bewandelen, kennis te creëren enzovoort.

Uit de gesprekken blijkt dat het niet eenvoudig is om verbindingen te maken. Zo hebben onderwijs, onderzoek, advies, ondernemen, overheid enzovoort allemaal eigen kringetjes en eigen wegen. Een vrije actor kan, door het bouwen aan netwerkpraktijken en het sturen op energie en verbinding een motor zijn. Niet alleen op het niveau van een netwerkpraktijk, maar ook op het niveau van de sector is behoefte aan vrije actoren die sturen op energie en verbinding. Het arrangeren van een netwerkomgeving steunt de vrije actor ook weer bij zijn positionering in de sector.

De sector verschijnt als levend weefsel

De bijeenkomsten leren ons dat door de samenhang tussen het arrangeren van een netwerkomgeving en het bouwen aan netwerkpraktijken een netwerktraditie begint te verschijnen.

We constateren dat we met de bijeenkomsten in ons onderzoek daar een aanzet toe hebben gegeven. We zijn daarmee als het ware ons eigen voorbeeld geweest. Het bleek vrij eenvoudig met betrokkenen op weg te gaan en een omgeving te arrangeren waar ieder mee verder wil. Een begin, los van het programma netwerken in de veehouderij, is daarmee gemaakt. Er is een aanzet gegeven tot een vrije actor op sectorniveau en een netwerk van betrokkenen die het bouwen aan netwerkpraktijken blijven initiëren, kennis hebben van de kracht ervan en bekend zijn met de ontwikkelde netwerkinstrumenten. De bereidheid om met elkaar een netwerkomgeving te arrangeren werd eigenlijk al tijdens de bijeenkomsten een vanzelfsprekendheid. Verschillende aanknopingspunten om het bouwen aan netwerkpraktijken verder te brengen kwamen daarbij in beeld.

Daarmee zijn we verschoven van het bouwen aan netwerkpraktijken op ondernemersniveau naar het bouwen aan netwerkpraktijken op sectorniveau, een onderneming op zichzelf!

Achtergrondliteratuur

Hoogerwerf, L. (2006), Netwerken in de veehouderij. Lerend bouwen aan nieuwe en eigentijdse verbindingen. in: De kracht van netwerkbenadering. Redactie Anne-Marie Poorthuis. Uitgeverij Van Gorcum.

Poorthuis, A. (interne publicatie 2007), Netwerkbesturing. Promotieonderzoek Radboud Universiteit Nijmegen.

Poorthuis, A., en C. van der Bijl (2006), Van netwerkanalyse naar organiseerroutine in: De kracht van netwerkbenadering. Redactie Anne-Marie Poorthuis. Uitgeverij Van Gorcum.

Poorthuis, A. (2003), Betrokken bij innovatie. Universiteit Utrecht

Wielinga, H. e.a. (2007) Netwerken met vrije actoren. Wageningen UR, Communication Services.

Zaalmink, B.W. e.a. (2007) Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Wageningen UR, Communication Services.

Netwerken is kansen ruiken!

