



WAGENINGEN UR

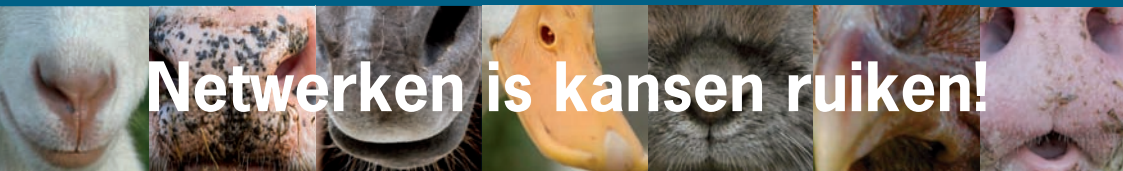
For quality of life

Netwerken met vrije actoren



Stimuleren van duurzame innovaties
met Netwerken in de Veehouderij

Netwerken is kansen ruiken!



Colofon

Auteurs

Eelke Wielinga	Link Consult
Wim Zaalmlink	LEI, projectleider
Ron Bergevoet	LEI
Floor Geerling-Eiff	LEI
Henri Holster	ASG Veehouderij
Lieke Hoogerwerf	Netwerkimпульs
Maarten Vrolijk	ASG Veehouderij, programmaleider

Eindredactie/coördinatie

Wageningen UR, Communication Services

Foto's

Wageningen UR, Communication Services

Vormgeving

Wageningen UR, Communication Services

Drukwerk

Cabri

Informatie

Wim Zaalmlink, e-mail: wim.zaalmlink@wur.nl

© 2007 Wageningen UR. Alle rechten voorbehouden

Het rapport 'Netwerken met vrije actoren' is een publicatie van het Wageningen UR beleids-ondersteunend 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 het ontwikkelingsproces van het onderzoekprogramma, de methodieken die zijn gebruikt bij de begeleiding van deze netwerken, de interventiestrategieën die door netwerkbegeleiders zijn toegepast en de effecten ervan. Naast dit rapport verschijnen in deze reeks nog rapporten over de methodieken en over de verschillende netwerkverhalen.

Netwerken met vrije actoren

Stimuleren van duurzame innovaties met Netwerken in de Veehouderij

H.E. Wielinga, B.W. Zaalmink,
R.H.M. Bergevoet, F.A. Geerling-Eiff,
H. Holster, L. Hoogerwerf, M. Vrolijk



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	7
1. Een aanpak ontvouwt zich	9
1.1. Inleiding	
1.2. Van kennis op de plank naar sturen op energie en verbinding	9
1.3. Leeswijzer	12
2. Vertrekpunt	13
2.1. Initiatieven van ondernemers centraal	13
2.2. Kenniswerkers als begeleiders	14
3. Ecologisch perspectief als theoretisch kader	15
3.1. Inleiding	15
3.2. Ecologisch perspectief	15
3.3. Wetenschappelijke bijdrage	19
3.4. Hypothesen	22
4. Netwerkmethodiek	25
4.1. Kenmerken bij aanvang	25
4.2. Actieonderzoek	25
4.3. Een rugzak met gereedschap voor analyse en een structuur voor reflectie	25
4.4. De 'Learning Community'	30
5. De oogst	31
5.1. Interventies	31
5.1.1. De Schakelfunctie	32
5.1.2. De Procesfunctie	36
5.2. Effecten voor de deelnemers	41
5.3. Effecten voor de samenleving	46
5.3.1. Kennisarrangementen	46
5.3.2. Maatschappelijke doelstellingen	48

6. Een nieuwe generatie verbindingen	51
6.1. Van OVO...	51
6.2. ... via de markt...	52
6.3. ... naar: weer samen in een nieuwe rolverdeling	53
7. Conclusies en aandachtspunten	55
7.1. Effecten na drie jaar Netwerken in de Veehouderij	55
7.2. Conclusies voor de laatste fase van het NidV-programma	56
7.3. Voorlopige conclusies voor ondernemers, kenniswerkers en overheid	59
Literatuur	63

Voorwoord

Toen LNV de opdracht gaf voor het programma Netwerken in de Veehouderij hadden we er een aantal zaken mee voor ogen. Tijd voor een veranderende rol van de overheid: niet meer alles in regelgeving en subsidies vastleggen, maar ondernemers en de samenleving stimuleren en faciliteren om via eigen keuzes te komen tot een duurzame, toekomstgerichte en maatschappelijk geaccepteerde veehouderij. Het programma Netwerken in de Veehouderij zien we als een experiment om invulling te geven aan die nieuwe verhoudingen en aan het principe 'van zorgen voor naar zorgen dat'. Subdoelen zijn het verbeteren van de kennisdoorstroming, ervaring opdoen met een netwerkbenadering, het vergroten van zelfredzaamheid van zowel sector en keten en tot slot vraaggestuurd werken.

Het resultaat van zo'n drie jaar netwerken ligt voor u. Belangrijke conclusie is dat de aanwezigheid van een spiegelende, inspirerende en verbindende persoon of organisatie belangrijk is om een toekomstgericht idee daadwerkelijk en met succes in de wereld te zetten.

Het programma Netwerken in de Veehouderij loopt dit jaar (2007) af. Zowel opdrachtgever als uitvoerder hebben er veel van geleerd. LNV is enthousiast over de netwerkbenadering en blijft netwerken van toekomstgerichte veehouders dan ook ondersteunen met de regeling praktijknetwerken die in september 2007 opengesteld wordt. De resultaten die voor u liggen zullen we daarbij zo veel mogelijk meenemen.

Maar het zou jammer zijn als het daarbij blijft. We hebben allemaal (onderzoekers, advieswereld, onderwijs, beleidsmedewerkers, en – last but not least – de keten en agrarische ondernemers) de opdracht te werken aan een toekomstgerichte, duurzame en innovatieve agrarische sector. De in dit onderzoek opgedane ervaringen kunnen daar een goede bijdrage aan leveren.

Ik daag u dan ook allen uit om de handschoen op te pakken en met de concrete handvatten en overdenkingen uit dit rapport aan de slag te gaan.

Wilma Reerink

Beleidsmedewerker dierlijke sectoren, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit



Samenvatting

Na een kleine drie jaar ervaring met 115 netwerken van veehouders mogen we spreken van een nieuwe benadering die perspectief biedt voor het stimuleren van duurzame innovaties: de aanpak van 'netwerken met vrije actoren', met actoren die sturen op energie en verbinding. Spelers met ruimte om die verbindende rol te spelen zijn schaars geworden op de kennismarkt. Het programma 'Netwerken in de Veehouderij' (NidV) heeft deze rol op een nieuwe manier met kenniswerkers ingevuld. In deze publicatie beschrijven we de aanpak en haar wordingsgeschiedenis, de theoretische onderbouwing en de conclusies die we op grond van de ervaring tot nu toe kunnen trekken.

Er zijn altijd ondernemers met goede initiatieven. Het pad naar duurzame innovaties ligt echter zo vol met obstakels, dat de meeste initiatieven vroegtijdig sneuvelen. De kans dat een initiatief werkelijk beweging veroorzaakt wordt groter wanneer een netwerk van ondernemers dit aanpakt. Zo'n netwerk heeft echter een 'vrije actor' nodig. Een vrije actor heeft de ruimte, het inzicht en de positie om te doen wat nodig is om het netwerk over de grootste obstakels heen te helpen. Er zijn kennisobstakels. Zo is het voor ondernemers niet eenvoudig om de juiste expertise te mobiliseren, zeker niet als het om nieuwe zoekrichtingen gaat. Er zijn ook procesobstakels. Het vertrouwen dat nodig is als stimulant om zich voor het netwerk in te zetten, ook als het lastig wordt, ontstaat vaak niet vanzelf. En er zijn obstakels in de omgeving, zoals knellende regelgeving, of weerstanden bij andere partijen die mee moeten bewegen om een

nieuwe praktijk mogelijk te maken. In de periode 2004-2007 worden in het programma 'Netwerken in de Veehouderij' per jaar zo'n 50 netwerken van veehouders begeleid door onderzoekers en adviseurs als netwerkbegeleider. De initiatieven en het enthousiasme bij de ondernemers vormen het vertrekpunt van de netwerkprojecten. De begeleiders maken verbinding op basis van inhoudelijke expertise. Zij krijgen van het programma een 'rugzak' met methodieken voor het werken met netwerken die op zoek zijn naar kennis; methodieken om te herkennen aan welke verbindingen ze in de loop van het proces moeten werken en welke interventies helpen om van inzet tot resultaat te komen. Verder zijn de begeleiders ingebed in een structuur voor reflectie waardoor een 'Learning Community' van netwerkbegeleiders ontstaat.

Het programma levert vrije actoren op tijdelijke basis in de vorm van kenniswerkers die hun weg weten te vinden in de kennisinfrastructuur, interveniëren in het proces om de interne interactie gezond te houden en assisteren bij het op gang brengen van de nodige interactie met de buitenwereld.

Het programma is niet gestart vanuit een theorie of een methode maar vanuit een zoekrichting. De veelheid van netwerkprojecten in het programma heeft een schat aan ervaringen opgeleverd over het werken met netwerken in de richting van duurzame innovaties. Hierdoor zijn de gedachten over onderliggende theorie en bruikbare methodieken zover geconvergeerd dat we nu mogen spreken van een aanpak: netwerken

met vrije actoren. Deze publicatie beschrijft hoe deze aanpak is gegroeid en wat hij tot nu toe heeft opgeleverd. Vervolgens plaatsen we de aanpak in de bredere context van het innovatieve vermogen van het landbouwkennissysteem in Nederland. Het verhaal wordt afgerond met voorlopige conclusies op vier niveaus:

- **Conclusies voor het programma NidV:** een agenda voor de laatste fase van het experiment.
- **Conclusies voor ondernemers:** het levert meerwaarde op om initiatieven in netwerkverband aan te pakken en daarbij geschikte begeleiding te zoeken.
- **Conclusies voor innovatiecentra, -platforms en andere kennisintermediairen:** de vrije-actormethodiek zoals die in het programma NidV is ontwikkeld, biedt een instrumentarium om innovatieprocessen op het niveau van ondernemers te versnellen. De rol van tijdelijke vrije actor is niet alleen weggelegd voor onderzoekers of bedrijfsadviseurs. Ook docenten in het groene onderwijs kunnen mogelijk deze rol vervullen.
- **Conclusies voor overheden:** de vrije actor geeft een nieuwe invulling aan de verbindende rol van de kenniswerker. Hij assisteert in het kwetsbare traject van pril idee tot krachtig netwerk dat in staat is beweging te veroorzaken. De koopkrachtige vraag naar dit soort assistentie is echter niet ontwikkeld, en het is ook niet te verwachten dat die vraag in voldoende mate zal ontstaan.

De aanpak van vrije actoren in netwerken kan een belangrijke vacature vervullen die met het wegvallen van het OVO-drieluik is ontstaan.

Deze publicatie is de eerste in een reeks van drie. Naast dit conceptuele deel met aanpak en theorie volgt een verhalenbundel op basis van de leergeschiedenissen uit de netwerken van 2006 en een werkboek met de belangrijkste instrumenten voor het werken met netwerken, geïllustreerd met praktijkvoorbeelden.

1. Een aanpak ontvouwt zich

1.1. Inleiding

'Netwerken in de Veehouderij' (NidV) is een experiment dat naar nieuwe wegen zoekt om kansen te scheppen voor initiatiefrijke agrarische ondernemers. Het experiment wil hen verbinden met hun omgeving, met kenniswerkers – waardoor het innovatievermogen van het agrarische sector een nieuwe impuls krijgt – en met maatschappelijke groeperingen buiten de landbouw om als boer opnieuw een gewaardeerde positie te verwerven in de samenleving als geheel¹. Het experiment is onderdeel van het bredere onderzoeksprogrammacluster 'Verduurzaming Productie en Transitie', gefinancierd door het Ministerie van LNV en uitgevoerd door Wageningen Universiteit en Researchcentrum.

Het experiment, dat 115 ondernemersnetwerken begeleidt of begeleidde, startte in 2004 en eindigt eind 2007. Door de omvang en de looptijd van het experiment is zeer veel ervaring verzameld. Deze publicatie is een plaatsbepaling. Tot waar is het experiment gekomen? Wat levert het tot nu toe op? Welke betekenis heeft dit voor de discours over het bevorderen van duurzame innovaties? En wat staat de onderzoekers en andere betrokkenen in het laatste jaar nog te doen?

Het experiment onderscheidt zich in diverse opzichten van andere onderzoeksprojecten. Bij aanvang is wel de zoekrichting vastgesteld, maar voor de te kiezen route en de

beoogde resultaten is veel experimenteer-ruimte gecreëerd. De methodiek en de onderliggende filosofie zijn gedurende het experiment zover gegroeid en gedeeld door betrokken onderzoekers en netwerkbegeleiders, dat we – het begeleidende actie-onderzoekteam – begin 2007 mogen spreken van een aanpak met een eigen profiel ten opzichte van andere netwerkbenaderingen, namelijk de aanpak van netwerken met vrije actoren.

1.2. Van kennis op de plank naar sturen op energie en verbinding

We horen nog wel eens dat er teveel kennis op de plank van het wetenschappelijk onderzoek blijft liggen. Als dat zo is, dan moet de onderzoeker, die het programma NidV als begeleider inzet, eenvoudig aan veehouders vragen welke kennis zij nodig hebben en hen dan de weg naar die plank wijzen. Al vroeg in het experiment blijkt echter dat dit beeld van 'kennis op de plank' te simpel is. Soms helpt het om de juiste deskundigen op te sporen en bij een netwerkproject te betrekken. Maar meestal is er dan toch nog een vertaalslag nodig om hun kennis bruikbaar te maken voor de specifieke omstandigheden van het initiatief. Vaker echter is de gezochte kennis niet voor handen. Dan blijkt het nuttig om de juiste deskundigen mee te laten zoeken naar inzichten die het initiatief verder helpen. De gezochte kennis is dan het resultaat van een gezamenlijke zoekproces, waarin ook de ervaring en de

¹ Zie de NetwerkWijzer: www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerkwijzer



'Kennis op de plank' blijkt al snel te simpel. Vaak is toch nog een vertaalslag nodig.

inventiviteit van de ondernemers belangrijke factoren zijn.

Overigens blijkt kennis – in de betekenis van inzicht en kunde – niet de enige beperkende factor te zijn voor innovatieve netwerkactiviteiten. Vaak is medewerking nodig van andere partijen om experimenteerruimte te verkrijgen. Bijvoorbeeld van beheerders van natuurgebieden, van dierenbeschermers of van beleidsmakers. De schakelfunctie van de begeleider blijft dus niet beperkt tot het maken van verbinding met kennisdragers. Ook het spel om diverse actoren rond het netwerk te betrekken bij het zoekproces behoort tot zijn taken.

Elk netwerk heeft zijn eigen interne dynamiek. Enthousiasme en draagkracht in het netwerk zijn dan wel belangrijke selectiecriteria, toch zijn het geen constante eigenschappen. Niet elke netwerkdeelnemer heeft dezelfde verwachtingen en ambities. Het onderlinge vertrouwen, nodig voor een gezamenlijke zoektocht, voor experimenten, voor persoonlijke inzet en op enig moment ook voor het doen van investeringen, wordt voortdurend op de proef gesteld. Er zijn grote verschillen in leiderschap tussen het ene en het andere netwerk. Dit beïnvloedt tevens de verantwoordelijkheden van de begeleiders. Toch is hun rol maar tijdelijk. Als zij zich als inhoudelijk deskundige afzijdig

zouden houden van deze dynamiek dan kan veel innovatieve potentie in de netwerken verloren gaan door sociaalpsychologische onmacht om nieuwe uitdagingen aan te kunnen. Juist door hun onafhankelijke positie als deskundige zijn zij vaak in staat om de ruimte creëren waarin netwerkdeelnemers een nieuwe rolverdeling kunnen vinden. Sommige begeleiders hebben het echt in de vingers. Zij doen intuïtief vaak precies de goede dingen en beseffen achteraf meestal niet eens wat zij gedaan hebben op het proces in het netwerk weer op het goede spoor te krijgen. Toch bestaan er wel wetmatigheden in causale verbanden in netwerkdynamiek. Inzicht daarin helpt om te herkennen wat er aan de orde is en maakt het repertoire aan mogelijke interventies rijker. In het experiment hebben we daarom gezocht naar ondersteunende theorieën en methoden voor kennisontwikkeling in netwerken, die onze begeleiders, vrije actoren of netwerkers in het algemeen, in staat stellen om effectief te acteren op de ontwikkelingen in hun netwerk. Er is geen vast patroon waarlangs ieder netwerk zich ontwikkelt. Netwerkers moeten in staat zijn om te navigeren in een onvoorspelbaar veranderend landschap. Ieder kookboek is daarvoor ontoereikend. De werkelijkheid is altijd complexer dan welk model dan ook. Intuïtie blijft het belangrijkste kompas. Die intuïtie kunnen ze wel aanscherpen door theorie en modellen en vooral ook door reflectie op eigen ervaring en op die van collega's.

Vast omschreven doelen zijn per definitie strijdig met innovatieve processen. In veel netwerken zijn de doelen in de loop van het proces gaan schuiven, bijvoorbeeld omdat

het ambitieniveau niet realistisch blijkt te zijn, of omdat men door nieuw inzicht ook nieuwe mogelijkheden gaat zien, of omdat door gegroeid vertrouwen het ambitieniveau juist naar boven toe wordt bijgesteld. Het experiment biedt daarvoor de ruimte. Met veranderende doelen als richtpunt is het uiteraard lastig monitoren, bijsturen en evalueren. De kwaliteit van de veranderende doelen zouden we kunnen zien als de resultante van de kwaliteit van het proces. Dat betekent dat er dus andere bakens nodig zijn om op te navigeren.

In het experiment hebben we vooral gekozen voor energie en verbinding. De theorie over 'Levende netwerken' van Wielinga (2001) biedt een denkkader om deze keuze te onderbouwen. Energie betekent enthousiasme, motivatie, bereidheid tot inzet en tot afstemming. Hoe onderscheidt je een gezond proces dat energie genereert van een ongezond proces waarin energie weglekt? En wat is daaraan te doen? Verbinding betekent relatie, het bewust rekening houden met elkaar en met andere actoren en het onderhouden van de communicatie. Welke verbindingen zijn in een bepaald stadium van ontwikkeling van het initiatief van belang? Wat ontbreekt en hoe kan daaraan worden gewerkt? Uit de netwerkverhalen en de intervisiegesprekken met begeleiders blijkt dat zij voor hun intuïtieve handelen deze bakens impliciet vaak al gebruiken. In het NidV-experiment zijn methoden verzameld en ontwikkeld om deze impliciete bekwaamheid tot bewuste bekwaamheid te transformeren en breder beschikbaar te maken.

Het programma Netwerken in de Veehouderij geeft handen en voeten aan een aanpak voor het stimuleren van duurzame innovaties, met netwerken als focus. Kenniswerkers worden als netwerkbegeleider ingezet om te doen wat tijdens het zoek- en leerproces in het netwerk nodig blijkt te zijn. Hiermee vervullen zij tijdelijk de rol van de vrije actor. Elk netwerk heeft zo'n vrije actor nodig om te kunnen functioneren. Nieuwe praktijken vragen om nieuwe verbindingen en nieuwe verhoudingen. Om daarnaar te zoeken en daarmee te experimenteren is een tijdelijke vrije actor, in de persoon van een kenniswerker, een waardevolle versterking van het netwerk.

1.3. Leeswijzer

- Hoofdstuk 2 beschrijft het vertrekpunt van het experiment. In feite is dit een lijstje van doelen, waarin enkele accenten in de loop van de tijd ook nog eens verschoven zijn.
- Hoofdstuk 3 besteedt aandacht aan de theorie die de methoden en de aanpak als geheel onderbouwen. Hiervan leiden we hypothesen af die we in het experiment op aannemelijkheid onderzoeken.
- Hoofdstuk 4 beschrijft de ontwikkeling van de methodiek, met onder andere de 'rugzak' met modellen voor netwerkers, de methodiek van leergeschiedenissen en de structuur voor reflectie met begeleiders.
- In hoofdstuk 5 volgt de oogst van 2006. Het bevat observaties van het begeleidende actieonderzoeksteam, gebaseerd op de leergeschiedenissen en aange-

vuld met illustraties uit de omvangrijke stroom publicaties in lokale- en vakpers, videofilms en andere communicatie-uitingen die het NidV-experiment in 2006 op gang heeft gebracht. De observaties zijn ingedeeld naar de wijze van begeleiden, de effecten voor de deelnemende agrarische ondernemers, de effecten op de kennisinfrastructuur en de effecten in de richting van maatschappelijke erkenning.

- Hoofdstuk 6 plaatst het experiment in een bredere context. Het eens zo succesvolle OVO-drieluik voldeed niet meer en maakte het plaats voor marktverhoudingen in het agrarische kennissysteem. Daarmee is echter ook een belangrijke verbindende functie verloren gegaan. De aanpak van netwerken met vrije actor biedt perspectief om aan die functie een nieuwe vorm te geven zonder de beperkingen die het oude systeem op de klippen deed lopen.
- In deze publicatie gaan we na in hoeverre we deze pretentie met de tot nu toe verzamelde ervaring al aannemelijk kunnen maken. Hoofdstuk 7 geeft de voorlopige conclusies en een samenvatting van de aandachtspunten voor de resterende projectperiode.

2. Vertrekpunt

2.1. Initiatieven van ondernemers centraal

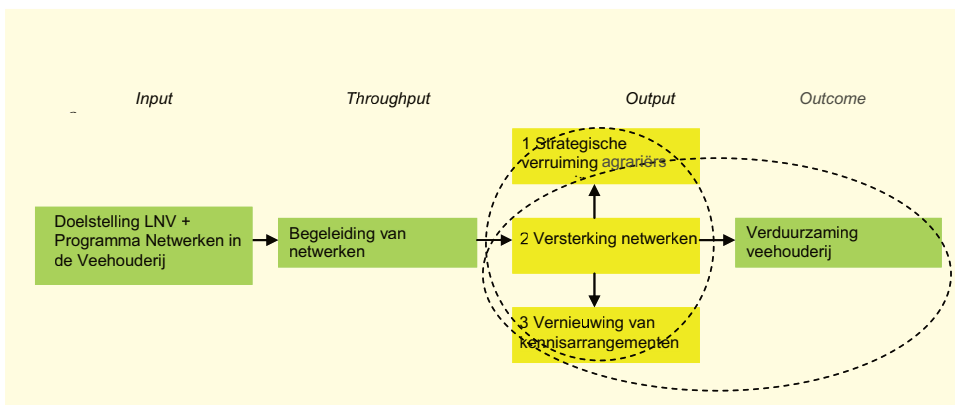
Het initiatief voor het NidV-programma ontstaat in 2003 in samenspraak tussen beleidsmakers van LNV en de onderzoekscoördinatoren voor de veehouderijsectoren van Wageningen UR. Het principe van vraaggestuurd onderzoek moet op een nieuwe manier worden ingevuld met initiatieven van veehouders als vertrekpunt. Wanneer een netwerk van ondernemers zich met zo'n initiatief aandient, dan kan een begeleidend onderzoeker hen helpen om hun initiatief te realiseren, en daarbij de expertise mobiliseren die zij daarbij nodig hebben. Ieder in het programma toegelaten netwerk krijgt een budget waaruit het de begeleider en andere experts kan betalen. In de selectiecriteria speelt het enthousiasme en de draagkracht van de deelnemers een grote rol. Daarnaast worden initiatieven geselecteerd die een bijdrage kunnen leveren aan een duurzame ontwikkeling van de veehouderijsector.

Het programma NidV moet dus diverse doelen bedienen. Afgeleid uit de beleidsnotities uit die tijd gaat het om:

- versterking van de duurzaamheid van de sector;
- robuustheid en innovatiekracht van ondernemers;
- vraagsturing vanuit de praktijk;
- verbetering van kennisinfrastructuur;
- betere benutting van kennis die op de plank zou liggen;
- kennisverspreiding en olievlékwerking;
- het leveren van een bijdrage aan systeeminnovatie en duurzaamheid.

Gaandeweg is met LNV vastgesteld dat vooral de robuustheid van ondernemers en de olievlékwerking hoge prioriteit moeten hebben. Figuur 1 toont de effectmonitor die in het programma is ontwikkeld om de verschillende doelen te visualiseren en te relateren aan de resultaten.

Het programma schrijft een tender uit voor netwerken van minimaal drie veehouders



Figuur 1: De effectmonitor.

met een goed idee. De eerste tender levert 167 aanvragen op, waarvan er voor de eerste fase (2004-2005) 50 worden geselecteerd. Vervolgens zijn 35 onderzoekers van Wageningen UR aan deze netwerken toegevoegd. Verder komt er een communicatieteam om te stimuleren dat de resultaten bredere bekendheid krijgen en een onderzoeksteam voor monitoring, evaluatie en methodiekontwikkeling. Het geheel staat onder leiding van een programmaleider met een programmateam, die ook de communicatie met de opdrachtgever verzorgt. In de tweede fase (2006) begeleidt het programma 39 netwerken en in de derde en laatste fase (2007) 59 netwerken, waarvan er 19 doorlopen vanuit de tweede fase.

In de selectiecriteria van de netwerken is een verschuiving te zien. In het eerste jaar nodigt NidV veel studiegroepen uit om in te schrijven op de tender. Dit resulteert echter in relatief veel vraagstellingen voor de korte termijn. Bij de tweede tender legt NidV de lat hoger door prioriteit te geven aan de 'vragen voor overmorgen'. Dit levert aanzienlijk minder aanmeldingen op. In de derde ronde voor 2007 ligt het accent op netwerken van veehouders die verbinding zoeken met andere partijen in de keten en met maatschappelijke groeperingen. Vanaf de tweede fase kunnen, naast agrarische ondernemers, ook ketenpartijen deel uit maken van een netwerk. De selectie vindt overigens niet alleen plaats op basis van de tekst van de aanvragen. Voor de selectie zijn de meeste netwerken zijn ook persoonlijk bezocht. Voor deze selectiegesprekken is een instrument ontwikkeld met daarin een prominente plaats

voor motivatie en enthousiasme van de netwerkdeelnemers en hun bereidheid om zelf een actievere rol te vervullen.

2.2. Kenniswerkers als begeleiders

Ook in de begeleiding treden verschuivingen op. Aanvankelijk rekruteert het programma 'netwerkregisseurs' onder onderzoekers van Wageningen UR met inhoudelijke expertise en affiniteit met groepswork. Voor de tweede fase is de 'regisseur' vervangen voor de minder dirigistisch klinkende term 'begeleider'. Daarmee wordt ook het vermogen om onderscheid te maken tussen inhoud en proces een belangrijker selectie criterium. Naast de onderzoekers van Wageningen UR vraagt het programma vanaf de tweede fase ook een aantal begeleiders van adviesbureaus om mee te doen. Verder begeleidt iedere netwerkbegeleider nu minimaal twee netwerken en krijgt hij of zij een tweede begeleider die op enige afstand van het netwerk functioneert en daardoor voor reflectie kan zorgen. In de derde fase is deze functie vervangen door een 'sparringpartner', iemand met wie de netwerkbegeleider regelmatig ruggespraak kan houden.

3. Ecologisch perspectief als theoretisch kader

3.1. Inleiding

Het experiment NidV is niet ontworpen op basis van een theorie, maar ontstaat vanuit een zoekrichting. In de loop van het proces worden de familiekenmerken duidelijker en zijn gedachten over een ondersteunende theorie geconvergeerd. Er is verwantschap met innovatietheorieën die zich baseren op het systeemtheoretische uitgangspunt dat de eigenschappen van een complexe structuur niet af te leiden zijn uit de eigenschappen van de samenstellende componenten. Ook is er verwantschap met complexiteitstheorieën die mechanismen van zelfsturing veronderstellen waardoor systemen zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden zolang die mechanismen niet geblokkeerd zijn. Verder is er verwantschap met constructivistische kennistheorieën waarin kennis niet als objectieve waarheid, maar als individueel construct wordt gezien. Door interactie kunnen individuele constructen convergeren tot collectieve constructen, die zowel beelden van de werkelijkheid als handelingsrepertoires bevatten.

3.2. Ecologisch perspectief

In het ecologisch perspectief (Wielinga, 2001) komen deze theorieën samen. Dit perspectief is goed bruikbaar als theoretisch kader voor het programma NidV. Netwerken van mensen worden gezien als levende structuren die gezond of ziek kunnen zijn en zich autonoom ontwikkelen. Ecosystemen bestaan uit complexe structuren waarin de samenstellende componenten met elkaar verbonden zijn door koppelingsmechanis-

men die reproductie van het systeem mogelijk maken. In de loop van het evolutionaire proces groeit de taakverdeling en de specialisatie in het systeem, onder voorwaarde dat de koppelingsmechanismen meegroeien met de complexiteit.

Netwerken van mensen gedragen zich als ecosystemen. Zij vormen een complexe structuur die taakverdeling en specialisatie mogelijk maakt. Dit biedt schaalvoordelen zolang de deelnemers in het netwerk met elkaar verbonden zijn. We spreken van een gezond netwerk wanneer er een groeiende bereidheid is van deelnemers om zich voor het netwerk in te zetten en om die inzet op elkaar af te stemmen. Dit is te merken aan het gevoel van voldoening en enthousiasme bij de deelnemers.

Een netwerk staat niet op zichzelf. Het vormt een knoop in een omvangrijker netwerk waarin het haar rol vervult en waarvoor dezelfde principes opgaan. Andersom is ook elke knoop weer te beschouwen als een netwerk op zichzelf. Zelfs een individuele netwerkdeelnemer is een complex systeem waarin diverse motivaties, loyaliteiten en beelden over wat mogelijk en onmogelijk is om aandacht strijden.

Evolutionaire groei is doorgaans geen vloeiend proces. De structuur die zich vormt om de stroom te kanaliseren werpt tegelijkertijd belemmeringen op voor voortgaande verandering. Vaak moet er iets in die structuur worden doorbroken om ruimte te maken voor nieuwe verandering. Netwerken die willen innoveren, staan voor de taak om



Netwerken maken taakverdeling en specialisatie mogelijk.

nieuwe verbindingen aan te gaan waarvoor zij structurele barrières moeten overwinnen. Dit vraagt om actoren met:

- de capaciteit om te doen wat nodig is voor het netwerk,
- voldoende individuele ruimte om de risico's te dragen die hiermee gepaard gaan,
- voldoende inzicht om hiervoor een effectieve strategie te kiezen, en
- de positie om andere netwerkdeelnemers hierin mee te nemen.

Dit is de rol van de **'vrije actor'**.

Elk netwerk heeft op zijn minst één vrije actor nodig om gezond te blijven en zich te ontwikkelen. Er zijn talrijke manieren en posi-

ties om die rol te vervullen. Idealiter hebben één of meer van de partners in het netwerk deze rol. De kans op continuïteit van het netwerk is te voorspellen aan de hand van de vraag of zo'n actor aan het eind van de projectperiode binnen het netwerk aan te wijzen is. Innovatie vraagt om het loslaten van gangbare praktijken, het aangaan van nieuwe verbindingen en het zoeken naar nieuwe onderlinge verhoudingen. Dat is vaak meer dan men van actoren in een netwerk kan verwachten. Daarom kunnen innovatieprocessen worden versneld door netwerken hierbij assistentie te bieden. Het NidV-programma levert een vrije actor op tijdelijke basis in de vorm van een kenniswerker als begeleider.

Het ecologisch perspectief leidt tot de volgende uitgangspunten voor de praktijk:

- **Focus op energie:** creatieve interactie ontstaat wanneer dat wat mensen raakt elkaar ontmoet. Dit inzicht past bij de centrale rol van het initiatief van de agrarische ondernemer en bij het enthousiasme in het netwerk als belangrijk toelatingscriterium. Het past ook bij de keuze voor vakdeskundigen als begeleider; de eerste verbinding tussen begeleider en ondernemers wordt gemaakt op kennis en interesse voor het vak. Ook hun inzichten en ideeën doen ter zake. Hierin onderscheidt deze benadering zich van een strikt vraaggestuurde aanpak. Het netwerk ontwikkelt zich gezond zolang de creatieve energie te voelen is. Deelnemers zijn dan bereid om zich in te zetten en op elkaar af te stemmen. De begeleider doet wat in zijn vermogen ligt om die energie in het netwerk te houden. Dat is de procesfunctie.
- **Focus op verbinding:** nieuwe praktijken vragen om het aangaan van nieuwe verbindingen. Met experts die over kennis en ervaring beschikken om het zoek- en leerproces voeden. Met actoren die ruimte kunnen scheppen voor experimenten, zoals beleidsmakers die de regels bewaken of over stimuleringsfondsen beschikken. En met actoren waarmee afstemming nodig is om het nieuwe in praktijk te brengen, zoals ketenpartijen of maatschappelijke groeperingen. Dit is de schakelfunctie van de begeleider. Het programma besteedt bovendien relatief veel aandacht aan communicatie om breder bekend te maken wat er in de netwerken gebeurt. Hierdoor ontstaan weer nieuwe verbindingen. Ook dit draagt bij aan een klimaat dat de drempel voor het nemen van initiatief verlaagt.
- **Kennis als co-creatie:** de kennis die netwerkdeelnemers nodig hebben voor hun initiatief ontstaat door interactie in het netwerk en met relevante actoren daarbuiten. Daarbij kan elders ontwikkelde kennis een goede bijdrage leveren, maar voor het veranderen van praktijken is meer nodig. Hiervoor is het beeld van '*kennis op de plank*' niet toereikend. Wetenschappelijk onderbouwde kennis is ontwikkeld in een bepaalde context en kan wel als inspiratie, maar niet als voorschrift gelden voor praktijksituaties die altijd van die context afwijken. Zodra nieuwe verbindingen waarin kennis geïntegreerd wordt een structureel karakter krijgen, spreken we van nieuwe kennisarrangementen.
- **Modellen als inspiratie, niet als voorschrift:** zijn bedoeld om meer te kunnen onderscheiden en meer mogelijkheden voor interventie te zien. De werkelijkheid is altijd complexer dan de zes fasen van de innovatiespiraal of de acht interactiepatronen van de coherentiekring (zie hoofdstuk 4). Wie blind modellen volgt, kan brokken maken doordat hij het zicht verliest op variaties die zich op het eerste gezicht moeilijk in modellen laten passen. Gezond verstand en intuïtie blijven leidend. In het ecologisch perspectief is intuïtie te zien als het ingebouwde afstemmingsmechanisme dat de rationaliteit overstijgt.

- **Doelen in dienst van beweging:** de levende natuur kent geen vooraf gesteld einddoel. Ecosystemen ontwikkelen zich in taakverdeling, specialisatie en daarmee ook in schoonheid zolang de verbindingsmechanismen meegroeien met de complexiteit. Dit inzicht impliceert een andere kijk op doelen en evaluatiecriteria. Doelen formuleren niet langer het gewenste eindresultaat, maar perken een speelveld af waarin ruimte wordt gemaakt voor het bouwen aan verbindingen waardoor een zoek- en leerproces vorm kan krijgen. Er is een zoekrichting en er zijn spelregels die maken dat betrokken actoren vertrouwen hebben in het proces waaraan zij

zich verbinden en waardoor beweging ontstaat in de richting van duurzame innovatie. Dit vertrouwen is leidend, maar moet steeds bevestigd worden. In de praktijk blijkt regelmatig tijdens de rit dat de oorspronkelijke vraagstelling niet de meest relevante is, of de doelen niet werkbaar. Bijstelling van ambities, doelen en soms ook de spelregels en het speelveld kunnen van wezenlijk belang zijn voor een beter resultaat, zolang de betrokken actoren (inclusief programma-leiding en financier) vertrouwen houden in het proces. Dit vergt veel aandacht voor communicatie en maatwerk.

- **De begeleider als vrije actor:** de vrije actor creëert ruimte voor een zoek- en



De vrije actor is onder andere een intermediair tussen het netwerk en de wereld buiten het netwerk.

leerproces waarvan de uitkomst per definitie niet vast kan staan. Innovatie vraagt om het experimenteren met nieuwe praktijken en het loslaten van het gangbare. Duurzame innovaties vergen bovendien keuzes die verder gaan dan economische kortetermijnbelangen. Vaak zijn hiervoor ook contacten nodig met partijen buiten de vertrouwde kring. Voor veel initiatieven is dit erg veel gevraagd van een bestaand netwerk, laat staan voor een gelegenheidscombinatie van ondernemers. Vanuit ecologisch perspectief is dit proces te vergelijken met een evolutionaire sprong naar een hoger niveau van ordening van een systeem, met een doorgaans complexe taakverdeling en koppelingsstructuur. De vrije actor vervult hier de rol van katalysator. Hij levert het maatwerk dat nodig is om nieuwe verbindingen tot

stand te brengen en creëert de ruimte voor de deelnemers om zich in nieuwe verhoudingen te kunnen voegen.

Dit ecologisch perspectief vormt de basis voor de methodieken die in het programma worden ingezet.

3.3. Wetenschappelijke bijdrage

De ambities van NidV gaan verder dan dienstverlening aan agrarische ondernemers of het werken aan nieuwe perspectieven voor de sector. Het programma wil ook een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke discours over kennisystemen. Wat leren we in dit experiment over het faciliteren van kennisnetwerken met ondernemers in de primaire sector, als instrument om duurzame ontwikkeling te stimuleren?



Figuur 2: vier domeinen van kennis (Wielinga, 2004)

De maatstaven die men aanlegt voor wetenschappelijke kwaliteit hangen af van het type kennis dat men nastreeft. Elk type kennis heeft zijn eigen domein waarin zij effectieve antwoorden genereert (figuur 2):

- **Onomstreden kennis**

Wanneer, met name dankzij wetenschappelijk onderzoek, kennis beschikbaar is die niemand bestrijdt, dan kunnen deskundigen met die kennis de weg wijzen. De wereld zou men kunnen zien als een groot raderwerk; hoe meer men weet over haar functioneren, hoe beter men kan bepalen wat de juiste doelen zijn en hoe men die kan bereiken. Zulke kennis is echter lang niet altijd voor handen. Wanneer de problematiek complex is en belangentegenstellingen groot zijn, dan wordt men het meestal niet meer eens over de objectieve waarheid. Vaak moeten beslissingen worden genomen in onzekerheid, omdat de risico's van uitstel groter zijn dan de kans dat nader onderzoek op tijd mogelijk kostbare vergissingen kan voorkomen.

- **Kennis van waarde**

Kennis kan van waarde zijn voor één partij, zonder dat alle andere partijen het over die kennis eens zijn. Die partij hecht waarde aan kennis als deze geloofwaardig is en helpt bij het verstevigen van zijn positie. Geloofwaardigheid hangt samen met de verifieerbaarheid van bronnen en met de positie van die bronnen in eventuele belangentegenstellingen. Kennis van waarde past goed in de kennismarkt; het is dan te verhandelen als product. Zulke kennis is ook te gebruiken als wapen om

in een belangenstrijd positie te veroveren op anderen. Niet zelden wordt de wetenschapper door één partij gevraagd om te vertellen wat 'objectief waar' is, als onderdeel van een onderhandelingsstrategie. Deze scheidsrechtersrol werkt alleen in het domein van onomstreden kennis, daarbuiten kan het de strijd niet beslechten. Kennis als wapen hoort bij de metafoer van de jungle, waarin ieder moet zien te overleven. Wanneer collectieve waarden in het geding zijn waarvoor collectieve actie vereist is, dan schieten de markt en de jungle als metafoer tekort.

- **Geaccepteerde kennis**

Kennis kan ook het resultaat zijn van onderhandelings- en leerprocessen. Deze kennis wordt geaccepteerd als basis voor consensus over de te volgen route. Voor dit soort kennis zijn ervaringen en inzichten van alle betrokken partijen van belang. De metafoer die hier past is het dorp, waarin ieder van elkaar afhankelijk is. Hier past de constructivistische opvatting van kennis, waarin ieder individu zijn eigen construct van de werkelijkheid maakt. Door interactie in een sociaal systeem kunnen die constructen in een sociaal systeem naar elkaar toe groeien, waardoor bepaalde kennis in dat systeem wordt geaccepteerd. Actie wordt in dit domein niet gelegitimeerd door de deskundige of de klant, maar door consensus in het sociale systeem. Deze gedachtegang vormt de basis voor de meeste participatieve en interactieve methodieken die in 'multistakeholderprocessen' toewerken naar draagvlak

voor collectieve actie. Deze methodieken vereisen vrijwillige medewerking van betrokken partijen. Ze schieten tekort wanneer die medewerking ontbreekt. Dit is nogal eens het geval, bijvoorbeeld bij grote ongelijkheid in machtsposities, of bij conflicten.

- **Kennis als responsief vermogen**

Wanneer de voorgaande drie domeinen ontoereikend zijn, dan biedt het ecologisch perspectief de optie om kennis op te vatten als het vermogen om een effectieve respons te genereren op veranderende omstandigheden. Elk levend wezen kan signalen waarnemen, die interpreteren en daarop een respons genereren. Door deze cognitieve cyclus zijn levende organismen verbonden met hun omgeving. Abstracte taal stelt mensen in staat om complexe constructen van de werkelijkheid te maken en daarover te communiceren met anderen. Daardoor is hun vermogen om signalen waar te nemen en te interpreteren, evenals hun handelingsrepertoire om daarop respons te geven, zeer groot. De kwaliteit van de respons bepaalt de mate waarin mensen met elkaar en met hun omgeving verbonden zijn en bepaalt daarmee de gezondheid van het sociale systeem. Op basis van hun onderzoek naar de evolutionaire ontwikkeling van kennis herdefiniëren Maturana en Varela (1987) kennis als 'effectieve actie in het domein van het bestaan'. Niet alleen expliciete kennis, maar ook eigen ervaring, weten wie men kan mobiliseren en hoe, enz. is van belang. Voor gezonde interactie is het lang niet altijd nodig,

en vaak zelfs niet nuttig, om consensus te bereiken. Wel is het cruciaal dat partijen elkaar serieus nemen. Om dat te bereiken is meestal een combinatie van communicatie (argumenteren, bevragen, onderhandelen) en positiespel (inzet van strategie en macht) nodig. In dit domein vormt verbinding de leidraad voor het handelen.

Het vierde domein onderscheidt zich van de eerste drie doordat hier niet langer naar beheersbaarheid wordt gestreefd. Als mensen zich inzetten voor hun ambities en daarbij in verbinding blijven met zichzelf, met elkaar en met hun (sociale, economische en ecologische) omgeving, dan zal de uitkomst goed zijn. Ook al is niet vooraf te voorspellen hoe die uitkomst er uitziet. Wie wel eens bij een koraalrif gezwommen heeft, zal onder de indruk zijn gekomen van de schoonheid waartoe het autonome ontwikkelingsproces van inzet, afstemming, taakverdeling en specialisatie kan leiden.

Elk type kennis stelt andere eisen aan onderzoeksmethodiek en verantwoording van resultaten. NidV wil kennis van de vierde categorie genereren, als bijdrage aan een voortgaand gesprek waarmee actoren authentieke en effectieve antwoorden kunnen vinden op veranderende omstandigheden. Vanuit dit perspectief voldoet onderzoek wetenschappelijk aan de volgende criteria:

- de hypothesen zijn expliciet gemaakt;
- de methodiek is navolgbaar en controleerbaar;
- de reflectie is onderbouwd door theorie; en
- de resultaten dragen bij aan de weten-



Netwerken is toch vooral communiceren!

schappelijke discours door:

- de aannemelijkheid van de gevonden resultaten,
- voortgaande theorievorming,
- het aandragen van concepten en taal om de discours te verrijken en
- de relevantie van vragen die het onderzoek opwerpt.

3.4. Hypothesen

Het experiment zoekt naar aanwijzingen die de volgende hypothesen al dan niet aannemelijk maken:

- **Initiatieven van ondernemersnetwerken vormen een goed vertrekpunt voor duurzame innovaties:** Deze hypothese stoelt op de veronderstelling

dat er altijd goede initiatieven voorhanden zijn, die echter pas zullen uitgroeien tot een innovatie wanneer daarvoor in de omgeving ruimte wordt gecreëerd. Hierin onderscheidt NidV zich van netwerkprojecten waarin beleidsdoelen of onderzoeksresultaten als vertrekpunt dienen.

- **Netwerken hebben een vrije actor nodig om een innovatiestap te realiseren:** Er moet iemand zijn met voldoende overzicht, positie en competenties om te doen wat nodig is om het netwerk naar een hoger plan te brengen waar het is staat is de innovatie te ontwikkelen en te realiseren. Het experiment levert die vrije actor op tijdelijke basis.

- **Het faciliteren van netwerken door kenniswerkers levert een belangrijke bijdrage aan duurzame innovaties:** Dankzij de katalysatorrol van de kenniswerker als vrije actor kunnen processen op gang komen die anders vroegtijdig waren gestrand. Hierin wijkt NidV af van de netwerkbenaderingen die vooral ontmoetingsplaatsen creëren.
- **De vaktechnische achtergrond van de netwerkbegeleider is van belang voor de kwaliteit van het ontwikkeltraject in het netwerk:** Begeleiders hoeven niet alles van het specifieke onderwerp af te weten. Het gaat erom dat zij over voldoende vakkennis beschikken om verbinding te kunnen maken door een gemeenschappelijke taal en ook door een gedeelde interesse voor het onderwerp. Wat er uit deze relatie voortkomt, is het resultaat van tweerichtingsverkeer. Ook de inzichten van de begeleider en de ambities (met name op het gebied van duurzaamheid) doen er toe. Hierin verschilt de NidV-benadering van de pure dienstverlening in het model van vraag en aanbod. Ook wijkt NidV af van de stelling dat procesbegeleiding gespecialiseerde training vergt en dat vaktechnische bagage nadelig is – omdat de begeleider daardoor in de verleiding komt de verantwoordelijkheid voor de inhoud over te nemen van het netwerk.
- **Een rugzak met methodieken en een structuur voor periodieke collectieve reflectie zijn van belang wanneer vakspecialisten als vrije actor worden ingezet:** Wanneer we deze hypothese aannemelijk kunnen maken, dan biedt de NidV-aanpak perspectief voor andere netwerkprojecten die vakspecialisten voor netwerkbegeleiding willen inzetten.

4. Netwerkmethodiek

4.1. Kenmerken bij aanvang

In vergelijking met andere projecten om duurzame innovaties op bedrijfsniveau te bevorderen, zijn vanaf de aanvang de volgende kenmerken van het experiment onderscheidend:

- het initiatief van ondernemers vormt het vertrekpunt;
- hun enthousiasme is een belangrijk selectie criterium voor deelname in het NidV-programma;
- netwerken en niet de individuele ondernemers, zijn het vehikel voor ontwikkeling;
- assistentie heeft de vorm van een budget voor expertise; andere kosten en investeringen zijn voor rekening van de netwerkdeelnemers;
- netwerken worden begeleid door kenniswerkers die de weg kunnen vinden in het kennissysteem;
- de begeleiders zijn technisch specialisten met affiniteit voor groepswork; dit in tegenstelling tot geschoolde procesbegeleiders zonder inhoudelijke deskundigheid.

4.2. Actieonderzoek

Impliciet is aangenomen dat de begeleiders een goede bijdrage kunnen leveren aan hun netwerk door gebruik te maken van hun contacten, hun gezonde verstand en hun intuïtie. Deze hypothese is nog steeds leidend. Wel heeft het onderzoeksteam in de loop van het programma modellen en methodieken aangedragen en ontwikkeld waarvan begeleiders gebruik kunnen maken om:

- zinnig onderscheid te maken tussen situaties die zij in hun begeleidende werk in netwerken tegenkomen, en
- hun repertoire aan mogelijke interventies in zulke situaties uit te breiden.

Daarmee is het onderzoeksteam niet langs de zijlijn blijven staan om te observeren en te evalueren. Het kiest voor actieonderzoek, om in wisselwerking met de praktijk kennis te verzamelen over het functioneren en begeleiden van netwerken. Kennis die meteen in de praktijk kan worden uitgetoet. Het onderzoeksteam noemt zich vanaf dat moment ook wel het 'KON-team', waarbij KON staat voor Kennis Over Netwerken. In de ruimte die de opzet van het experiment biedt, is de focus in de methodiek geleidelijk aan zoveel scherper geworden dat we nu van een specifieke aanpak mogen spreken.

4.3. Een rugzak met gereedschap voor analyse en een structuur voor reflectie

Er is voor gekozen om de begeleiders een 'rugzak' mee te geven met gereedschap om meer te kunnen waarnemen en te kunnen kiezen uit een breder handelingsrepertoire. Er zijn themabijeenkomsten georganiseerd om de taal voor reflectie op netwerkprocessen gemeenschappelijk te maken en op internet staat een virtuele 'NetwerkWijzer'² met naslagwerk en oefenmateriaal. Voor reflectie op de voortgang in ieders netwerk zijn vanaf de tweede fase bovendien interviews bijeenkomsten georganiseerd in clusters

² Zie de NetwerkWijzer: www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerkwijzer

van vijf of zes begeleiders met een lid van het onderzoeksteam en van het programma-team. Zo ontstaat een 'Learning Community' met de netwerkbegeleiders als medeonderzoekers in het onderzoek naar effectieve begeleiding van kennisnetwerken.

Gedurende het experiment is de rugzak gevuld met diverse gereedschappen. Deze paragraaf beschrijft ze kort. Meer toelichting is te vinden in een vervolgpublishatie en in de NetwerkWijzer.

- **Het onderscheid
Kennis – Proces – Conditie**

Begeleiders verdelen hun aandacht over:

- kennis: het inhoudelijke zoek- en leerproces,

- het proces waardoor deelnemers zich zo inzetten en afstemmen dat het potentieel in het netwerk tot meerwaarde komt, en de
- condities die de buitenwereld schept waardoor ideeën al dan niet gemakkelijk gerealiseerd kunnen worden.

Het vermoeden bestond dat kenniswerkers zonder methodische bagage zich wel eens te éénzijdig op de inhoud zouden kunnen storten. Het onderscheid is daarom bedoeld als eyeopener en als hulpmiddel om de aandacht goed te verdelen. Uit enquêtes in de eerste fase blijkt dat dit vermoeden juist was. Kennis vroeg minder en het proces meer aandacht dan de begeleiders verwacht hadden. Daarom is vanaf de tweede fase meer aandacht



Het onderzoeksteam voorziet de begeleiders gedurende het experiment van een rugzak met diverse gereedschappen.

aan procesbegeleiding besteed.

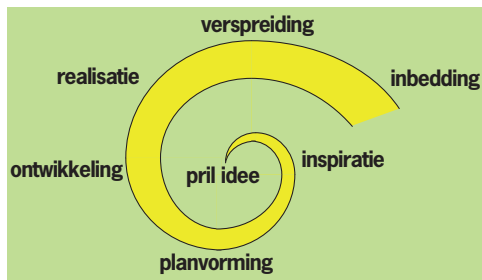
- **Vier soorten kennisdoelen voor netwerken**

Begeleiders is gevraagd om in hun netwerken onderscheid te maken tussen doelen die verschillende kennisprocessen met zich meebrengen:

- kennis voor optimalisatie: verbeteringen binnen de hoofdrichting van het bedrijf;
- kennis voor verandering van spoor, alternatieve wegen ontwikkelen voor het bedrijf;
- kennis als wapen: het strategisch inzetten van kennis om andere actoren in beweging te krijgen waardoor verandering mogelijk wordt;
- kennis als permanent leerproces: het verbeteren van de communicatiestructuur tussen leden van een netwerk waardoor zij van elkaar blijven leren en in staat zijn om nieuwe vraagstukken aan te pakken.

Ook dit gereedschap is bedoeld als eyeopener. Een kenniswerker mist bijvoorbeeld de aansluiting als hij denkt nieuwe kennis te moeten aandragen terwijl het netwerk vraagt om kennis als wapen om anderen te overtuigen met wetenschappelijke argumenten. Elk type kennisdoel vraagt om een andere aanpak en het betrekken van andere actoren bij het proces.

Hieruit groeit het inzicht dat we deze verschillende oriëntaties met elkaar in verband kunnen brengen door een



Figuur 3. De innovatiespiraal.

innovatieproces te conceptualiseren in opeenvolgende fasen in kennisontwikkeling. Zo ontstaat de innovatiespiraal. Deze vervangt vervolgens de eerste twee instrumenten.

- **De Innovatiespiraal**³ onderscheidt de verschillende fasen in een innovatieproces: het ontstaan van een pril idee, het inspireren van medestanders, het plannen van activiteiten en het verwerven van ruimte daarvoor, het ontwikkelen van nieuwe ideeën of praktijken, de realisatie, de verspreiding van de innovatie, en ten slotte de inbedding van veranderde praktijken in de institutionele omgeving (figuur 3). Dit onderscheid is van belang omdat elke fase om interactie met andere actoren in de buitenwereld vraagt en ook specifieke barrières met zich mee brengt om te overwinnen. Innovatie is echter geen lineair proces. Het gaat vaak schoksgewijs en soms moeten voorgaande fasen opnieuw doorlopen worden. Daarom zijn de fasen niet op een lijn maar in een spiraal weergegeven.

³ Voor figuren en toelichtingen op de instrumenten wordt verwezen naar de NetwerkWijzer

- **De Coherentiecirkel** (Wielinga, 2001) maakt onderscheid tussen interactiepatronen in een netwerk, waarin verschillende mechanismen voor inzet en afstemming tussen actoren op de voorgrond treden: ruil, uitdaging, ordening of dialoog (figuur 4). Elk van deze mechanismen is essentieel voor een gezond en vitaliserend proces. Wanneer de interactie niet gezond is, kunnen deelnemers vluchten, vechten, berusten



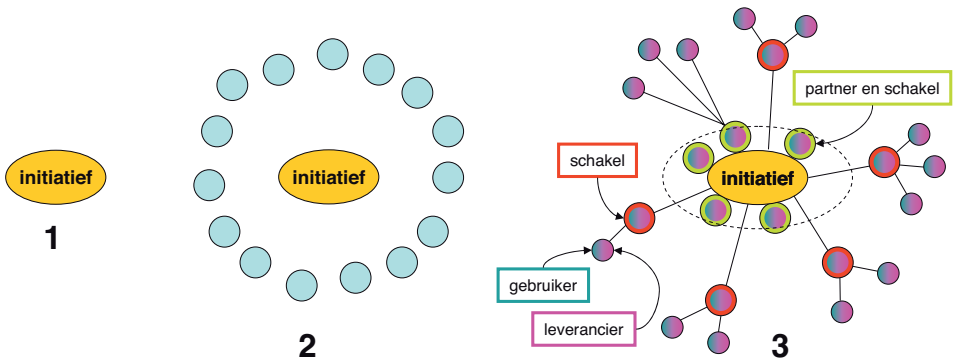
Figuur 4. De coherentiecirkel.

of zich aanpassen. Iets in de onderlinge verbindingen is dan geblokkeerd. De coherentiecirkel biedt inzicht in mogelijke warme en koude interventies die kunnen helpen om deze blokkades te slechten en waardoor het netwerk weer energie genereert voor de deelnemers. De coherentiecirkel biedt handvatten om te sturen op verbindingen en energie in het netwerk.

- **De Netwerkanalyse** (Poorthuis, 2006) maakt onderscheid in posities van

betrokkenheid (figuur 5). Een netwerk waarop men kan bouwen heeft partners die zich eigenaar voelen van het initiatief, leveranciers (bijvoorbeeld van halffabrikaten, kennis of fondsen), gebruikers (bijvoorbeeld van producten of kennis) en schakels die de partners met hun omgeving kunnen verbinden. Het analyse-instrument helpt om de betrokkenheid en de opbouw van het netwerk te analyseren. De analyse geeft aanleiding tot bijvoorbeeld het leggen van contacten met bepaalde betrokkenen, het zoeken naar schakels die de partners kunnen ontlasten en het verhelderen van de positie(s) van netwerkdeelnemers. Het besef dat niet elke netwerkdeelnemer dezelfde positie(s) van betrokkenheid hoeft te hebben kan ruimte scheppen. NidV heeft voor de netwerkanalyse gekozen om begeleiders in staat te stellen de opbouw van het netwerk kritisch te kunnen volgen en aan te sturen op verbetering ervan.

- **De Veranderdriehoek** (Wielinga, 2001) onderscheidt veranderaars, orbewoerders en overlevers. De energie voor verandering ontstaat in een netwerk van veranderaars die elkaar inspireren. Zo'n netwerk is meestal informeel van aard. Voor beweging is echter interactie met de orbewoerders nodig, die zich verantwoordelijk voelen voor structuur en proberen risico's beheersbaar te houden. Zij nemen doorgaans formele posities in. Er zijn vrijwel altijd ook overlevers die pas in beweging komen wanneer zij menen dat ze hun positie daardoor niet schaden. De veranderdriehoek biedt begeleiders



Figuur 5. Een netwerkanalyse brengt in beeld 'wat er allemaal al is' als basis om op te bouwen.

houvast voor het sturen op energie in een netwerk. Genereer eerst voldoende energie met veranderaars, onderhandel vervolgens met ordebewaarders en steek pas energie in overlevers zodra je hen een goed perspectief kunt bieden.

- **De Effectmonitor** maakt onderscheid in effecten die een netwerk teweeg kan brengen: effecten voor de ondernemer, de kennisinfrastructuur en voor tastbare veranderingen.
 - Het effect voor de deelnemende ondernemers wordt zichtbaar gemaakt met het begrip 'strategische ruimte' (Baalen, 2005). Deze ruimte is vergroot als zij meer mogelijkheden zien voor hun bedrijfsvoering en wegen kennen om problemen op te lossen.
 - Het effect op de kennisinfrastructuur toont zich in veranderde kennisarrangementen: verbindingen die zijn ontstaan met kenniswerkers, drempels die lager zijn geworden om elkaar te consulteren, nieuwe

routines voor zoek- en leerprocessen en veranderde institutionele arrangementen.

- Van tastbare effecten is sprake wanneer daadwerkelijk nieuwe praktijken zijn ontstaan. Deze praktijken kunnen worden getoetst op hun bijdrage aan 'Profit, Planet en People'.
- **De Tijdlijnmethode** is de eerste stap, bij voorkeur samen met de netwerkdeelnemers, om een leergeschiedenis op te stellen. Relevante gebeurtenissen worden verzameld door ieder individueel terug te laten kijken op het proces. Wat waren markante momenten, welke gebeurtenissen hebben het proces bevorderd en welke zijn als belemmerend ervaren? En op welke momenten 'viel het kwartje'? Met deze observaties naast elkaar op een tijdlijn, ontstaat een verhaal. Hoewel er vaak wat overtuigingskracht van de begeleider nodig is om er aan te beginnen, is deze zelfreflectie achteraf zeer gewaardeerd.

- **De Leergeschiedenis** is in loop van 2006 geïntroduceerd om inzicht te krijgen in de processen die zich in de netwerken afspelen. Het instrument is afgeleid van de 'Learning Histories'-methodiek van Kleiner en Roth (Kleiner, 1997). De leergeschiedenis bestaat uit een verhaal over relevante gebeurtenissen en een reflectie daarop. De begeleiders verzamelen de gebeurtenissen met de tijdlijnmethode. Het resultaat is een soort film met daarin belangrijke scènes, die vervolgens door de begeleiders aan de hand van de bovengenoemde instrumenten ('brillen') van betekenis is voorzien. De netwerkverhalen (veel aantrekkelijker om te lezen dan standaardrapportages) zijn gebundeld en komen in rapportvorm beschikbaar.

4.4. De 'Learning Community'

In de eerste fase ziet het programma het als de belangrijkste taak van de begeleiders om de netwerkdeelnemers te helpen met het expliciteren van hun vraag en om vervolgens verbinding te leggen met experts die voor antwoorden kunnen zorgen. Training van begeleiders zou daarvoor niet nodig zijn. Onder andere uit twee tussentijdse evaluaties onder begeleiders in de beginperiode blijkt al snel dat er toch meer bij komt kijken en dat het proces meer aandacht vraagt.

Daarom is gedurende de eerste fase ook gewerkt aan een rugzak met methodieken. Niet om in groepsverband aandacht te schenken, maar om als hulpmiddel achter de hand te hebben. De begeleiders maken hiervan in de

praktijk echter weinig gebruik. Pas nadat we de begeleiders meer als medeonderzoekers gaan beschouwen in het actieonderzoek naar het functioneren van netwerken die op zoek zijn naar kennis, komt hierin geleidelijk verbetering.

Vanaf de tweede fase in 2006 zijn, naast de onderzoekers van Wageningen UR, ook adviseurs – met waardevolle praktijkervaring – van DLV, LTO en ETC in het begeleiderteam opgenomen. In deze fase introduceren we tevens intervisiebijeenkomsten in clusters van vijf á zes begeleiders. In deze bijeenkomsten kunnen de begeleiders hun ervaringen delen en analyseren met het oog op vervolgacties. Voor de leergeschiedenis is van de begeleiders gevraagd om de belangrijkste methodieken (Netwerkanalyse, Innovatiespiraal, Coherentiecirkel en Effectmonitor) als bril te gebruiken op de tijdlijnverhalen die zij samen met hun deelnemers moeten opstellen. Uit de verhalen blijkt dat zij – vaak achteraf – hebben geprobeerd om hun situaties met deze brillen te interpreteren.

De derde en laatste fase (2007) is gestart met een 24-uursbijeenkomst waarin o.a. de methodieken uitgebreid aan de orde zijn geweest. De rapportages van de eerste intervisiebijeenkomsten in de clusters van begeleiders laten zien dat het gereedschap nu gemeengoed is en de taal verschaft om praktijksituaties effectief te beschrijven en te analyseren.

5. De oogst

Voorlopige resultaten

Het programma is, terwijl we deze publicatie schrijven, nog in volle gang. In dit hoofdstuk kijken we terug op de resultaten tot nu toe. Het grootste deel van de observaties komt uit de leergeschiedenissen van 2006. Deze methodiek levert een subjectieve weergave van wat betrokkenen belangrijk vinden. Eerst hebben de deelnemers en begeleiders hun observaties verzameld met de tijdlijnmethode. Vervolgens hebben de begeleiders hun analyse hieraan toegevoegd om er een leergeschiedenis van te maken. Van de 39 in 2006 begeleide netwerken zijn 30 leergeschiedenissen beschikbaar voor de inventarisatie in dit hoofdstuk (zie box 1 en 2). Het onderzoeksteam, aangevuld met twee netwerkbegeleiders, heeft daarna in een

De verdeling van de 39 netwerken over sectoren is als volgt:

- 13 melkveehouderij
- 9 varkenshouderij
- 6 pluimveehouderij
- 8 gemengde productiesystemen
- 2 konijnenhouderij
- 1 paardenhouderij

box 1

GDR-sessie⁴ een lijst met observaties opgesteld over wat opviel in deze leergeschiedenissen. Deze observaties zijn gecategoriseerd en samengevoegd tot de hierna volgende, van praktijkillustraties voorziene synthese. De observaties zijn geclusterd naar interventies (leerervaringen

De verdeling van de 39 netwerken over doelstelling is als volgt:

- 13 x **optimaliseren** binnen de hoofdrichting van het bedrijf;
- 12 x **veranderen** van spoor;
- 9 x (verder) ontwikkelen van een **lerend netwerk**, om permanent expertise van anderen te benutten;
- 5 x verzamelen van **kennis als wapen** om daarmee positie te verwerven t.o.v. andere actoren.

box 2

over de kunst van het begeleiden), effecten voor de netwerkdeelnemers, effecten voor het kennissysteem en effecten voor de samenleving. Waar zinvol zijn de observaties aangevuld met ervaringen uit de eerste fase van het programma.

5.1. Interventies

Het werk van de netwerkbegeleider blijkt tot nu toe drie grote aandachtsvelden te bevatten:

- **Het maken van verbinding met actoren buiten het netwerk.** Hierbij is onderscheid te maken tussen
 - actoren met expertise die het zoeken leerproces voeden, en
 - actoren die in beweging moeten komen als het netwerk zijn doelen wil verwezenlijken, zoals ketenpartijen, maatschappelijke organisaties of beleidsmakers.

Dit is de **schakelfunctie**.

⁴ Group Decision Room is een geavanceerde groepsopstelling met een netwerk van geschakelde computers, geschikt voor bijeenkomsten om opinies te peilen, te brainstormen of groepsbesluiten te nemen.

- **Het scheppen van ruimte in het netwerk** waarin deelnemers zich vrij voelen om te zoeken en te leren. Dit is de **procesfunctie**. De observaties zijn onderverdeeld in de categorieën: inspireren, groepsvorming, zoeken en leren, bespreekbaar maken van het proces en de positie van de netwerkbegeleider.
- **Het veroorzaken van beweging door het netwerk** waardoor veranderingen gerealiseerd worden. Dit is de **strategiefunctie**. Dit kan betrekking hebben op besluiten van deelnemers zelf over investeringen, het aangaan van contracten of het daadwerkelijk veranderen van een praktijk. Vaak heeft het ook betrekking op het in beweging komen van andere

actoren die verandering mede mogelijk moeten maken.

Naast deze drie functies zouden we ook de **expertfunctie** kunnen onderscheiden: de inzet van eigen expertise van de netwerkbegeleider voor het geven van praktische adviezen of het uitstippelen van de route. Het valt op dat de begeleiders deze functie in de leergeschiedenissen weinig expliciet noemen.

5.1.1. De Schakelfunctie

Verbinden met expertise

Als de begeleider het netwerk in contact brengt met externe expertise, ontstaan vaak drastisch nieuwe inzichten (box 3), wordt het navelstaren doorbroken, of wordt een om-



De begeleider kan het netwerk verbinden met expertise van buiten het netwerk.

Het netwerk 'Nolana' komt na een discussie met een deskundige tot het inzicht dat ze met hun gekozen strategie om zelfruïende schapen te fokken op de verkeerde weg zitten. In plaats van het werken met steeds verschillende rassen blijkt het beter een geheel nieuw ras te ontwikkelen en in stand te houden.

box 3

Het netwerk 'Melk uit natuur' heeft moeite om goed met natuurorganisaties in contact te komen. In een workshop waarvoor ze verschillende natuurorganisaties uitnodigen, blijkt het opeens veel eenvoudiger de materie goed bespreekbaar te maken en uit te diepen. Zonder inbreng van de netwerkbegeleider had dit gesprek niet plaatsgevonden.

box 4

Het netwerk 'Caring Dairy' bestaat uit leergierige melkveehouders die de inbreng van externe experts gretig in zich opnemen. Wanneer de begeleider ziet dat de ingebrachte expertise toch niet goed op zijn plek valt, organiseert hij bewust enkele sessies zonder externe deskundigen. De deelnemers gaan nu juist met elkaar als ervaringsdeskundigen aan de slag en gebruiken de ruimte om met alle kennis hun eigen conclusies te trekken.

box 5

geving geschapen waarin een gesprek kan ontstaan (box 4). Timing is daarbij belangrijk. Soms moet een begeleider de externe experts na enige tijd juist buiten de deur houden om zo het netwerk de gelegenheid

Het netwerk 'Arbeidsorganisatie op grote melkveebedrijven' moet eerst werken aan een veilige omgeving waarin de deelnemers zich kwetsbaar durven op te stellen. Een voorstel voor een workshop met een externe deskundige stuit op bezwaren van deelnemers. Het blijkt een stap te vroeg in het proces. Nadat de begeleider de tijd neemt om een veilige omgeving te creëren, blijkt de daarna ingezette deskundigheid juist een goede voedingsbodem voor de netwerkdeelnemers om open met elkaar in discussie te gaan over elkaars competenties over het omgaan met ingehuurd arbeid op het bedrijf.

box 6

te geven hun eigen gedachten te ontwikkelen (box 5). Expertise kan ook te vroeg zijn. De begeleider moet dan eerst nog aan het klimaat in het netwerk werken (box 6). Een vraag die om alertheid vraagt, is die van achterliggende belangen van de uitgenodigde experts. Toen in één geval een LNV beleidsambtenaar betrokken werd, bleef het netwerk achter met de vraag of de intentie nu werkelijk was om beleidsexpertise in te brengen of om draagvlak voor beleid te creëren.

Het schakelen vindt vaker plaats met experts van Wageningen UR en van de commerciële sector dan met experts van het (groen) onderwijs of wetenschappers van buiten Wageningen UR. De samenwerking met het Groene Onderwijs bestaat overigens uit de inzet van studenten. Deskundigheid van docenten wordt nog nauwelijks benut. We hebben de indruk dat hier kansen liggen.

Het netwerk 'Boergondisch Rijk' (pluimvee) maakt beleidsmakers van LNV zo enthousiast dat zij zich inzetten voor meer onderhandelingsruimte bij provincie en gemeenten over aanpassingen in de wet- en regelgeving die nodig zijn om het netwerkidee te kunnen verwezenlijken.

box 7

Het netwerk 'Snelle Signalering Dierziekten' heeft kennis nodig van de organisatie GD (Gezonde Dieren) over het herkennen van dierziekten. Het wederzijdse contact bevat de GD zo goed dat de relatie van kennisleverancier verandert in die van partner.

box 8

Verbinden met externe partijen

Diverse interventies bestaan uit het betrekken van externe partijen bij het zoekproces, waardoor als neveneffect begrip en draagvlak ontstaat bij die externe partijen om aan oplossingen mee te werken. Dit geldt zowel voor ketenpartijen als voor beleidsmakers (box 7, 8, 9).

Toch blijkt de stap naar het creëren van beweging in de buitenwereld lastig. Partijen bijeenbrengen in een workshop lukt wel, maar om hen dan ook te verleiden om vervolgstappen te nemen, is een kunst die nog aandacht behoeft. Er zijn echter goede voorbeelden (box 10).

In de terminologie van de innovatiespiraal gaat het hier om de stap van het ontwikkelen naar het realiseren. Hiervoor gelden diverse barrières. Ontwikkelen in vertrouwde kring is prettiger en veiliger dan het gevecht met partijen die vaak niet op verandering zitten te

Het netwerk 'Verbeteren Rendement Advieskosten Varkenshouderij' heeft kennis van adviesorganisaties nodig. Geleidelijk komen deze externe commerciële organisaties tot het inzicht dat ook zij gebruik kunnen maken van het eindresultaat. Ze gaan hierdoor sterker meedenken en werken aan het initiatief. Zo ontstaat wederzijds voordeel en een resultaat dat niet alleen door de deelnemende varkenshouders wordt gebruikt.

box 9

Het 'Scharrel Netwerk Veluwe' wil een remedie tegen bloedluis bij kippen ontwikkelen. Een lastig en onderschat probleem omdat wettelijk toegestane bestrijdingsmiddelen ontoereikend zijn. Eerst ontwikkelt het netwerk een eenvoudig hulpmiddel om de omvang van het probleem duidelijk te maken. Nadat vervolgens diverse zoeksporen doodlopen, besluiten men het probleem op het bord van partijen op hogere niveaus (LNV, sectororganisatie) te leggen. De partijen pakken het op: inmiddels is ruim een half miljoen euro vrijgemaakt voor een grootschaliger onderzoeksplanpak.

box 10

wachten. De neiging bestaat dan om bij de keuze van activiteiten het zo lang mogelijk bij ontwikkelen te houden, waardoor de barrière slechts hoger wordt (box 11). Juist het in vroeg stadium betrekken van die partijen bij het ontwikkelproces verlaagt de drempel. Een tweede barrière die we zien is dat deelnemers en begeleiders samen een gebrekkig zicht hebben op het externe krachtenveld waardoor zij hun energie niet inzetten op de

De ketenpartijen (zonder veehouders) in het netwerk 'Boerenkip' hebben al langere tijd in meer besloten kring het concept 'Volwaard' ontwikkeld. Nu het concept goed doordacht is, merken ze echter dat het lastig is om de vleeskuikenhouders er volwaardig bij te betrekken.

box 11

Het netwerk 'Ecolana' worstelt met een complex gedachtegoed. Voor de ontwikkeling van een grondfonds met particuliere investeerders zijn zoveel partijen van belang dat er gemakkelijk een partij over het hoofd wordt gezien.

box 12

In het netwerk 'SPAN-V' loopt het bestuur voorop met het ontwikkelen van een kwaliteitsstelsel voor de productie van paardenmelk voor menselijke consumptie. Tijdens ledenvergaderingen wordt het echter regelmatig teruggefloten waardoor er uiteindelijk slechts kleine stapjes genomen kunnen worden.

box 13

gemakkelijkste ingangen (box 12). Een derde obstakel dat wordt gemeld is het verschil in energie bij de trekkers in het netwerk en de eigen achterban. Wie te ver voor de troepen vooruitloopt loopt grote risico's (box 13).

Conclusies over de schakelfunctie

De schakelfunctie heeft een prominente plaats in het werk van de netwerkbegeleider. Hij maakt verbindingen die de netwerkdeelnemers niet zo gemakkelijk kunnen maken.

Citaat van een begeleider, afkomstig van DLV: *"Als commercieel adviseur krijg je niet de vragen binnen zoals nu via 'Netwerken in de Veehouderij'. Het type vragen dat leeft bij de netwerken wordt niet zo vaak op 100% commerciële basis opgelost. Reden is dat er nog vaak een vrij groot experimenteel deel in de vraag zit. Men voelt wel aan dat er wellicht mogelijkheden zitten in het oplossen van een vraag, maar het staat nogal vaak iets verder van direct rendement af. Op termijn zit er bijna altijd wel rendement in. Zonder zetje in de rug van een project als dit waren veel vragen niet opgepakt, terwijl er als ze uitgewerkt worden er vrijwel altijd wel een waardevol antwoord wordt gegeven op de oorspronkelijke vragen."*

box 14

Daarmee creëert hij nieuwe mogelijkheden voor de netwerken. Dit geldt voor verbindingen met mensen die over inhoudelijke kennis beschikken, maar ook met andere partijen waar hij gemakkelijker toegang toe heeft.

Zo heeft hij een katalyserende rol waardoor de agrarische ondernemer een betere positie in kan nemen in het grotere speelveld. We mogen veronderstellen dat dit te danken is aan zijn kennis van het kennissysteem, de sector en het beleidscircuit en ook vanwege zijn positie als onafhankelijke wetenschapper of adviseur in een door LNV gefinancierd project van Wageningen UR, waardoor contacten gemakkelijk worden gelegd (box 14).

5.1.2. De Procesfunctie

Inspireren

Als inspirerende interventies noemen de begeleiders:

- het bezoeken van andere bedrijven,
- van elkaars bedrijf,
- het organiseren van informele ontmoetingstijd zoals het maken van een busreis (box 15),
- het uitnodigen experts die nieuwe inzichten komen brengen, en ook
- het inbrengen van eigen expertise en enthousiasme.

Groepsvorming

Uit de verhalen blijkt dat groepsvorming op verschillende manieren kan ontstaan:

- van netwerken die enthousiast beginnen en vervolgens ontdekken dat deelne-

Wanneer mensen hun eigen omgeving verlaten en een tijd samen optrekken, dan wordt het formele en informele gecombineerd. Zo genereert de busreis die het netwerk 'Snelle Signalering Dierziekten' organiseert, veel energie voor het ontwikkelen van een internettool. Ook voor het netwerk 'Caring Dairy' is de reis naar Ben&Jerry's in de VS een grote stimulans.

box 15

mers zich na enige tijd in verschillende snelheden bevinden, tot

- netwerken die door een externe initiator bijeen zijn gebracht, maar geleidelijk zelf hun stuur in handen nemen;
- een extra moeilijkheidsgraad is waar te nemen bij netwerken van bestuurders of vertegenwoordigers met een grotere achterban.



Soms gaat een deelnemer te snel voor de andere deelnemers en moet de begeleider hem terughalen. Dat geldt ook voor deelnemers die te ver van het netwerk afdwalen.

Het 'Scharrel Netwerk Veluwe' (zie ook box 10) ontwikkelt een instrument om de besmettingsdruk van bloedluis te meten. Daarmee kunnen pluimveehouders zelf aan de slag. Hierdoor worden de deelnemers zich pas goed bewust van de ernst van deze problematiek op hun eigen bedrijf.

box 16

Het netwerk 'Caring Dairy' ontwerpt een checklist waarmee de deelnemende melkveehouders elkaars bedrijf beoordelen op dierenwelzijn.

box 17

In het netwerk 'Mestvergisting Regelgeving' is onenigheid over de dunne fractie die overblijft bij mestvergisting. Is dit een kunstmestvervanger, of moet dit product verder worden opgewerkt tot meer onderscheidende producten? Het netwerk besluit rond beide opvattingen een werkgroep aan het werk te zetten. Na rapportage aan de deelnemers, zet het netwerk een duidelijke koers uit waarmee het verder kan.

box 18

Het netwerk 'Ko-alitie', dat streeft naar een samenvoeging van vijf melkveebedrijven, kiest voor een trapsgewijs traject, te beginnen met samenwerking in ruwvoerwinning. Hiermee doen ze ervaring op voor samenwerking op onderdelen van de bedrijfsvoering die hoge eisen stelt aan onderling vertrouwen.

box 19

Interventies die de begeleiders in dit kader noemen zijn:

- een brainstormsessie bij aanvang en
- eerst aansluiten bij wat de groep op dat moment bezig houdt en daarna opschakelen.

Meldingen over interventies voor de procesfunctie zijn schaars. Uit intervisiegesprekken en andere signalen van begeleiders blijkt bijvoorbeeld dat de Netwerkanalyse nuttig is om de positie van de verschillende betrokkenen helder te maken. Zo helpt het bijvoorbeeld om zich te realiseren dat niet elke deelnemer partner hoeft te zijn. De intervisiegesprekken maken duidelijk dat begeleiders wel veelvuldig in het proces interveniëren, maar niet vaak stil staan bij wat zij precies doen en welk effect dat heeft. Bij het opstellen van de leer geschiedenissen kunnen zij die interventies daardoor niet gemakkelijk benoemen.

Zoeken en leren

Het zoek- en leerproces is op verschillende manieren vormgegeven:

- Deelnemers aanzetten tot het registreren en verzamelen van data. Dit is effectief voor het creëren van bewustwording, het gevoel van urgentie en de bereidheid tot actie (box 16).
- Het 'laten' beoordelen van elkaars bedrijf is een andere interventie die goed bevalt (box 17).
- Soms ontstaan verschillende meningen over de zoekrichting van een netwerk. Twee subgroepen werken vervolgens ieder een zoekrichting uit, waarna het netwerk gezamenlijk tot de conclusie komt dat er maar één spoor echt kansrijk is (box 18).

Citaat van een begeleider: *"Aanvankelijk was ik sceptisch over de tijdlijnmethode, maar nadat ik hem heb toegepast, ben ik enthousiast. Het netwerk zelf staat nu veel meer op de agenda in plaats van alleen het handboek waar ze mee bezig zijn."*

box 20

Citaat van een begeleider: *"Het leverde toch wel krasse uitspraken op. Niet dat het allemaal nieuw was, maar zaken worden heel scherp uitgesproken. Je prikkelt hen bewust, en dat is eigenlijk een interventie op zich."*

box 21

- De timing voor het agenderen van opgaven blijkt belangrijk. Voor onderwerpen die veel onderling vertrouwen vragen, moet dat vertrouwen eerst groeien door succes op minder gevoelige kwesties (box 6, 19).

De begeleiders melden weinig 'puzzels'. In een geval blijkt toch na verloop van tijd, dat het niet handig is om de kinderen van ondernemers voor bepaalde werkzaamheden in te schakelen. Bij problemen zijn de ouders immers aansprakelijk. Dit is opgelost door HAS-studenten te mobiliseren. De onderliggende vraag is echter: hoe kan een netwerk hulpkrachten mobiliseren in de ontwikkel-fase?

Bespreekbaar maken van het proces

De tijdlijnmethode blijkt goed te werken als interventie om met deelnemers op het

proces te reflecteren (box 20, 21). Als gevolg hiervan worden deelnemers zich vaak meer bewust van hun verantwoordelijkheid om het proces in eigen hand te nemen. Zo kunnen bijvoorbeeld irritaties worden besproken, waardoor de bereidheid groeit zich aan afspraken te houden. De methode laat ook zien dat de deelnemers verschillende ambities hebben. Sommigen zien het eindproduct als doel op zich, anderen zien het meer als middel.

Positie en rol netwerkbegeleider

Observaties in deze categorie verwijzen naar het spanningsveld tussen de deelnemers en de netwerkbegeleider als initiator van de activiteiten van het netwerk. Ook al is initiatief en enthousiasme in het netwerk een belangrijk toelatingscriterium, toch stellen deelnemers zich nogal eens afhankelijk op van de begeleider. Wat doen begeleiders zoal om de groep stimuleren om meer initiatief te nemen? Voorbeelden:

- individuele netwerkleiden met voortrekkersrol individueel coachen;
- de nar spelen: *"Jullie houden de kippen, niet ik"*;
- geen conflicten uit de weg gaan, strijd kan helend werken;
- dreigen met stoppen. Dit geeft een gevoel van urgentie;
- aansluiten bij wat draagvlak heeft en van daaruit opschakelen;
- ruimte maken voor verschil in intentie en ambitie (het erkennen van verschillende 'versnellingen');
- zo nodig zelf heel duidelijk positie innemen wanneer het proces dreigt te verzanden (*"ik vind het nu nodig dat ..."*).



Sommigen zien het eindproduct als doel, anderen meer als een middel.

Het werkt goed als begeleider een individuele ronde langs de netwerkdeelnemers maakt. Deelnemers doen dan gemakkelijker hun verhaal over intenties, ambities en eventuele ontevredenheid over de gang van zaken. Dit gebeurt soms door op bezoek te gaan, maar vaker door een 'belronde'. (box 22)

Het netwerk 'Energiek Schoonebeek' kent een fase waarin onenigheid is over de richting waarin het netwerkinitiatief zich zou moeten ontwikkelen. De begeleider heeft toen de verschillende deelnemers individueel gesproken. Daardoor wordt hem duidelijk voor welke richting voldoende draagvlak bestaat en hoe zwaar sommige bezwaren meewegen. Hiermee kan hij de discussie in het netwerk weer vlottrekken waarna deze een keuze maakt.

box 22

In het algemeen is het op grond van de verhalen lastig om te achterhalen welke interventies de netwerkbegeleiders precies hebben gepleegd, welk effect dat heeft gehad en hoe zij zich in het spanningsveld van verantwoordelijkheid voor het proces hebben bewogen. Hier zullen we in de laatste fase van het experiment meer expliciet naar vragen.

Meer specifiek zijn er vragen over wat te doen wanneer het echt lastig wordt. Bijvoorbeeld wanneer ondernemers bij het punt komen dat zij daadwerkelijk moeten gaan investeren of vrijheid moeten opgeven, of wanneer het netwerk met externe partijen in de slag moet.

Verder maken de begeleiders melding van interventies die hebben geprikkeld, bijvoorbeeld "Wat door de strot werd geduwd bleek het onderscheidende", of juist situaties die

om prikkelende interventies vragen, bijvoorbeeld *“Hoe krijg je deelnemers zover om buiten de deur te gaan kijken?”* Begeleiding mag best wat spanning geven. Anderzijds concluderen de begeleiders dat de begeleiding over het algemeen een flinke versnelling aan het zoek- en leerproces heeft gegeven.

Conclusies over de procesrol

Alle netwerkbegeleiders zijn bewust en actief met het groepsproces in hun netwerk bezig geweest. Ze noemen veel voorbeelden van succesvolle interventies, maar ook van puzzels op dit gebied. Over het algemeen geven de verhalen de indruk dat de begeleiding ertoe bijgedragen heeft dat het onderlinge vertrouwen in de netwerken, het eigen initiatief, en het vermogen om te ontwikkelen in 2006 is toegenomen.

Een van de hypothesen in NidV als experiment is dat de eigen expertise van de netwerkbegeleider belangrijk is om verbinding op inhoud te maken met de netwerkdeelnemers op gedeelde interesse. Sommige begeleiders melden inderdaad dat de inbreng van hun eigen expertise een positief effect heeft op het enthousiasme van deelnemers. Aanwijzingen voor deze hypothese zijn echter schaars. Deels omdat we er in de rapportage via leergeschiedenissen niet naar vragen en omdat netwerkbegeleiders hier waarschijnlijk ook niet bewust mee bezig zijn. Deels echter ook omdat we bij aanvang van het experiment de netwerkbegeleiders juist op pad hebben gestuurd met de opdracht niet zelf de expert te spelen. Soms zit inhoudelijke kennis het proces wel eens in de weg. Toch is de expertise van de netwerkbegeleiders van groot belang

bij het schakelen naar de juiste expertise, ze weten immers de weg in het kennisstelsel.

Opvallend is dat netwerkbegeleiders hun eigen interventies zelden benoemen. Zij doen veel op gevoel en intuïtie zonder zich hier bewust rekenschap van te geven. Interpretaties in termen van het gereedschap uit de rugzak zijn achteraf gemaakt in de leergeschiedenissen omdat dit een opdracht was. In de observaties over 2006 wordt de taal die dit gereedschap verschaft nog niet veel gebruikt.

De halverwege de tweede fase geïntroduceerde tijdlijnmethode blijkt een nuttig instrument voor begeleiders om de voortgang in het proces met het netwerk bespreekbaar te maken. Dit heeft vaak tot gevolg dat deelnemers meer verantwoordelijkheid nemen voor hun netwerk.

De observaties leiden tot de volgende aandachtsgedebieden voor de komende periode:

- begeleiden van ontwikkelfase naar realisatiefase (wat te doen als het spannend wordt?);
- timing: wanneer is het netwerk toe aan welk soort activiteiten?;
- het spel rond verantwoordelijkheden tussen netwerkbegeleider en netwerk (dit is een blijvend aandachtspunt);
- leren specificeren van interventie en effect.



Als netwerk gezamenlijk optreden naar een gemeente vergroot de strategische ruimte van ondernemers in het netwerk.

5.2. Effecten voor de deelnemers

Strategische ruimte

De strategische ruimte – het inzicht in eigen mogelijkheden voor actie – bij ondernemers is duidelijk toegenomen. De volgende opmerkingen illustreren dat (box 23):

- groeiend inzicht in wat de ondernemer zelf kan doen;
- meer inzicht in beleid en de ruimte die dat beleid biedt;
- inzicht in knelpunten in het beleid en in oplossingsrichtingen die aan beleidsmakers kunnen worden aangeboden;
- bewustwording van eigen problematiek waardoor een toename van actiebereidheid;

- van naar binnen- naar buitengerichte oriëntatie, inzet in communicatie met de buitenwereld en de ontdekking dat zij dat zelf kunnen en daar plezier aan kunnen beleven;
- gevoel niet meer aan de zijlijn te staan maar zelf actieve speler te zijn in het kennissysteem;
- bijdragen aan bewustwording bij collega's;
- eigenaar worden van eigen ontwikkeling;
- niet alleen leren omgaan met inhoud, maar ook met proces en condities.

Draagvlak en erkenning

Enkele observaties wijzen op het gevoel bij deelnemers dat anderen hun problematiek

Enkele citaten van deelnemers:

"Twee stappen vooruit, een stap achteruit."

"Door zelf actief met de materie bezig te zijn kom je tot veel kennis."

Netwerk 'Samen sterk voor een steviger strategie'.

"Via het onderwijs is dé manier. Ik geloof er in, mits ze de motor en continuïteit weten te vinden."

Deelnemers van het netwerk 'Happy Cow' die door onderlinge reflectie met collegaboeren, studenten, adviseurs en onderzoekers nieuwe en verrassende bedrijfsinzichten opdoen.

"De manier waarop het netwerk haar kansen met gemeente, energiebedrijven en recreatie-ondernemers probeert te benutten is uniek.

Als de plannen in praktijk tot ontwikkeling komen is dit netwerk voor Zeeland en wellicht ook voor Nederland het voorbeeld van een geslaagde samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en landbouw."

Netwerk 'Groene samenwerking'.

"Het netwerk is vaak in je gedachten, zelfs als je op de shovel zit".

Deelnemer netwerk 'Monitoring konijnenhouderij'.

box 23

dankzij het netwerk beter erkennen, zoals beleidsmakers bij LNV (box 24, 25, 26). Het gevoel zinvol bezig te zijn, niet alleen voor het eigen bedrijf maar ook voor collega's in de sector, of pionier te zijn in het ontwikkelen van nieuwe perspectieven voor de sector, versterkt de motivatie.

Het netwerk 'Emissie Arme Huisvesting Vleeskuikens' constateert een ommissie in de mestwetgeving over stikstofverliezen. In eerste instantie lukt het hen om met eigen praktijkgegevens LTO Noord zover te krijgen dat zij hierover met LNV in discussie gaat.

box 24

Het netwerk 'Ketenrendement Konijnenhouderij' organiseert een workshop met deelnemers uit de slachterij, de retail en van Wageningen UR. Hierbij ontstaat veel meer begrip voor elkaars standpunten. Een van de konijnenhouders merkt op: *"We zouden veel meer van dit soort workshops moeten houden"*.

box 25

Het 'Scharrel Netwerk Veluwe' nodigt beleidsambtenaren van het ministerie van LNV uit om hun bloedluisproblematiek te bespreken. Tot hun verrassing gaan de ambtenaren direct op hun uitnodiging in. Voor hen is het een eye-opener dat dit zo maar kan.

box 26

Responsief netwerk

Strategische ruimte doelt op het inzicht in mogelijke opties. Responsiviteit gaat verder en heeft betrekking op het vermogen van individuen of netwerken om daadwerkelijk een effectieve respons te genereren op veranderende omstandigheden. Responsief vermogen is echter lastiger te meten dan strategische ruimte.

Positieve voorbeelden van toegenomen responsief vermogen:



Het netwerk presenteren voor andere netwerken is een leermoment dat het responsief vermogen vergroot.

- van studiegroep naar netwerk met strategische kracht en ruimte;
- netwerk heeft geleerd om te onderhandelen met officiële instanties;
- handboek als resultaat, voor eigen bedrijf en nieuw netwerk;
- ervaring dat kennis delen loont; het aangaan van verbindingen is gemakkelijker geworden;
- het gebruiken van elkaars netwerk, als leermoment;
- er ontstaan rollen in de groep (taakverdeling en specialisatie en daardoor meer vermogen);
- de kenniszoektocht geeft meer inzicht in mogelijkheden voor samenwerking en de gevolgen voor eigen bedrijf.

Een puzzel in dit kader is de vraag hoe deze stimulans ook vorm kan krijgen zonder tijdelijke financiële impuls van een experiment als NidV.

Het netwerk 'Vers en veilig in de pens' is een voorbeeld van leren en veranderen. Binnen dit netwerk is veel kennis opgedaan over het geautomatiseerd voeren van vers gras en over de verbetering van de kwaliteit van dit product. De maatschappelijke relevantie hiervan is dat een betere kwaliteit tot minder verliezen en daarmee tot minder emissies leidt. Dit netwerk heeft dit vraagstuk opgepakt door onder andere verbindingen aan te gaan met het onderwijs.

box 27

Het netwerk 'Mestvergisting Regelgeving' heeft duidelijk de sector gediend door met name de knelpunten op een rij te zetten en oplossingen aan te dragen voor bedrijven die willen uitbreiden met een mestvergister. De notitie die zij opstellen, is breed verspreid in de sector en is ook gebruikt door beleidsmakers op gemeentelijk en landelijk niveau bij het wegnemen van deze knelpunten.

box 28

Het netwerk 'Snelle Signalering Dierziekten' heeft voor varkenshouders een prototype van een internet-tool opgeleverd. Mede door dit prototype komt – met medefinanciering van het PVE – een ontwikkeling opgang om dit instrument uit te breiden met andere dierziekten.

box 29

Het netwerk 'Boerenkip' is een voorbeeld van de derde categorie. De deelnemers staan voor een productie van een vleeskuiken dat op meer traditionele wijze gehouden worden en dat meer tegemoet komt aan eisen voor dierenwelzijn.

box 30

Het netwerk 'Energie uit biomassa' werkt aan het benutten van gras en andere biomassa uit natuur als energiebron en daarmee aan het meer rendabel maken van natuurgebieden.

box 31

Tastbare resultaten

De leergeschiedenissen beschrijven vooral de netwerkprocessen. Ze vermelden veel minder het concrete resultaat of de producten van de netwerken. Een inventarisatie van de 39 netwerken laat zien dat ze op drie niveaus resultaat boeken:

- leren en veranderen op netwerkniveau en hiermee een voorbeeld zijn voor anderen (11 netwerken, zie bijvoorbeeld box 27);
- ontwikkelen van kennis en producten voor eigen gebruik maar tegelijkertijd ook netwerkoverstijgend en van direct belang voor sector (16 netwerken, zie bijvoorbeeld box 28, 29);
- resultaten met maatschappelijke relevantie die duidelijk verder gaan dan sectorbelang (12 netwerken, zie bijvoorbeeld box 30, 31).

Concrete producten die zijn opgeleverd zijn bijvoorbeeld:

- een innovatief fokprogramma voor zelfruierende schapen (minder bestrijdingsmiddelen nodig, eenvoudiger beheer);
- een internet-tool voor dierziektenherkenning bij varkens;
- internet-tools voor registratie en analyse van arbeidsuren op melkveebedrijven;
- de oprichting van een vereniging voor ondernemers met mestvergisters;
- een 'cowcoach' (instrument om welzijn van melkkoeien te beoordelen);
- een methode om bloedluisbesmetting bij leghennen te meten;
- een databank om ervaringen van veehouders (toppers en floppers) vast te leggen;

- advisering op afstand met multipoint videoconferencing;
- een bedrijfshandboek voor varkens-bedrijven;
- een handleiding voor het voeren van een gesprek tussen adviseurs en veehouders;
- een klauwencheck voor zeugenhouders (kaart met verschillende klauwafwijkingen).

Een specifieke puzzel is het verspreiden van een manier van werken zoals die van het modellerend netwerk met HAS-studenten voor de ervaringenbank 'Morgen'. Hiervoor bestaat grote belangstelling bij Nederlandse expatriate boeren in bijvoorbeeld Portugal, Denemarken en Polen.

Als het gaat om netwerkoverstijgende resultaten, dan kunnen we ons de vraag stellen in hoeverre we van de ondernemers in de netwerken in het NidV mogen verwachten dat zij daarin hun tijd en energie investeren. Als het gaat om maatschappelijke doelstellingen waar de overheid om vraagt, bijvoorbeeld een verbinding met de samenleving voor de 'licence to produce', dan blijkt dat netwerken vaak een extra duwtje nodig hebben om te gaan doen wat daarvoor nodig is. Het kan ook een dilemma worden. Wat te doen als netwerkbegeleider wanneer zulke doelstellingen wel zijn geformuleerd – misschien om het projectidee gefinancierd te krijgen – maar er tijdens de rit geen deelnemer meer om vraagt?

Conclusies over effecten voor deelnemers

Refererend aan de drie niveaus waarop een vrije actor nodig is, stellen we vast dat

de netwerkbegeleiders tot nu toe goede resultaten boeken met hun procesfunctie (vertrouwen) en hun schakelfunctie (zoek- en leerproces). Voor het vervullen van hun strategische functie (het veroorzaken van beweging) hebben ze echter behoefte aan handvatten.

In de fasering van kennisprocessen volgens de innovatiespiraal betekent deze constatering dat NidV tot nu toe vooral effectief is in de fasen van inspiratie, planvorming en ontwikkeling en dat er behoefte bestaat aan een steviger rol in de realisatiefase waarin het netwerkinitiatief beweging in de buitenwereld wil veroorzaken.

Tegen de achtergrond van de theorie en de context is deze constatering begrijpelijk. Het NidV-programma vult de vacature van vrije actor in op het kwetsbare traject tussen pril initiatief en een robuust netwerk dat in staat is positie in te nemen om haar eigen zaken te regelen in interactie met andere partijen. Een begeleidingstraject van één jaar is erg kort om te verwachten dat een netwerk alle stappen tot tastbare resultaten doorloopt.

Verspreiding van vernieuwingen en structurele inbedding vragen meer tijd. Van verspreiding is sprake wanneer anderen zich door de goede resultaten van een netwerk laten inspireren om ook in beweging te komen. De vraag of dit werkelijk gebeurt, hangt niet alleen af van de wervende kracht van het resultaat en de communicatieve inspanning om dit wereldkundig te maken, maar ook van het gevoel van urgentie bij anderen. In dit verband rijst de vraag in hoeverre men

inspanning van deelnemende ondernemers mag verwachten om hun resultaten een bredere verspreiding te geven wanneer zij daar niet zelf een direct belang bij hebben.

5.3. Effecten voor de samenleving

5.3.1. Kennisarrangementen

Invloed van de netwerkactiviteiten op de kennisinfrastructuur is op uiteenlopende niveaus waar te nemen.

- Eerste contacten die door de begeleider zijn gelegd waardoor er een communicatiekanaal geopend is;
- Verlaagde drempels om contacten te onderhouden;
- Het besef dat er meer bij komt kijken dan het aanboren van de juiste kennis. Ook het scheppen van de juiste condities voor verandering is van belang;
- De stap van kennisgebruiker naar mede-onderzoeker op het eigen bedrijf. Kennis als co-creatie;
- Het verwerven van een positie als netwerk waardoor andere partijen geïnteresseerd raken in interactie en door hun betrokkenheid enthousiast kunnen raken;
- Ondernemers die zich ervan bewust worden dat hun ervaring en hun netwerkactiviteiten van waarde zijn voor anderen;
- De aanbeveling van de LTO-vakgroep Varkenshouderij aan de leden om een voorbeeld te nemen aan deze manier van werken in netwerken;
- Een eerste kennismaking met onderwijs die kan leiden tot meer structurele wederzijdse contacten;

- De ervaring dat ‘zomaar een gemeentehuis binnenstappen’ ertoe kan leiden dat er gezamenlijk aan een oplossing gewerkt wordt.

Maar ook anderen benaderen de netwerken in het NidV-programma. Dit komt onder andere door de activiteiten van het communicatieteam. Zo ontvangen inmiddels meer dan 5.000 abonnees een elektronische nieuwsbrief (attentiemail) met korte nieuwsflitsen en links over de netwerken en andere gerelateerde projecten.

In aanvulling op paragraaf 5.1.1. over de schakelfunctie van de begeleiders, zien we ook dat agrarische ondernemers de meerwaarde van experts van Wageningen UR zijn gaan inzien. Enkele netwerken zijn zelfs verbaasd over het gemak waarmee de begeleider toegang krijgt tot de juiste LNV-ambtenaren. De gedachte om hun probleem naar dat niveau op te schakelen, zou niet bij hen zelf opgekomen zijn.

Er zijn over het effect op kennisarrangementen ook veel vragen. In het algemeen constateren we dat we in de netwerken een begin van beweging kunnen waarnemen, weliswaar met beter uitzicht op resultaat dan bij aanvang, maar tastbare resultaten vragen om meer tijd en voortgaande inspanning.

Een aantal puzzels heeft betrekking op de keuze van partners waarmee verbinding is gemaakt.

- Vaak zijn het eerder personen dan instanties waarmee verbinding is gelegd. Vooral grotere organisaties zijn vaak

Attentiemail Verantwoorde Veehouderij - Microsoft Internet Explorer

Attachments can contain viruses that may harm your computer. Attachments may not display correctly.

From: Info Verantwoorde Veehouderij [Info@verantwoordeveehouderij.nl]
 To: Teestra, Eddy
 Subject: Attentiemail Verantwoorde Veehouderij
 Attachments: ATT4200024_00200001

Sent: Tue 8-5-2007 19:17

Verantwoorde Veehouderij

Verantwoorde Veehouderij

Attentiemail nr. 62 - 8 mei 2007

Geachte heer/mevrouw Teestra,

Hierbij ontvangt u de attentiemail van 'Verantwoorde Veehouderij' U ontvangt deze attentiemail omdat u zich daarvoor heeft aangemeld via de website of via voorgaande programma van Verantwoorde Veehouderij. Wilt u deze attentiemails niet meer ontvangen dan kunt u zich via [de website](#) ook weer afmelden.

NetwerkOntmoetingsDagen

In juni organiseert Netwerken in de Veehouderij zes NetwerkOntmoetingsDagen. Deze bieden een uitstekende gelegenheid om nieuwe contacten te leggen en informatie uit te wisselen. Via spendeertewerken faciliteren we toegankelijke ontmoetingen. Hiermee krijgt u de mogelijkheid om zowel uw kennis als uw kennisgeving te vergroten. Het is netwerken in brede zin. Puur ondernemerschap! De bijeenkomsten duren van 10:00 tot 14:00 uur en zijn bedoeld voor netwerkdeelnemers, netwerkbegeleiders, maar zeker ook andere belangstellenden zoals collega-veehouders, adviseurs, beleidsmedewerkers, docenten groen onderwijs.

Lees [de flyer](#) voor meer informatie en hoe u zich kunt aanmelden. Geef u snel op want vol is vol! Meer informatie bij [Wim Zwartink](#).

Bereikt geplaatst op 8 mei 2007

ComfortClass in de praktijk

Het project [Nieuw in de Praktijk](#) gaat een nieuwe fase in. Naast het onderzoek in de Comfort Class-stal in Raate gaan nu vijf praktijkbedrijven hiermee aan de slag. Zij gaan het ComfortClass principe in de praktijk op hun eigen bedrijf testen. Het programma [Netwerken in de Veehouderij](#) ondersteunt daarbij de netwerkvorming rond de afzonderlijke bedrijven. Op dinsdag 8 mei is de kick off, met aansluitend een voorstelling aan de pers, zie [bijgaand persbericht](#). Later deze week kunt u in de agrarische media wellicht meer lezen over deze innovatieve ondernemers met hun geheel verschillende bedrijven, moties en ambities.

Informatie [Kant de Graaf](#)

Bereikt geplaatst op 8 mei 2007

Koe & Wij prominent aanwezig op succesvol weidegangfeest

"Goeden horen in de wei", is de mening werd unaniem gedeeld door circa 250 bezoekers van de [Koe & Wij](#) stand op het weidegangfeest van de familie Michels in het Brabantse Aarle-Rixtel. Geert en Christa organiseerden dit op zondag 8 mei op hun kloosterboerderij. Koe & Wij was aanwezig en ging het gesprek aan met bezoekers, voornamelijk burgers, over weidegang voor koeien.

In dit [column](#) ziet u foto's en enkele indrukken.

Bereikt geplaatst op 8 mei 2007




De attentiemail met o.a. nieuwsfeiten van Netwerken in de Veehouderij bereikt meer dan 5.000 abonnees.

- lastiger te verleiden tot medewerking.
 - De ingeschakelde experts zijn vaak onderzoekers van Wageningen UR. Moeten we niet meer moeite gaan doen om ook buiten deze kring expertise aan te boren?
 - We veronderstellen dat ook veel denkkracht bij commerciële bureaus te vinden is. Hun inzet is relatief nog bescheiden.
 - Acht netwerken hebben een verbinding met het groene onderwijs gelegd. Meestal voor de inzet van studenten. Docenten zijn minder betrokken. We hebben de indruk dat hier veel meer kansen liggen dan we nu benutten.
- Twee vragen gaan over het type deelnemers dat zich voor het NidV-programma heeft gemeld.
- Is deze opzet alleen geschikt voor de 'happy few' die het zich kan permitteren om tijd en middelen vrij te maken voor een relatief onzeker zoek- en leerproces? Of biedt het de opzet ook perspectief voor bredere groepen ondernemers?
 - Bereikt deze opzet de meest innovatieve ondernemers die zo hun creatieve kracht kunnen aanwenden voor het verbeteren van het innovatieve vermogen van de hele sector? Of spreekt het NidV-pro-

gramma vooral de voorste gelederen van het peloton aan?

Ten slotte zijn er vragen over de toekomst van de vrije actor.

- Op grond van de ervaring tot nu toe concluderen we dat de begeleider als vrije actor op tijdelijke basis een belangrijk gat in het kennissysteem opvult. De vraag is wat er gaat gebeuren na het experiment.
- De rol van onderzoekers van Wageningen UR in de co-creatie van kennis, zoals in dit programma vormgegeven, vraagt om een heroriëntatie van het onderzoek. Welk type onderzoeker is hier precies voor nodig?

5.3.2. Maatschappelijke doelstellingen

NidV als stimulans

Van de 39 in 2006 begeleide netwerken hebben 31 doelen die verder gaan dan bedrijfsrendement, zoals:

- het ontwikkelen van ecologisch gezonde en diervriendelijke productiesystemen,
- het winnen van groene energie,
- veehouderij in dienst van natuurbeheer, of
- het zoeken naar andere verhoudingen met consumenten.

Deze netwerken zoeken naar vernieuwingen in relatie met de legitimering van de veehouderij in de samenleving.

Het is aannemelijk dat NidV op verschillende manieren een stimulans is voor ondernemers om aan deze doelen te werken:

- Voor veel netwerken is het NidV-programma een belangrijke stimulans geweest om in actie te komen. Als individuen waren de ondernemers er waarschijnlijk niet aan begonnen.
- De begeleider kan, vanwege zijn positie als onderzoeker en intermediair voor een netwerk, gemakkelijker verbinding maken met partijen zoals dierenbescherming, natuurbeheerders, banken en andere marktpartijen en overheden, dan de ondernemers.
- De begeleider is in de positie om de netwerkdeelnemers aan hun goede voornemens te herinneren wanneer de dicht-bij-huisvragen over de bedrijfsvoering om aandacht strijden met het onzekere traject richting contact met de buitenwereld.
- Door de vaktechnische achtergrond van de begeleider en zijn expertisenetwerk, blijft de technische en economische haalbaarheid van mogelijke oplossingen steeds goed in beeld.

Opvallend is dat beweging vaak op gang komt doordat het contact 'niet bovenlangs maar onderlangs' loopt. Voor het kweken van wederzijds begrip is de onderhandelingsstafel niet zo geschikt. Het begint bij informele ontmoetingen, die de netwerkbegeleider kan helpen maken.

Methodiek voor emancipatoire trajecten

Uit de netwerkverhalen blijkt dat het vertrouwen van agrarische ondernemers om de toekomst in eigen hand te nemen door de begeleiding is toegenomen. Netwerkdeelnemers stellen zich niet langer reactief maar

actief op en nemen positie in ten opzichte van andere actoren.

Een bijzonder geval van dit emancipatoire effect zien we bij de kleine sectoren zoals de konijnenhouderij, de paardenhouderij en de schapenhouderij, die in de circuits van sectorvertegenwoordiging en onderzoek vaak minder aandacht krijgen.

Deze praktijk van kennisco-creatie past niet meer bij het klassieke beeld van kennisverspreiding, de olievlekwerking met

kennisgebruikers die sneller of minder snel vernieuwingen implementeren die elders zijn uitgebreed.

Wij verwachten dat de NidV-aanpak perspectief biedt voor emancipatoire trajecten waarin kant-en-klare oplossingen niet voor handen zijn en waarvoor een goed resultaat afhankelijk is van gezonde interactie tussen gelijkwaardige actoren.

Tastbare effecten

De effecten zijn waar te nemen op uiteenlopende niveaus.

- Het netwerk 'Groene Samenwerking' realiseert een structurele samenwerking met de gemeente.
- In het netwerk 'Ketenrendement Konijnenhouderij' is de slachterij actief gaan meedenken en meewerken.
- Bij het netwerk 'Rendement Advieskosten Varkenshouderij' zijn adviesorganisaties, dierenartsen en veevoerorganisaties na een eerste kennismaking actief bij het netwerk betrokken geraakt.

box 32

- Het netwerk 'Boergondisch Rijk' weet de gemeente ertoe te bewegen om regelgeving aan te passen waardoor het aan mobiele stallen werken kan.
- Het netwerk 'Nolana' krijgt een uitzondering op de Rammenregeling (verordening PVE) om te kunnen kruisen met de schapenrassen die nodig zijn.

box 33

- Er zijn ontmoetingsplaatsen georganiseerd: gesprekken met natuurbeschermers, milieubeschermers, dierenbeschermers, ambtenaren; open dagen voor consumenten of voor omwonenden om bijvoorbeeld de beeldvorming over mestvergistings voor groene stroom ter discussie te stellen.
- Soms krijgen die gesprekken een meer structureel karakter en denken deze actoren actief mee in het ontwikkelen van nieuwe praktijken (box 32).
- In een aantal gevallen creëert een netwerk experimenteerterruimte in de lokale of landelijke regelgeving. Zonder deze uitzonderingsstatus maakt de regelgeving, die op de gebruikelijke praktijken is afgestemd, nieuwe experimenten onmogelijk (box 33).

Over het algemeen constateren we dat een jaar te kort is om het traject van idee naar realisatie te doorlopen. De begeleiding heeft ertoe bijgedragen dat de deelnemers in de netwerken vertrouwen in elkaar en in het proces krijgen, hun ideeën op elkaar afstemmen en omzetten in concrete activiteiten en dat zij in contact komen met deskundigen en andere actoren die voor het zoek- en leerproces nodig zijn. Doorgaans staat een netwerk na een jaar begeleiding op de rails: men weet wat men wil, hoe het kan. Het zoek- en leerproces is op gang (de ontwikkelingsfase) en men weet de deskundigen en instanties te vinden die voor de realisatie nodig zijn.

Puzzels

Er is een zekere spanning tussen de rol van ambtenaar of dierenactivist als kritische tegenspeler en die van meedenkende partner in een zoek- en leerproces. De ene rol vraagt om afstand en de andere om nabijheid. Het vergt veel takt, geduld en vaardigheid in het opbouwen van informele relaties, om met deze spanning om te gaan.

In het experiment zijn onderzoekers en adviseurs ingezet als vrije actoren om netwerken van ondernemers te assisteren in het kwetsbare traject van idee tot realisatie. Er zijn veel aanwijzingen dat hiermee een vacante rol in het kennissysteem is ingevuld. Hiermee is echter niet aangetoond dat het publieke geld dat op deze manier voor kennisontwikkeling is ingezet, zo beter besteed is dan via andere mogelijke kanalen zoals kennisvouchers die individuele ondernemers vrij mogen besteden aan expertise naar

keuze. Aan deze bewijsvoering, zo deze te leveren is, moeten we in de laatste fase van NidV meer aandacht besteden.

Wanneer we ervan uitgaan dat de rol van vrije actor voor het stimuleren van duurzame innovaties in netwerken belangrijk is, dan is nog een open vraag hoe deze rol na 2007 kan worden ingevuld. Waar kunnen netwerken met hun initiatieven straks naar toe voor het vinden van begeleiders met voldoende bagage? En wie onderhoudt dan een structuur voor reflectie en professionalisering voor deze begeleiders?

6. Een nieuwe generatie verbindingen

6.1. Van OVO...

Nieuw aan het NidV-experiment is de centrale plaats van het initiatief van agrarische ondernemers dat in netwerkverband wordt opgepakt. Dit initiatief vormt het vertrekpunt van een zoek- en leerproces waarin de netwerkdeelnemers verbinding maken met experts die daarbij kunnen helpen en met mensen en instanties die het mogelijk moeten maken deze nieuwe ideeën daadwerkelijk te realiseren.

In zekere zin is dat nieuw maar betrekkelijk. In de periode 1950 - 1990 verwierf de Nederlandse landbouw zich een plaats in de top drie van de wereldmarkt voor landbouwproducten. Dat was voor al te danken aan de korte verbindinglijnen tussen agrarische ondernemers, kenniswerkers, beleidsmakers en ketenpartijen, waardoor de sector een indrukwekkend innovatief vermogen ontwikkelde. Actoren beschouwden elkaar niet als concurrenten, maar als deel van een collectief systeem waar men trots op was en waarvoor men een gedeelde verantwoordelijkheid voelde: aanvankelijk om de nationale voedselvoorziening veilig te stellen, en, toen die klus eind jaren '50 geklaard was, om de wereldmarkt te veroveren als bijdrage aan de nationale economie. Rond 1990 kwam 25% van de Nederlandse exportwaarde voor rekening van de landbouw.

De samenleving gaf de landbouwsector alle ruimte. Er was via het Landbouwschap en de productschappen een hoge mate van zelfbestuur. Met publiek gefinancierd onderzoek, voorlichting en onderwijs bood

het ministerie van Landbouw faciliteiten om landbouwpraktijken te ontwikkelen waarmee het gezinsbedrijf zich een goed inkomen kon verwerven. De rijkslandbouwvoorlichting werd de verbindende schakel, niet alleen tussen boer en onderzoeker, maar ook tussen sectororganisaties en overheden op diverse niveaus. Zo beschikte de landbouwsector over een fors leger aan 'vrije actoren' die konden doen wat nodig was voor de netwerken waarin zij functioneerden, zonder voor elke actie een doel te formuleren waarop zij werden afgerekend. Er ontstond een coherent landbouwsysteem met een sterk geloof in de beste weg die door wetenschap werd onderbouwd en waarvoor men zich samen verantwoordelijk voelde.

Voor het spaak lopen van het OVO-drieluik van het 'open kennissysteem' zijn twee hoofdoorzaken aan te wijzen. Het landbouwnetwerk had verzuimd om verbindingen met de rest van de samenleving te onderhouden en het besefte onvoldoende dat ze de schadelijke bijeffecten van het productiesysteem niet eindeloos over de schutting konden gooien. Toen vervuiling en gesubsidieerde overproductie de overheid dwongen tot restrictief beleid, bleek het kennissysteem onvoldoende in staat om oplossingen te genereren: wanneer belangentegenstellingen groot zijn en de problematiek complex, dan wordt men het niet meer eens over de objectieve waarheid. Daardoor was de collectieve verantwoordelijkheid voor de sector niet meer vol te houden.

Ten tweede was de taakverdeling en specialisatie in de landbouwsector zover voortgeschreden dat één collectief dienstverlenend

apparaat het niet meer kon bedienen. Steeds meer 'gratis' voorlichters van LNV moesten hun positie als technisch adviseur afstaan aan commerciële voorlichters die tegen betaling zulk maatwerk wel konden leveren. In de reorganisatie van de landbouwvoorlichting naar een geprivatiseerde DLV (1989) werd de verbindende functie ('tweedelijns voorlichting') nog zo belangrijk gevonden dat bijna de helft van de dienst werd omgevormd tot twee IKC's (Informatie en Kennis Centra) die onderdeel bleven van het Ministerie van LNV. Na de privatisering sloeg echter de stemming in het denken om, waarna er van deze functie niet veel meer terecht kwam.

6.2. ... via de markt...

In de jaren '90 begon het geloof in de markt te domineren. Kennis werd een product. Onderzoekers werden producenten en voorlichters handelaren in kennisproducten. De overheid werd plaatsvervangend klant die, uit naam van de samenleving, kennisvragen moest formuleren waarvoor onvoldoende koopkrachtige vraag was. Niet de input maar de output van het onderzoek moest worden gefinancierd in een systeem van programmafinanciering. De belangstelling voor de verbindende functies viel weg. Wanneer de markt dat nodig vond, zou de vraag ernaar wel ontstaan. Om op resultaat af te kunnen rekenen moest men zich niet met het productieproces te bemoeien. Zo groeide de afstand tussen ambtenaar en sector in hoog tempo, nog versterkt door de heroriëntatie van de IKC's die hun netwerkersrol moesten vervullen voor die van beleidsondersteuner.

Daardoor raakten ook de onderzoekers een belangrijk deel van hun verbindingsslijnen met de primaire sector kwijt, terwijl van hen steeds meer inspanning werd gevraagd om de financiering van hun onderzoek door de overheid veilig te stellen. In de voorlichtingsmarkt ontstond volop concurrentie tussen actoren waartussen voorheen een taakverdeling had bestaan (rijkslandbouwvoorlichting, sociaaleconomische voorlichting door boerenstandsorganisaties en particuliere voorlichting). DLV, LTO Advies en andere commerciële adviesbureaus stortten zich op de meest lucratieve markt van technische standaardadviezen. Voor agrarische ondernemers die iets nieuws of afwijkends wilden, werd het moeilijk om de weg te vinden in het kennissysteem. Het ontbrak niet aan initiatieven, maar ze bleven meestal hangen in kleinschaligheid (Remmers, 2000). Vervolgens begon de politiek zich zorgen te maken

HALLO

**DE TIJDSGEEST
IS VERANDERD**

**WE DOEN
HET NU WEER
SAMEN**

Loesje



De onderzoeker als vrije actor houdt de deelnemers scherp.

over de aansluiting tussen onderzoek en praktijk: Nederland als innovatief kennisland maakte zijn ambitie niet waar doordat er teveel kennis bij het onderzoek op de plank zou blijven liggen⁵.

6.3. ... naar: weer samen in een nieuwe rolverdeling

Sinds de eeuwwisseling is er een vernieuwde belangstelling voor verbindingen in netwerken waar te nemen. Het programma Netwerken in de Veehouderij kan men zien als een poging om de vacature in het kennisstelsel die in de jaren '90 is ontstaan

weer op te vullen, namelijk de schakel tussen agrarische ondernemer, onderzoek, beleid en andere belanghebbende partijen in het rurale gebied. In plaats van de 'tweedelijnsvoorlichter' van vroeger wordt nu de onderzoeker ingezet als vrije actor om te doen wat nodig is in een netwerk van ondernemers om hun initiatief op een hoger plan te brengen. Naast onderzoekers kunnen ook docenten in het groene onderwijs die vrije-actorrol mogelijk vervullen. De Groene Kenniscoöperatie en het RIGO-programma kunnen we daarvoor als pogingen beschouwen.

⁵ Premier Balkenende bij de opening van het academisch jaar in Leiden, 2004.

De opgave is om de succesfactor van het oude OVO-systeem nieuw leven in te blazen en tegelijkertijd oplossingen te vinden voor de beperkingen waardoor OVO ten gronde ging. Er is een nieuwe generatie van verbindingen nodig, niet alleen tussen ondernemers en kenniswerkers in de sector, maar ook met maatschappelijke actoren die hen een nieuwe 'licence to produce' moeten verschaffen. Het kabinetmotto 'Samen werken, samen leven' doet vermoeden dat voor deze zoektocht de politieke wind nu gunstig is.

7. Conclusies en aandachtspunten

7.1. Effecten na drie jaar Netwerken in de Veehouderij

Van initiatief naar robuust netwerk
Het overgrote deel van de 115 netwerken van veehouders, die het NidV-programma begeleidt of begeleidde, heeft voortgang gemaakt in het realiseren van hun initiatief, met stappen die ze zonder begeleiding moeilijk zelf hadden genomen. De netwerkbegeleiders zijn belangrijk geweest in het proces dat nodig was voor deelnemers om vertrouwen te krijgen in elkaar en in hun vermogen om samen hun idee te realiseren. Vervolgens zijn de begeleiders in staat geweest om expertise te mobiliseren wanneer dat nodig was en deuren te openen naar beleidsmakers en andere maatschappelijke actoren die voor de netwerken, laat staan individuele ondernemers, doorgaans gesloten blijven.

Daarmee vervullen de begeleiders vooral een rol in het traject van idee in een netwerk van initiatiefnemers via planvorming en ontwikkelfase tot aan de realisatiefase van een innovatie. Deze rol omschreven we als die van de 'vrije actor', iemand die het overzicht, de positie en de competentie heeft om te doen wat nodig is om een netwerk goed te laten functioneren. In het geval van duurzame innovatieprocessen betekent dit het creëren van ruimte voor nieuwe denkbeelden, voor het leggen van nieuwe verbindingen, voor het uitvoeren van onderzoek en experimenten op het eigen bedrijf en voor investeringen.

Uit de leergeschiedenissen van 2006 ontstaat het beeld dat ondernemers meer

mogelijkheden zijn gaan zien voor hun bedrijfsvoering (strategische ruimte), een actievere opstelling kiezen en beter in staat zijn om anderen te mobiliseren en beweging te veroorzaken als de omstandigheden daarom vragen (responsief vermogen).

Meer dan tweederde van de netwerken heeft gewerkt aan veranderingen die een relatie hebben met de maatschappelijke acceptatie van de sector (milieu, energie, dierenwelzijn, natuur, relatie met consument).

Netwerken met vrije actor als aanpak

In het Nidv-programma is een benadering ontwikkeld voor het stimuleren van duurzame innovaties: de aanpak van netwerken met vrije actor. De kern van deze aanpak bestaat uit de volgende elementen:

- Het initiatief van ondernemende individuen vormt het vertrekpunt.
- Rond dit initiatief vormt zich een netwerk van belanghebbende deelnemers die hier tijd en energie in willen steken.
- Aan dit netwerk wordt een vrije actor toegevoegd met:
 - inhoudelijke kennis;
 - affiniteit met groepswerk;
 - ruimte om uitdagende posities in te nemen en risico's te dragen;
 - voldoende inzicht in kennisprocessen om te kunnen herkennen waar het proces bijsturing behoeft;
 - voldoende vaardigheid om in die gevallen een effectieve strategie te kiezen en in te zetten;
 - de wegen kent en de positie heeft om die contacten te leggen die het netwerk nodig heeft.

- De vrije actor stuurt op energie en verbinding.
- Om zijn rol effectief te kunnen spelen is de vrije actor ingebed in een 'Learning Community', waarin hij met anderen kan reflecteren op zijn praktijk en zonodig energie kan verzamelen voor volgende stappen.

Verder heeft het programma taal en methoden opgeleverd om deze reflectie gemakkelijker te maken.

7.2. Conclusies voor de laatste fase van het NidV-programma

Aanwijzingen voor de hypothesen

- **Initiatieven van ondernemers in netwerken vormen een goed**

vertrekpunt:

De ervaringen tot nu toe bevestigen deze hypothese. Wel komt het regelmatig voor dat het doel in de loop van het traject verschuift, bijvoorbeeld omdat de ambitie te hoog gegrepen blijkt, het probleem ergens anders ligt dan men aanvankelijk dacht, of omdat men door informatie van buitenaf andere mogelijkheden gaat zien. In de projectfilosofie is dit positief. De zoekrichting telt, maar het eindresultaat kan niet vooraf worden vastgesteld. Dan zou het immers niet vernieuwend zijn.

- **Netwerken hebben een vrije actor nodig om innovatieve stappen te zetten:**

Voor deze hypothese hebben we veel aanwijzingen gevonden. Hiermee is niet



De vrije actor helpt netwerkdeelnemers formuleren en reflecteren.

gezegd dat het altijd een onderzoeker moet zijn die deze rol vervult, hoewel zijn positie als onafhankelijke deskundige ontegenzeggelijk een voordeel is. We kunnen ook aan onderwijspersoneel denken, of aan onafhankelijke ondernemers met voldoende ervaring en overzicht. De aanwezigheid van een vrije actor onder de deelnemers van het netwerk aan het einde van de projectperiode is een indicator voor de levensvatbaarheid van het netwerk daarna.

- **Begeleiding levert een bijdrage in duurzame ontwikkeling:**

Aanwijzingen die deze hypothese bevestigen, zijn de stimulans die van het programma uitgaat om zulke onderwerpen in te dienen, de inzet van de begeleider om het netwerk bij de les te houden wanneer lastige keuzes aan de orde zijn en zijn vermogen om deuren naar relevante actoren te openen. Verder noemen we in dit verband het emancipatoire effect van de aanpak, waardoor ondernemers als netwerk duidelijker positie innemen in het bredere veld van belanghebbende actoren in de groene ruimte.

- **De vaktechnische bagage van de begeleider is essentieel:**

Er zijn voldoende indicaties voor het belang van vakkennis bij het maken van verbinding, het delen van enthousiasme, het kunnen adviseren over het te volgen zoek- en leertraject en het schakelen naar de juiste actoren.

- **De rugzak met methodieken en de reflectiestructuur voor begeleiders zijn condities voor kwaliteit:**

Het verschil tussen de eerste fase

– waarin de begeleiders zonder bagage op stap gaan – en de tweede fase (2006) waarin begeleiders samen op hun werk reflecteren en aandacht besteden aan de rugzak met methodieken, is vooral merkbaar in de belangstelling die begeleiders hiervoor tonen. De leergeschiedenissen leveren echter nog onvoldoende concrete beschrijvingen om te kunnen documenteren hoe begeleiders van de aangedragen methodieken gebruik maken.

De aanwijzingen zijn subjectief en inventariserend. In de laatste fase is aandacht nodig voor het verzamelen van meer harde gegevens. Te denken valt aan een scan van concrete resultaten, meer citaten van deelnemers en andere actoren, enz. Ook valt te denken aan interviews met mensen die niet direct of indirect bij het programma betrokken zijn geweest om te achterhalen welke effecten op de sector of op de samenleving te registreren zijn. Een suggestie is om tegen het einde van het project met de tijdlijnmethode een leergeschiedenis van het project als geheel te maken.

Wetenschappelijke bijdrage

Het experiment zoekt naar een aanpak om onderzoekers dichter bij de vraag van agrarische ondernemers te brengen. Die aanpak heeft zich in de loop van de periode ontvouwd. Het onderzoeksteam kiest daarbij de benadering van actieonderzoek, namelijk leren door beweging te veroorzaken en daarop te reflecteren. Hiermee heeft het onderzoek vooral een explorerend karakter. Op grond van subjectieve ervaringen wor-

den factoren die mogelijk van belang zijn in beeld gebracht, zonder harde uitspraken te kunnen doen over hun relatieve bijdrage.

De aanpak past goed bij het ecologisch perspectief als theoretisch kader, waarin de nadruk ligt op de aard en de kwaliteit van verbindingen en op gezonde interactieprocessen die ecologisch verantwoorde oplossingen kunnen voortbrengen. In dit perspectief is de rol van vrije actor te begrijpen als katalysator voor systeeminnovaties op netwerkniveau.

In de laatste fase is van belang de bijdrage van het project in te brengen in de wetenschappelijke discours met wetenschappelijke artikelen en congresbijdragen. Wat zijn de familiekenmerken van deze benadering? Waarin onderscheidt het zich van andere benaderingen? Hoe is het theoretische concept te verantwoorden?

Bijdrage aan methodiekontwikkeling

In de loop van het project is de rugzak gevuld met analysemodellen die elkaar aanvullen en die begeleiders helpen bij het onderscheiden van rollen, fasen en situaties in netwerken en in het ondernemen van effectieve acties. De modellen zijn geen voorschriften die begeleiders klakkeloos moeten opvolgen, maar mentale oefeningen om het intuïtieve vermogen van begeleiders om adequaat te reageren aan te scherpen. Over de manier waarop begeleiders deze methodische rugzak daadwerkelijk gebruiken moet het laatste jaar van het project meer inzicht geven.

In de laatste fase is extra aandacht nodig

voor methodiekontwikkeling en begeleidersvaardigheden voor situaties waarin lastige investeringsbeslissingen of onderhandelings-situaties aan de orde zijn. Dit geldt met name voor de stap van innovatie naar realisatie, waarin andere actoren in beweging moeten komen. In het algemeen is er meer aandacht besteed aan communicatie en kennisontwikkeling dan aan het positiespel, terwijl ook dat een essentieel onderdeel van netwerkprocessen vormt.

Een onderwerp dat aandacht blijft vragen, is het spel rond verantwoordelijkheden tussen begeleider en netwerkdeelnemers. De kunst is om stimulans te bieden zonder het initiatief over te nemen. Dit spel krijgt een aparte dimensie bij deelnemers die een achterban vertegenwoordigen. Hoe blijft de interactie dan gezond?

Het is aannemelijk dat de methodiek en de structuur voor collectieve reflectie ook bruikbaar zijn voor andere netwerkprojecten met onderzoekers, docenten of adviseurs. Het is zinvol om mogelijkheden hiervoor in 2007 te onderzoeken.

Aandachtspunten voor de laatste fase

De aandachtspunten vatten we als volgt samen:

- Meer gegevens verzamelen over 'harde' resultaten die door de netwerken afzonderlijk en het programma als geheel, worden gerealiseerd.
- Meer zichtbaar maken welke van die resultaten ,kunnen we zien als bijdragen aan de 'Licence to Produce' voor de veehouderijsector.

- Het schrijven van een leergeschiedenis van NidV-programma als geheel.
- Wetenschappelijke publicaties en congresbijdragen.
- Methodiekontwikkeling voor positiespel, met name voor de realisatiefase van innovatieprocessen.
- Voortgaande aandacht voor de verhouding begeleider, netwerkdeelnemers en eventueel hun achterban.
- Het beschikbaar maken van methodiek en reflectiestructuur voor andere netwerkprojecten.

7.3. Voorlopige conclusies voor ondernemers, kenniswerkers en overheid

Er is in het programma NidV nog volop activiteit tot eind 2007. Voor wie met duurzame innovaties bezig is, hoeft de discussie over de relevantie van de uitkomsten niet te wachten tot de afronding van dit experiment. In deze laatste paragraaf volgen voorlopige conclusies om die discussie te voeden.

Ondernemers

Het vertrekpunt voor de 115 innovatietrajecten in het programma NidV is het aanbod aan ondernemers om initiatieven voor te dragen in netwerkverband en per netwerk een budget beschikbaar te stellen voor de inhuur van expertise. Het is (nog) niet gebruikelijk om expertise voor dit soort trajecten in te huren. Het experiment laat zien dat het meerwaarde oplevert om initiatieven in netwerkverband aan te pakken. Het laat ook zien dat goede begeleiding in de vorm van een tijdelijke vrije actor van belang is.

Eenzijds als schakel naar partijen die voor ondernemers moeilijker te benaderen zijn. En anderzijds als procesbegeleider in het zoeken naar nieuwe wegen en verhoudingen in het netwerk. De 115 netwerkprojecten hebben veel resultaten opgeleverd, die op de website (www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken) zijn te zien. Resultaten kunnen we als volgt indelen:

- bruikbare methodieken voor veehouders (meetinstrumenten voor bewustwording, rekentools op internet, bedrijfshandboek voor varkenshouderij);
- gedocumenteerde vakinhoudelijke ervaring (inhoudelijke artikelen, brochures, rapporten en publicaties);
- interactieve kennisuitwisseling (workshops, inleidingen en open dagen);
- nieuwe verbindingen tussen praktijk en kennisinstellingen, onderwijs, overheden en bedrijfsleven;
- nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven die als inspiratiebron dienen voor anderen;
- gedocumenteerde netwerkervaring (leergeschiedenissen).

Kenniswerkers

Voor de aanpak van netwerken met vrije actor zijn in het NidV-programma methoden en concepten ontwikkeld waarvan kenniswerkers gebruik kunnen maken. Hiermee kan de discussie over netwerkbenaderingen verder gaan dan de constatering dat netwerken belangrijk zijn, en dat gestuurd moet worden op verbinding en energie. De NidV-ervaring biedt ook houvast over het hoe. Het vrije-actorconcept voegt bovendien iets toe aan mogelijke rolopvattingen van de

The screenshot shows the website 'Verantwoorde Veehouderij' (Responsible Livestock Farming) with the title 'Deelnemers netwerken 2006' (Network Participants 2006). It features two maps: a large one of the Netherlands with colored dots representing network locations, and a smaller one of the province of Gelderland. Below the maps is a blog post by Maarten Vrolijk titled 'Weblog van programmeerder Maarten Vrolijk'. The blog post discusses the 'Leergeschiedenis van onze netwerken' (Learning history of our networks) and mentions a meeting on 14-12-2007. The website footer includes copyright information for 'Verantwoorde Veehouderij' and 'Wageningen UR'.

De website van Verantwoorde Veehouderij biedt virtueel onderdak aan diverse onderzoeksprojecten die werken aan duurzame veehouderijsystemen. Zo ook aan de netwerken van het programma Netwerken in de Veehouderij.

kenniswerker. Behalve inhoudelijk expert kan hij/zij ook belangrijke verbindende functies vervullen in het kennissysteem.

De ervaring leert verder dat het niet genoeg is om een rugzak met methoden ter beschikking te stellen wanneer technisch geschoolde kenniswerkers als netwerkbegeleiders gaan optreden. Een structuur om samen te reflecteren en te leren en het werken aan een gemeenschappelijke taal hiervoor, zijn noodzakelijke ingrediënten voor deze aanpak.

Overheid

De aanpak van netwerken met vrije actor biedt perspectief als beleidsinstrument voor het stimuleren van duurzame innovaties door vernieuwd ondernemerschap, nieuwe kennisarrangementen en verbindingen met maatschappelijke actoren. De voorlopige conclusie van het NidV-programma is dat, op het niveau van het kennissysteem, de netwerkbegeleider als vrije actor een functie vervult in het rurale gebied die vacant is geraakt sinds het einde van de OVO-periode.

Als we constateren dat kennis onvoldoende benut wordt voor duurzame innovaties, dan mogen we daaruit afleiden dat de veronderstelling in de jaren '90 dat de markt wel voor verbindingen zou zorgen als daaraan behoefte was, onjuist is geweest – zeker wanneer het gaat om relatief kleinschalige en duurzame initiatieven. Er zijn veel aanwijzingen dat deze functie maatschappelijk rendement oplevert.

Interessante vraag is echter wie deze functie moet onderhouden wanneer een koopkrachtige vraag niet te verwachten is. Deze vraag is relevant voor de rolverdeling tussen overheden, innovatieplatforms, kenniscentra en sectororganisaties.

Literatuur

Baalen, P.J. van, Geerling-Eiff, F.A., Hubeek, F.B. (2005): Kennisdifusie en Strategische Ruimte. in TSL (19)4.

Kleiner, A, Roth, G (1997): Learning History. How to make your experience your company's best teacher. Harvard Business Review, Sept. 1997.

Poorthuis A.M. & Bijl, C. van der (2006): Van netwerkanalyse tot organisatieroutine. In Poorthuis, A.M. (red.), De kracht van netwerkbenadering. Van Gorcum, Assen.

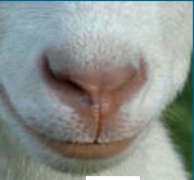
Remmers, G., Broekhuizen, R. van, Ploeg, J.D. van der (2000): Initiatiefgroepen op het platteland: naar het creëren van koppelingen tussen praktijk en beleid. Leerstoelgroep Rurale Sociologie. Wageningen Universiteit, Wageningen. Deel 1: Hoofdrapport. Deel 2: Beleidssamenvatting en beleidsaanbevelingen.

Wielinga, H.E. (2001): Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.

Wielinga, Ravensbergen, Eiff, Poel - van Rijswijk (2004): "Soep eet je met een lepel." Interactieve handleiding voor het vinden van de juiste rol bij een onderzoekstraject, ontwikkeld in het project "Matching Knowledge to Practice". LEI, Den Haag.

Zaalmink, B.W., F.A. Geerling-Eiff, K. de Grip. F.B. Hubeek, S.M.A. van der Kroon, C. Leeuwis, E. van Wijk-Jansen en H.E. Wielinga (2005): Kennismaken met netwerken. Reflectie op zes maanden 'Netwerken in de Veehouderij'. Rapport 7.05.03, LEI, Den Haag.

Netwerken in de Veehouderij 2007



Netwerken is kansen ruiken!

www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken