

Begeleiden van netwerken is te leren

Het werken in netwerken heeft na de introductie vijf jaar geleden in de veehouderij een vaste plaats verworven. In de netwerken werken veehouders aan het weerbaarder maken van hun bedrijf.

De begeleider van een netwerk heeft hierbij een belangrijke rol. In de afgelopen jaren zie je deze rol steeds meer ontwikkelen tot een vak. Een vak dat te leren is.

Maarten Vrolijk en
Judith Poelarends
Wageningen UR Livestock Research

Tijdens vier jaar Netwerken in de Veehouderij (onderzoeksprogramma van Wageningen UR) zijn 125 netwerken actief geweest. Onder de subsidieregeling Praktijknetwerken Veehouderij is een zeventigtal netwerken aan de slag. De verwachting is dat begin 2010 opnieuw enkele tientallen netwerken van start gaan. Door samen kennis te zoeken en te maken, kunnen tekortkomingen op het gebied van duurzaamheid opgelost worden (ook wat de economische duurzaamheid betreft). Soms is

het netwerk gericht op de verduurzaming van het individuele bedrijf. Een voorbeeld daarvan is het oplossen van de klauwproblemen van zeugen, die ontstonden toen deze dieren in groepen gehuisvest werden. Soms is het gericht op de verduurzaming van een proces. Zoals de elf melkveehouders die samen met Unilever het produceren van melk wilden verduurzamen. Na vier jaar is dit Caring Dairy-concept sterk gegroeid. Het wordt toegepast op de boerderijen die melk leveren voor Beemster Kaas en Ben & Jerry ijs. Op www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken staan de resultaten van deze en vele andere netwerken. Stuk voor stuk voorbeelden dat door samen kennis te zoeken en te maken betere oplossingen in beeld komen en grotere doelen gerealiseerd worden dan wanneer je alleen aan de slag gaat.

De rol van de netwerkbegeleider

De begeleider vervult een cruciale rol bij deze praktijknetwerken. Begeleiders zijn vaak adviseurs, onderzoekers of projectleiders die het een uitdaging vinden om veehouders (en anderen) in een netwerk meer te laten presteren dan ze alleen kunnen bewerkstelligen. Begeleiders hebben goede procesvaardigheden en krijgen de ruimte binnen hun organisatie om zich daarin verder te bekwalen. De netwerkbegeleider is actief in het netwerk, maar geen deelnemer van het netwerk. De netwerkbegeleider beschikt over voldoende inhoudelijke kennis om zijn procesrol goed uit te kunnen voeren. Wanneer de netwerkbegeleider geen enkele notie heeft van de inhoud, blijkt het lastiger voor de netwerkdeelnemers om de begeleider te kunnen waarderen en respecteren. Als dat respect er onvoldoende is, dan vormt dit een groot afbreukrisico voor de procesrol die de netwerkbegeleider altijd moet vervullen. Aan de andere kant is het een valkuil wanneer een inhoudelijke expert een netwerk begeleidt, de verleiding is dan groot om alleen

maar met de inhoud bezig te zijn en de procesrol uit het oog te verliezen.

De rol van netwerkbegeleider is een belangrijke maar tegelijkertijd ook een tijdelijke rol. Dat betekent dat vanaf de eerste dag een begeleider het netwerk moet trainen in het zelfstandig werken. Een netwerkbegeleider gaat nooit op de bestuurderstoel zitten, stelt wel vragen en spiegelt de koers die het netwerk volgt. Hier zijn geen algemene recepten voor te geven, dat hangt af van de samenstelling van het netwerk en de kennis en vaardigheden van de netwerkdeelnemers.

Toenemende interesse

Velen zien dat met het werken in netwerken veel bereikt kan worden. Daarom neemt het aantal mensen toe dat interesse krijgt in het begeleiden van netwerken. Voor een groeiend aantal organisaties is het begeleiden van netwerken ondertussen een belangrijk onderdeel van hun werk geworden. Ze investeren in het versterken van hun vaardigheden, het leren werken met netwerktools, het leren van elkaar middels intervisie enzovoorts. Er zijn steeds meer initiatieven die deze nieuwe manier van kennis creëren toepassen. Denk aan de Melkvee Academie, VarkensNET, netwerken in de verbrede landbouw, de praktijknetwerken van Bioconnect en de Praktijknetwerken Veehouderij. Niet in alle situaties is werken in netwerken overigens het beste concept voor kenniscreatie. Er blijft plaats voor goed draaiende studieclubs, individuele advisering, kennisproductie middels bureaustudies en praktijkonderzoek. Werken in netwerken is een verrijking naast de al langer bestaande concepten. Belangrijk is dat iedereen

– deelnemers en begeleiders – zichzelf afvraagt of werken in netwerken bij hen past. Het is geen schande wanneer dat niet het geval blijkt te zijn, men moet zich realiseren dat het werken in netwerken totaal anders is dan projectmatig werken. Werken in netwerken begint bij mensen met energie om iets te veranderen of te vernieuwen die vervolgens een begeleider zoeken en een gezamenlijk doel definiëren, nadenken over de stappen die nodig zijn om daar te komen, daarvoor financiering regelen (dat hoeft niet altijd een subsidie te zijn) en dan met zijn allen aan de slag gaan.

Verder bekwalen als netwerkbegeleider

Dit begint bij het ruimte (laten) maken in je eigen organisatie. Ruimte om te ontwikkelen en te leren van anderen, om te investeren in intervisie, om te oefenen in het werken met netwerktools en om meerdere netwerken te begeleiden. Netwerken in de Veehouderij heeft tools ontwikkeld (te vinden op de website, zie onderaan dit artikel voor webadres) die door Wageningen Business School zijn toegesneden op het praktisch gebruik in netwerken en voor iedereen beschikbaar zijn. Het ministerie van LNV biedt de begeleiders van Praktijknetwerken Veehouderij ook in 2010 hulp bij intervisie, bij het werken met netwerktools en bij het organiseren van de communicatie vanuit het netwerk. Wat we de afgelopen jaren hebben geleerd: een netwerk dat actief communiceert bereikt haar doelen sneller!

Meer informatie is te vinden op www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken. De netwerktools vindt u via menukeuze 'netwerkkennis' en vervolgens keuze 'netwerktools'.

Rollen die netwerkbegeleider kan hebben

Procesbegeleider: stimuleren van een open en veilige sfeer waar mensen zich kwetsbaar durven opstellen om het leren van elkaar te bevorderen.

Kennisleverancier: inhoudelijke kennis hebben van het onderwerp waar het netwerk aan werkt, om serieus mee te kunnen praten. En om voldoende gewaardeerd te worden om de rol van procesbegeleider uit te kunnen voeren.

Nieuwe verbindingen leggen: Netwerkbegeleiders hebben toegang tot (internationale) netwerken en kennisbronnen, zowel binnen als buiten de landbouw. Door gebruik te maken van de professionele netwerken van collega's en de eigen netwerken worden veel meer verbindingen mogelijk dan wanneer uitsluitend de netwerkdeelnemers hun eigen relaties aanspreken.

Het is belangrijk om steeds transparant te maken naar de netwerkdeelnemers in welke rol je als netwerkbegeleider op enig moment actief bent.

Kritische succesfactoren bij samenwerken in netwerken

- Elkaars nieuwe rol kennen en respecteren.
- Iedereen is actief om een gezamenlijk doel te willen realiseren.
- Werken aan gezamenlijke taal die duidelijk en concreet is.
- Bereidheid om te willen leren van elkaar.
- Voldoende vertrouwde omgeving waarin deelnemers zich kwetsbaar durven op te stellen, om het leren mogelijk te maken.
- Communiceren over netwerkvragen en -resultaten brengt het netwerkdoel dichterbij.
- Realiseren dat het werken in netwerken meer tijd vraagt dan gedacht.
- Successen vieren.

