



NETWERKEN: GEVEN EN ONTVANGEN

Netwerken is het doorgeven van informatie van de ene persoon aan de andere om van betekenis en van dienst te zijn. Het is iemand leren kennen en je aan iemand bekendmaken. Communicatie dus. – *Luc Van Dijck*

Over netwerking valt veel te vertellen. In dit dossier gaan we op enkele thema's dieper in. We bekijken hoe netwerking op persoonlijk vlak in de praktijk werkt en wat de spelregels zijn. Daarover gaat dit eerste artikel. Er zijn ook lerende netwerken, dat zijn meer gestructureerde netwerken. Een bedrijfsleiderskring is er zo één. Op het ILVO loopt een onderzoek naar het gebruik van netwerken in de land- en tuinbouw. We geven een meer wetenschappelijke achtergrond over samenwerking in lerende netwerken en organisatie-netwerken. Het Innovatiesteunpunt brengt de theorie in de praktijk met trainingen en cursussen zoals Agrocoach en Innovatieacademie. Netwerken werkt. Dat maken we duidelijk via enkele getui-

genissen. We sluiten dit dossier af met een test waarbij je kan nagaan hoe sterk je zelf bent in netwerken.

Cursus netwerken

Als ik met jou praat over een probleem dat me bezighoudt omdat jij me daar misschien bij kan helpen, dan ben ik aan het netwerken. Misschien kom ik op een idee dat ook jou wel iets oplevert. Misschien halen we er een derde bij. Wellicht lokt de ene vraag de andere uit. Ik netwerk, jij netwerkt, wij netwerken. Want netwerken doe je nooit alleen. Eigenlijk zijn we quasi constant aan het netwerken, vaak onbewust, zowel in ons professioneel leven als in ons privéleven. Het is een manier om gemakkelijk aan informatie te geraken, bijvoorbeeld als je

op zoek bent naar een nieuwe auto, een nieuw werktuig of een bijkomende activiteit. Maar netwerken is meer dan dat. Netwerken helpt om gemakkelijker bepaalde doelen te kunnen bereiken. En je hebt minder stress omdat je weet dat je op de hulp van mensen uit je netwerk kan rekenen. Je kan putten uit de ervaringen van anderen. Je moet niet van nul beginnen als je met iets nieuws wil starten en je kan je energie steken in dingen die er echt toe doen. Als je surft naar www.networking-coach.com, dan kan je inschrijven voor een gratis *e-course* rond netwerken. Om de paar dagen komt er daarna een les in je mailbox terecht. Wij presenteren hier een samenvatting met de kernboodschappen uit deze cursus. Netwerken helpt om van

iemand vrijblijvend informatie te krijgen om verder geholpen te worden. Netwerken kan je associëren met vriendjespolitiek, maar dan in de positieve betekenis. En het heeft niets te maken met iemand iets verkopen of iemand manipuleren. Maar vergeet niet dat netwerken langs 2 kanten speelt. Netwerken is geven en ontvangen. Bij netwerken gaat het er ook om aan iemand vrijblijvend informatie te geven om deze persoon verder te helpen. Iemand helpen en bijdragen aan zijn succes geeft trouwens een goed gevoel. Niet dat je de score moet bijhouden, maar als de openheid slechts van één kant komt, dan zal het niet lang blijven duren. Je moet dus eerst op een niet-

.....

Netwerking helpt je professioneel en privéleven vooruit.

.....

verplichtende manier investeren in iemand, om later op een of andere manier iets te kunnen ontvangen. Wat je krijgt kan iets groots zijn, bijvoorbeeld een mooie bestelling. Maar het kan ook iets eenvoudigs zijn, zoals een gemeente dank je wel.

Valkuilen

We hebben het al gezegd: als je alleen neemt en niet geeft, dan kan je op korte termijn wel voordeel halen maar op langere termijn keert dat zich tegen je. Eerst geven werkt beter en je krijgt er meer waardering voor. Begin op tijd met de uitbouw van je netwerk. Netwerken werpt vruchten af op langere termijn. Veel mensen bouwen te laat aan hun netwerk; ze beginnen pas als ze een oplossing voor hun probleem nodig hebben. Je moet niet altijd zelf aan het woord zijn, integendeel. Pas als je goed naar iemand luistert, weet je wat hij doet en waarmee hij je kan helpen. Stel jezelf niet interessanter voor dan wat of wie je echt bent. Oprecht zijn loont. Neem zelf het heft in handen. Je moet zelf je netwerk in gang zetten en draaiend houden. Wachten helpt je niet vooruit.

Jouw netwerk

Doe eens de oefening om te kijken wie er allemaal in je netwerk zit. Je kan je netwerk onderverdelen in familie, werk,

vrienden ... Wie zijn de belangrijkste personen in je netwerk en hoe goed is je relatie met hen? Je kan nog een stap verder gaan en uitzoeken wie er ontbreekt, niet noodzakelijk een naam van een persoon maar wel een 'rol' die je mist. Zorg ervoor dat de juiste mensen in je netwerk zitten, want zij hebben een grote invloed op je leven.

Aanbieden

Nu komen we tot wat Jan Vermeiren, de oprichter van Networking Coach, als de gouden driehoek omschrijft. Volgende aspecten omvatten de essentie van netwerken: aanbieden, vragen en bedanken. Als je nooit iets aanbiedt, dan zal

eens goed uitzoeken hoe je anderen van dienst kan zijn. Als je je bewust bent van wat je voor anderen kan betekenen, wordt het vaak veel gemakkelijker om met meer vertrouwen op anderen toe te stappen om kennis te maken of om hen om advies of hulp te vragen. En word je meer 'refereerbaar'. Het wordt met andere woorden gemakkelijker voor anderen om over jou te praten.

Vragen

Als je nooit iets vraagt, dan heb je er op termijn zelf geen goed gevoel meer bij en geef je anderen de kans niet om je te helpen. Een goede en veilige vraag is: 'Met wie moet ik volgens jou contact



Bij netwerken gaat het er ook om aan iemand vrijblijvend informatie te geven om deze persoon verder te helpen.

men je niet meer willen helpen. Je zou verschieten wat je allemaal aan je netwerk kan aanbieden. Je kan tips delen vertrekkende van je eigen kennis, ervaringen en expertise. Je kan informatie doorgeven die je zelf toevallig hebt gevonden en die voor anderen van nut kan zijn. Je kan mensen uit je netwerk introduceren bij mensen die je kent. Je kan producten en diensten aanbevelen die je bevalen. Je kan kennis delen die je zelf met vallen en opstaan geleerd hebt. Je kan feedback geven op ideeën. Je kan brainstormen en ideeën aanbrengen. Je kan de mensen uit je netwerk aanbevelen bij anderen. Ondanks deze praktijkvoorbeelden ligt wat je kan aanbieden niet altijd voor de hand. Je moet voor jezelf

opnemen om ...?'. Op die manier vermijd je de moeilijkheid die veel mensen ervaren met het stellen van een directe vraag. Daarnaast moet de andere persoon nadenken over wie jou kan helpen. Je zal verbaasd zijn over het resultaat. Belangrijk is dat je duidelijke en bondige vragen stelt. Geef geen hints, suggesties en hoop niet. Vraag! Vragen getuigt van sterkte en niet van zwakte. Het betekent dat je vooruit wil. Deel je droom, toekomstbeeld of doel met je netwerk.

Bedanken

Als je nooit bedankt, ebt het plezier en de voldoening bij de andere partij langzaam weg. Je moet de mensen die je een dienst bewezen hebben oprecht en op een

directe manier bedanken. Doe niet of het niet belangrijk is. Wees specifiek. Geef geen algemene complimenten maar zeg wat je goed vond aan een specifieke actie. Spreek je waardering uit voor het gedrag van mensen én voor de karakteristieken of kwaliteiten die ze hebben.

Bouwen aan je netwerk

Goede gelegenheden om nieuwe mensen te ontmoeten en bestaande contacten te onderhouden zijn allerhande bijeenkomsten zoals recepties, professionele bijeenkomsten, klantenevenementen en cursussen. Je moet de kansen tot ontmoeting goed weten aan te pakken om er het meeste succes uit te halen. Een goede voorbereiding zet je meteen op de goede weg. Zoek uit welke mensen je op de bijeenkomst zou kunnen ontmoeten. Denk op voorhand na over wat je zou willen bereiken en met wie je wil praten. Bereid voor hoe je jezelf zal presenteren. Zet zelf de eerste stap naar iemand toe. De andere persoon zal blij zijn dat hij dat zelf niet moet doen. Stel zelf de eerste vraag.

Luister naar wat er niet gezegd wordt. Luister en stel vragen en zet even je eigen verhalenstroom op een lager pitje. Echt luisteren is niet gemakkelijk.

Jezelf voorstellen

Het is belangrijk je goed voor te stellen. Als anderen niet weten wat je doet of wat je voor hen kan betekenen, dan zullen ze geen beroep op jou doen. Zorg voor een korte en krachtige boodschap. Zeg wat het de moeite maakt voor de andere om met jou te netwerken. Spreek steeds in positieve woorden over jezelf. Zeg niet: 'Ik ben maar een ...'. Dit wijst op een lage eigenwaarde. Maak van je voorstelling geen lange monoloog. Zorg ervoor dat de ander meepraat. Zo wordt het contact sterker. Wissel visitekaartjes uit als de tijd daarvoor rijp is.

Opvolging

Netwerken stopt niet op het einde van de bijeenkomst. Je moet de contacten die je maakte ook opvolgen. Je bereikt meer als je de gegevens van je contacten nauwgezet bewaart. Doe



Goede gelegenheden om nieuwe mensen te ontmoeten en bestaande contacten te onderhouden zijn allerhande bijeenkomsten zoals recepties, professionele bijeenkomsten, klantenevenementen en cursussen.

Stel je sympathiek op en neem een open en uitnodigende houding aan. Toon oprecht interesse in mensen en wat ze zeggen. Het belangrijkste aspect van netwerken, is luisteren naar wat anderen te vertellen hebben. Dat geldt op elk gebied in het leven.

onmiddellijk de dingen die je beloofd hebt. Laat op regelmatige basis iets van je horen. Om in iemands geheugen te blijven moet je zeker 2 keer per jaar van je laten horen, in het begin zelfs iets meer. ■

Marc Van Hulle leidt samen met zijn zonen Bram en Tim bosboomkwekerij Sylva. Hij was vroeger voorzitter van het Verbond van Boomtelers (AVBS) en is nog steeds actief als vertegenwoordiger in de European Nurserystock Association (ENA) en in de EFNA (European Forest Nursery Association). Marc heeft zich ook geëngageerd in andere organisaties zoals in de Lions Club en in het ondernemersplatform VKW. Hij vertelt over zijn motivatie en ervaringen.

Lions club

"Je wordt lid van een Lions Club doordat je wordt voorgesteld door 2 bestaande leden", vertelt Marc. "We vergaderen tweemaal per maand. Tijdens die vergaderingen bespreken we sociale projecten en organiseren we de bijbehorende fundraising. Voor onze Lions Club Zelzate-Krekenland is het hoofdproject Rock4Specials, een rockfestival dat ieder jaar in Evergem-Doornzele georganiseerd wordt speciaal voor mensen met een verstandelijke beperking." Marc somt ook nog een reeks andere initiatieven op, te veel om op te noemen. Binnen de afdeling wisselt het voorzitterschap jaarlijks. Toen Marc voorzitter was initieerde hij 2 acties met betrekking op de boomkwekerij. "Tijdens dat jaar probeerden we geld binnen te halen via de verkoop van de Japanse notenboom (*Ginkgo biloba*). We maakten daar een aantrekkelijk verhaal rond. Daarnaast hebben we met de overkoepelende organisatie over heel Vlaanderen bossen aangeplant. De bedoeling daarvan was ook de vereniging bij het grote publiek bekend te maken. De leden brachten vrienden en kennissen mee om samen de bomen te planten. Er zijn afdelingen die nu nog bossen aanplanten. De Lions Club is niet langer een elitaire club. De leden komen uit alle bevolkingscategorieën. We hebben onder de leden ook meer en meer ondernemers. En dat is maar goed ook, want om zo een grote acties op te zetten, heb je mensen nodig met een echte ondernemersspirit.

De reden waarom iemand zich in Lions engageert, is vooral de eigen ontwikkeling, het smeden van vriendschapsbanden en het feit dat je echt eens iets doet voor onze maatschappij. Je leert veel mensen kennen, maar het is niet de bedoeling daar commerciële respons uit te halen. Ik bespreek met andere onder-



ZET JE OOGKLEPPEN AF

Met maatschappelijke betrokkenheid en engagement buiten je eigen sector kan je veel leren voor je eigen bedrijf. Daar is boomkweker Marc Van Hulle uit Waarschoot van overtuigd. – *Patrick Dieleman*

nemers wel eens een of ander probleem op mijn bedrijf, maar dat is niet het hoofddoel. Over 'het werk' spreek ik vooral in het ondernemersplatform VKW."

Leren van andere sectoren

"De activiteiten van VKW zijn vooral gericht op het ondernemerschap zelf. Dat is anders dan bij Voka of Unizo, organisaties die we vooral kennen als belangenorganisaties. De slogan van VKW is 'De kunst van het ondernemen'. Binnen VKW heb ik mij geëngageerd als voorzitter van Drivers' Seat 2. Dat is een groep van ondernemers, met bedrijven die meestal ongeveer dezelfde grootte hebben, maar in totaal verschillende sectoren actief zijn. De vergaderingen vinden steeds plaats bij een van de leden. De medewerkers van VKW bereiden het gesprek voor, door vooraf aan iedereen een aantal vragen voor te leggen. Mogelijke onderwerpen zijn personeel, bedrijfsovername, bedrijfsorganisatie ... Het interessantste

is te horen met welke problemen de anderen kampen om dan vast te stellen dat het veelal om dezelfde problemen gaat. We zoeken dan samen naar oplossingen. Zelf hebben we daar op het gebied van overname heel wat uit opgestoken. Dat heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat we een familiaal charter hebben opgesteld en gestart zijn met een raad van advies op ons bedrijf.

.....

Het is goed voor je persoonlijke ontwikkeling dat je buiten je sector gaat kijken.

.....

Geïnspireerd op een Steamproject van Voka bij Volvo hebben we bij Sylva ook geprobeerd om rond een aantal thema's zelfsturende teams op te zetten. We hebben de werkgroep 'mensen' die ons bedrijfsblad *De Boomkikker* uitbrengt.

Voor andere thema's is dat niet gelukt omdat het binnen onze bedrijfscultuur moeilijk te organiseren valt om daarvoor medewerkers vrij te stellen, zeker niet op de drukke momenten (en dat is hier bijna altijd het geval).

Bij VKW is het vooral de bedoeling om je oogkleppen af te zetten en te kijken naar andere bedrijven. Soms pik je iets op van een ander bedrijf. Laatst bezochten we tijdens de Innovatieacademie het visbedrijf Marine Harvest Pieters. Ik zag dat ze daar hun palletten binnen de koelruimtes organiseren zoals in een bibliotheek, met verrolbare kasten. Om overal tussen te kunnen, koelen we zelf te veel lucht. Patrick Pasgang van het Innovatiesteunpunt merkte op dat dergelijke systemen al 30 jaar bestaan, maar ik kende ze niet. Ik vind het vooral goed voor je persoonlijke ontwikkeling dat je buiten je eigen sector gaat kijken en daar interessante zaken oppikt." ■



NETWERKEN ALS KATALYSATOR VOOR INNOVATIE

Landbouwers kunnen kennis verwerven door participatie in netwerken. ILVO Landbouw en Maatschappij onderzoekt, in samenwerking met UGent en IWT, de rol van netwerken voor de ontwikkeling en toepassing van innovaties in de land- en tuinbouw. – *Luc Van Dijck*

Netwerken laten toe efficiënter informatie en kennis te verzamelen en ontwikkelingskosten te drukken. Ze kunnen verschillende vormen aannemen, zoals voorlichting, sectorfederaties, informele contacten, proefcentra, bedrijfsleiderskringen ... Maar niet alle landbouwers nemen actief deel aan netwerken. Waar halen bedrijven de nodige kennis om bedrijf en bedrijfsprocessen te innoveren? Is er voldoende afstemming tussen de behoefte van de bedrijfsleiders en het aanbod van netwerken? Wat vinden landbouwers van de bestaande netwerken en hoe gebruiken ze die? Het ILVO-onderzoek 'Netwerken als katalysator voor innovatie' loopt dit jaar af. Het eindrapport wordt in het najaar verwacht. Onderzoeker Maarten Crivits van ILVO wilde voor ons al enkele resultaten toelichten.

"Het onderzoek heeft zich toegelegd op het netwerkgedrag en op de aard van de netwerken", zegt Crivits. "De ene landbouwer zal al gemakkelijker dan de andere actieve contacten zoeken buiten zijn bedrijf. Er zijn nog veel landbouwers die eerder denken binnen de lijnen van hun eigen bedrijf. De structuur van de netwerken varieert per sector. Daarom hebben we cases onderzocht in een zevental verschillende sectoren. We hebben bedrijven uit de varkenssector geselecteerd omdat deze sector een sterk doorgedreven ketenwerking kent. We hebben pluimveebedrijven gekozen voor de specifieke relaties met contractteelt en integratoren. We hebben enkele groentebedrijven bevraagd over de specifieke structuur van het veilingnetwerk. De sierteelt moest erbij omdat in deze sector de bedrijven en ook onder-

steuning door onderzoekscentra zeer geclusterd zijn. We hebben gekozen voor een specifieke case: de kiwibes. We kozen voor de kiwibes wegens de productinnovatie en ook voor het kleine maar strategisch georiënteerd netwerk van enkele bedrijven die zich organiseren en ondersteund worden door onderzoek. Verder hebben we een paar bedrijven uit de biologische landbouw gekozen en bedrijven met multifunctionele landbouw en landbouweducatie. De onderzoekers hebben voor elke case een tiental landbouwers en relevante mensen uit die sector geïnterviewd. Wat vind je van innovatie? In welke mate is je bedrijf vernieuwend? Op het vlak van product, proces, marketing of organisatie? Welke netwerken zijn voor jou relevant? Wat is het nut van je netwerk? Spreek je andere netwerken aan volgens

het innovatietype dat je volgt? Deze thema's behandelden we ook in focusgroepen met landbouwers. We hebben ook interviews gedaan met verscheidene netwerkcoördinatoren."

Wie zet wie in gang?

Maarten Crivits: "We hebben over de sectoren heen gemerkt dat we een drietal groepen kunnen onderscheiden. De eerste groep zijn bedrijfsleiders die intensief netwerken, die de weg vinden en die ook buiten de sector contacten hebben, bijvoorbeeld in ondernemersclubs. Die deelnemen aan de cursussen van het Innovatiesteunpunt. Vaak gaat het om grote gespecialiseerde bedrijven. We zien in de sierteelt dat bedrijven voor procesinnovatie buiten de landbouw gaan kijken (onderzoeksinstellingen of private voorlichters).

De tweede groep bestaat uit mensen die actief op zoek zijn naar netwerken, maar niet zo gemakkelijk hun weg vinden. Dat gaat dan meestal om bedrijven die goed zitten inzake productiviteit, maar die toch met knelpunten en vragen kampen. Bijvoorbeeld over het afzetkanaal en de weg naar de markt. Zo zien we in de varkenshouderij dat de bedrijven vastzitten in een sterk traditioneel ketendenken en niet zo vertrouwd zijn met onderhandelingen over nieuwe afzetkanalen of over de prijs, bijvoorbeeld. Het zijn meer gewoontepatronen die de verhoudingen

Een bedrijfsnetwerk is iets van jezelf.

regelen met de ketenpartners en die zijn moeilijk te doorbreken. Er is weinig zicht op nieuwe werkvormen. Gerichte samenwerking en uitwisseling van ideeën of groepsaankopen zien we hier niet zo vaak, maar worden niettemin gezien als een mogelijke uitweg.

De derde groep is de 'traditionele' groep. Die groep vindt dat hij goed bezig is, is tevreden met de bestaande contacten en kanalen en wil dat zo houden. Deze groep is moeilijker tot netwerken te bewegen. In de focusgroepen hebben we gezien dat jonge landbouwers eerder tot de eerste 2 groepen behoren.

In de groentesector zien we dat ook. Een groep van producenten is tevreden met het traditionele afzetstelsel. Daarnaast

zien we telers die een specifieke kwaliteit leveren en binnen het veilingwezen een structuur uitbouwen om die kwaliteit in de markt te plaatsen, zoals Tomabel, en ook dat marktaandeel wat afschermen. Een derde groep steekt tijd en energie in de ontwikkeling van nieuwe teelten of schakelt over naar biologische teelt (met steun van het netwerk). In de periode van omschakeling rekenen die telers op de veilige afzet via de veiling als ondersteunend netwerk (Kiwibes, biolandbouw).

Bedrijfsnetwerk

Landbouwers en tuinders kunnen zich organiseren in bedrijfsnetwerken of bedrijfsleiderskringen. We zien vaker dat de werking van een bedrijfsnetwerk

anders. De kring nodigt zelf op de vergaderingen specialisten uit in de teelttechniek, in de handel of in het onderzoek. De kringleden kunnen kritisch in groep reflecteren op de informatie. De landbouwers in groep staan sterker. Het is niet langer eenrichtingsverkeer. Bezorgdheden kunnen beter uitgesproken worden. Deze aanpak is zeker ook goedkoper in vergelijking met individuele teeltvoorlichting.

Moet een netwerk altijd blijven bestaan?

Thematische netwerken kunnen tijdelijk zijn. Als het doel bereikt is, dan kan een netwerk ophouden te bestaan. De omvang van een netwerk is wel belangrijk.



Netwerken laten toe efficiënter informatie en kennis te verzamelen en ontwikkelingskosten te drukken.

professioneel ondersteund wordt door een externe coördinator. Die begeleidt de leden bij het creëren van eigenaarschap. Dat betekent dat de leden die bijzondere kennis opdoen binnen dat netwerk, die kennis ook als iets specifiek beschouwen, als iets van hen, iets dat opbrengt. Als de landbouwers hun voordeel zien, dan willen ze de inzet van de coördinator ook vergoeden. De bijeenkomsten kunnen starten met een bedrijfsbezoek of met technische thema's en problemen. Als er eenmaal voldoende vertrouwen heerst in de groep, dan kunnen andere delicate onderwerpen zoals cijfers en rentabiliteit op tafel komen.

In een bedrijfsnetwerk of bedrijfsleiderskring lopen de communicatielijnen

Een netwerk van pakweg meer dan 30 personen is communicatietechnisch onhoudbaar. Dan komt er terughoudendheid in plaats van engagement. Er moet een coördinator zijn die de bijeenkomsten voorbereidt en opvolgt. Dat hoeft geen landbouwer te zijn, maar het kan wel. Vertrouwen is belangrijk voor de slaagkansen. Wat besproken wordt moet binnen de groep blijven. Het netwerk moet openstaan voor nieuwe personen. Maar brengen die nieuwelingen wel genoeg expertise in? Er bestaat consensus over dat zij dan wellicht over andere thema's nieuwe kennis kunnen inbrengen en dat meer diversiteit het netwerk zal versterken, maar het blijft een punt van discussie. ■

LERENDE NETWERKEN WERKEN

Collega's uit verschillende sectoren worstelen vaak met gelijkaardige problemen qua ondernemerschap, maar benaderen deze problemen vanuit een ander perspectief. Door de ervaringen samen te brengen in een lerend netwerk verbetert ieders praktijk en ontstaan nieuwe inzichten, oplossingen of werkwijzen.

— *Stijn Smet, innovatieconsulent*

Lerende netwerken zijn niet nieuw. Als land- en tuinbouwer ken je de regiogaderingen, bedrijfsleiderskringen en andere vergaderingen waar je met een vaste groep samenkomt om ervaringen uit te wisselen en samen te leren. Er bestaan ook nog andere interessante fora. Hoe diverser het netwerk, hoe meer variëteit aan ervaringen en feedback. Meestal worden lerende netwerken voor een beperkte tijd opgezet rond een specifiek thema. Wie aan het netwerk deelneemt, kan zowel in fysieke samenkomsten als online kennis uitwisselen. In elk geval staat dialoog centraal en is kennisdeling een kwestie van geven en nemen.

Agrocoach

Een vaste formule van het Innovatiesteunpunt is Agrocoach. In dit lerend netwerk werken we gedurende 8 sessies rond verschillende thema's in de innovatieve arbeidsorganisatie. Boeren uit verschillende sectoren krijgen inhoudelijke opleiding en wisselen ideeën uit over onder andere visie en strategie, competentie management, bedrijfsprocessen. Daarnaast komen de deelnemers samen in kleinere groepjes tijdens minisessies.

Daar diepen ze een bepaalde case uit vanuit een specifieke invalshoek. Door al deze interacties ontstaat een hecht netwerk van ondernemers.

In het voorjaar van 2014 experimenteerden we met een nieuwe Agrocoach, specifiek voor de fruitsector, over hoe we seizoenpersoneel beter kunnen aansturen en motiveren, om de slagkracht van de bedrijven te versterken. Samen kwamen we tot betere ideeën om hier antwoord op te bieden.

Inspiratie en innovatie

Bij het Innovatiesteunpunt geloven we in de kracht van lerende netwerken. We willen niet enkel nieuwe inzichten verwerven via theoretische input, maar we willen deze ook samen uitdiepen en toetsen aan de realiteit. Door de ideeën van anderen krijg je inspiratie om je eigen uitdagingen aan te pakken. Met oefeningen en begeleiding helpen we je op weg. Agrocoach is niet het enige lerend netwerk van het Innovatiesteunpunt. Met onze Innovatieacademies inspireren boeren elkaar rond innovatieve businessmodellen. Dit najaar organiseren we nog zo een Innovatieacademie in Limburg. We brengen er gedurende 5 sessies topspre-



Door de ideeën van anderen krijg je inspiratie om je eigen uitdagingen aan te pakken.

kers rond de tafel om telkens vanuit hun eigen expertise input te geven aan de discussies.

Voor het grijpen

Ook voor jou zijn er ongetwijfeld interessante lerende netwerken. Ontdek het aanbod in je omgeving of bij partnerorganisaties. En omdat we ondernemerschap graag aanmoedigen, hoef je niet bij de pakken te blijven zitten tot een nieuw lerend netwerk georganiseerd wordt. Als je interesse hebt om zelf een lerend netwerk op te starten met ondernemers uit je omgeving, dan helpen we je graag vooruit. Deze lerende netwerken werken echt. We laten hierna 2 deelnemers aan het woord. ■

WAT DOET EEN LEREND NETWERK?

- Het levert frisse ideeën en nieuwe contacten;
- Het creëert nieuwe kennis;
- Het wakker maakt motivatie aan;
- Het zoekt oplossingen voor gemeenschappelijke uitdagingen;
- Het biedt mogelijkheid tot zelfreflectie;
- Het reikt suggesties aan vanuit verschillende hoeken om zaken anders aan te pakken.



VERBREDING LANGS 2 PISTES

Arne en Els Baart-Lambrechts beslisten 6 jaar geleden om het fruitbedrijf van Els' ouders verder te zetten. De eerste jaren werkten ze aan de kwaliteit. Nu is het moment gekomen om nieuwe plannen te realiseren. – *Luc Van Dijk*

Vandaag telen Els en Arne een twaalfal soorten appels en een zestal soorten peren op ongeveer 10 ha. Een deel van het fruit wordt in de hoevewinkel verkocht, samen met wat zelfgeeelde aardappelen, courgettes, pompoenen en prei. De eerste jaren hebben ze hard gewerkt om de kwaliteit op punt te stellen. Tijd voor een volgende stap, vonden Els en Arne. De verdere innovatie op het bedrijf zal verlopen langs 2 sporen. Het eerste spoor wordt het project mijnfruitboom.be. Het tweede spoor is de uitbouw van de hoevewinkel.

Voor wie zijn bedrijf wil verbeteren

Je moet als bedrijfsleider goed weten wat je wil. En als je weet wat je wil, dan moet je nog weten welke stappen je moet zetten om dat doel te bereiken. "Opleidingen kunnen helpen om de gedachten te ordenen", zegt Els. "Ik volgde eind vorig jaar een cursus Agrocoach en vorige maand een cursus van de Innovatie-academie. Agrocoach was vooral gericht op de bedrijfsstrategie en werken met personeel. Iedere bijeenkomst vond plaats op een ander bedrijf en begon met een rondleiding. Zo kwamen we bij een

boomkweker, een tomatenteler, een slateler, een fruitteler, een varkenshouder en een melkveehouder. Best interessant, want wanneer kom je anders op die bedrijven? De presentaties waren boeiend, je neemt veel informatie mee naar huis. Maar het meest leer je van de gedachtewisseling met de andere deelnemers. Zo heb ik heel wat ideeën opge-

.....
Het meeste leer je tijdens de pauzes.

stoken om het seizoenpersoneel beter te motiveren."

In maart liep de cursus van de Innovatie-academie af. Het hoofdthema was 'Hoe kan je innoveren op je bedrijf?'. Boeiende inleidingen en boeiende sprekers, over groei- en businessmodellen, financiële opvolging en andere onderwerpen. We zitten daar samen met bedrijfsleiders die allen op een of andere manier hun bedrijf willen verbeteren. Ieder haalt eruit wat voor zijn bedrijf het best past. In zo een

kleine groep van 10 deelnemers komt iedereen goed aan bod. Het helpt dat je elkaar niet als concurrenten ziet. Het is pas geslaagd als iedereen heel open met elkaar in discussie gaat. "Ik zag direct heel concreet enkele modellen die voor ons bedrijf toepasbaar zijn", vertelt Els. "Over je plaats in de keten, over het klantenbestand, over variatie in het aanbod, over fruitverwerking ... Je krijgt ook een bredere visie waarin je de ontwikkeling van je bedrijf beter kunt kaderen. Want ieder nieuw project is een engagement voor jaren en vraagt grote investeringen in energie en geld. Dan wil je wel zeker zijn van je plannen.

We hebben al een paar zaken in de praktijk gebracht. Zo hebben Arne en ik afgesproken om regelmatig tijd te maken voor overlegmomenten over het bedrijf. We hebben het altijd zo druk, met het werk, met de 2 kinderen van 4 en 1,5 jaar oud. Soms schiet er geen tijd over om te zien of we goed bezig zijn en om vooruit te kijken. Ook heel interessant vinden we de idee om externe specialisten als raadgevers te betrekken bij je bedrijf. Wij zijn van plan om daar werk van te maken. Ik heb al 2 vrienden aangesproken, een die

verstand heeft van marketing en iemand die kennis heeft van boekhouding. Daarnaast heb ik nog wel wat andere ideeën opgeschreven in mijn nota's."

Mijnfruitboom.be en thuisverkoop

Begin volgend jaar gaan we een stuk van de plantage vernieuwen. De idee achter mijnfruitboom.be is de mensen de kans te geven om hun eigen boom te komen planten of een boom te kiezen. Wie meedoet, krijgt dan het fruit van zijn eigen boom. We zullen die mensen ook een tweetal keer per jaar uitnodigen, bijvoorbeeld om naar de bloesems te komen kijken, bij de snoei, bij de oogst of gewoon voor een picknick. We willen zo de beleving van in de boomgaard meegeven en de betrokkenheid vergroten. We denken dat het project alles heeft om te slagen. Mensen schenken elkaar allerlei cadeaus, het ene al waardevoller dan het andere. Waarom voor een paar euro's ook geen fruitboom schenken bij een speciale gelegenheid? Origineel, blijvend en goedkoop. De kleine investering krijgen ze gegarandeerd terug. Wij verwachten dat ze het fruitboomverhaal ook verder zullen vertellen in hun kenniskring en dat we zo ons klantenbestand kunnen uitbreiden. Het is ook een manier om ons netwerk verder uit te breiden."

De huidige winkelruimte werd in 1992 ingericht. Els en Arne denken eraan om te investeren in een winkel met een breder gamma hoeve- en streekproducten. Over een jaar of 3 moet dat project rond zijn. Hun bedrijf ligt in de bebouwde kom en vlak bij de Leie. Er is veel passage van (fiets)toeristen, dat is een extra troef. "We zijn graag onder de mensen", antwoordt Els op onze vraag waarom zij het bedrijf precies via deze 2 pistes willen uitbouwen. "We doen het om meer plezier te vinden in ons werk. Deze aanpak vraagt creativiteit en enthousiasme, maar we zijn nog jong en we hebben de goede motivatie om te slagen. Maar onze keuze is ook een economische keuze. Ons areaal is te klein om grootschalig fruit te produceren. En de grond is duur. De weg van verbreding is ons en ons bedrijf op het lijf geschreven." ■

JE KAN MEER IN EEN NETWERK

Naast menselijk kapitaal bestaat er ook nog zo iets als sociaal kapitaal. Dit is de meerwaarde die je verwerft in contact met anderen. Dat geldt zowel voor individuen als voor organisatienetwerken. – Luc Van Dijck

Sociaal kapitaal is een relationele eigenschap, veel meer dan een persoonlijke eigenschap, en kan door leren verbeterd worden. De basis-idee is dat je meer kan verwezenlijken als je samenwerkt. Cruciaal is dat je er meer middelen door kan genereren. Die kunnen allerlei vormen aannemen zoals informatie, ideeën, opportuniteiten, emotionele steun, samenwerking ... en ook financieel kapitaal en macht en invloed. Bart Cambré van de Antwerp Management School verdiept zich in de rol en de

.....
Zuurstof + innovatie = best
presterende bedrijven.
.....

betekenis van organisatienetwerken. "Samenwerking is van alle tijden omdat samenwerking voordelen biedt. De idee dat je meer bereikt door samen te werken in netwerken, brengen wij over op organisaties", aldus de onderzoeker. "In de exploitatiefase draait een bedrijf op routine volgens een sterk businessplan. Het bedrijf opereert in een gesloten netwerk. Maar na een tijd hebben bepaalde ontwikkelingen hun grenzen bereikt en moet het bedrijf op zoek naar iets nieuws. In deze exploratiefase (innovatiefase) is een gesloten netwerk nefast doordat er geen nieuwe zuurstof binnenkomt. Die heb je nodig om iets totaal nieuws te vinden. De best presterende bedrijven zijn de bedrijven die nieuwe zuurstof krijgen en innoveren. Dat zien we in alle sectoren. Netwerken spelen hierbij een sleutelfunctie. Organisaties of bedrijven die samenwerken in een netwerk kunnen meer dan ieder afzonderlijk. Ze moeten af van de

oude verticale structuur. Vandaag gebeurt er meer innovatie vanuit netwerken dan vanuit de klassieke R&D-afdelingen."

Doelen stellen

"In bedrijven ontstaan veel nieuwe ideeën vanuit het sociaal kapitaal van de medewerkers. Bedrijven moeten dan ook kansen geven om die informatie van de medewerkers toe te laten. Maar sociaal kapitaal wordt evenzeer opgebouwd in samenwerking met andere bedrijven die totaal andere dingen doen. Die samenwerking is niet vrijblijvend. Een netwerk moet een doel hebben. Bijvoorbeeld als er nood is aan competenties die verspreid zijn over verschillende soevereine organisaties. Of bij het leveren van maatwerk. Cruciaal voor netwerken is dat je iets produceert en waarde creëert op netwerkniveau. Samen zoeken en iets uitwerken. Zoals de ontwikkeling van een nieuw product of procédé. Om succesvol te zijn, moet er genoeg variatie zijn tussen de spelers om tot iets goeds te komen. En er moet genoeg integratie zijn opdat de partners elkaar zouden kunnen verstaan. Ook dat zijn werkpunten. Innovatie, maatwerk en complexe uitdagingen spelen zich af bij een grote differentiatie en een sterke integratie."

"Bedrijven moeten hun medewerkers stimuleren om te netwerken. Wat we nodig hebben zijn medewerkers en leiders met zogenaamde *T-shaped management skills*. We willen mensen met zowel een grote kennis als een breed engagement naar buiten en die kansen zien in nieuwe samenwerkingsverbanden. Je zit sowieso in netwerken; probeer daar dan samen meer uit te halen. Dat is onze positieve boodschap. Om daar een meerwaarde uit te halen moet je managen. Die samenwerking berust op vertrouwen. Je moet genoeg geven om later te krijgen." ■



HET BEDRIJF BETER MAKEN

Eind vorig jaar volgde Alfons Van Hulle de cursus Agrocoach rond tewerkstelling van personeel. Je moet openstaan voor nieuwe ideeën. Met die eigenschap kom je al heel ver. – *Luc Van Dijck*

Nieuwsgierig zijn naar hoe anderen problemen oplossen waar jij wellicht ook mee te maken hebt. Ideeën meepikken. Lessen trekken uit het verhaal van je collega's. Bijleren. En al die kennis gebruiken om je bedrijf en je bedrijfsvoering te optimaliseren. Daar gaat het om", zegt Alfons Van Hulle (30) die samen met zijn ouders een gespecialiseerd groentebedrijf uitbaat in Torhout. Alfons is ook bestuurslid van Groene Kring. "Dat is ook een goede leerschool. We organiseren regelmatig studievergaderingen en bedrijfsbezoeken. Dit biedt veel kansen om je netwerk uit te breiden."

Meer verantwoordelijkheid

Op een vijftal ha staan rucola, microleaf, babyleaf en eetbare bloemen. Deze producten worden vermarkt in de REO Veiling onder het kwaliteitslabel Tomabel. "Nog dit jaar begint de bouw van een nieuwe serre op de huiskavel", vertelt Alfons. "Als die in productie is, zullen we de arbeidsorganisatie grondig en kritisch bekijken. Stapsgevijs willen we de inzet van de Poolse medewerkers optimaliseren. Tijdens de cursus Agrocoach heb ik

al goede ideeën opgedaan over hoe we dat moeten aanpakken. Ondertussen hebben we al kleine wijzigingen doorgevoerd om het personeel efficiënter in te zetten. Wij geven hen steeds meer verantwoordelijkheid bij het verpakken van de producten en bij het klaarmaken van

.....

Met een goede coaching van de medewerkers verdienen je tijd en geld.

.....

de bestellingen. Dat gaat niet van de ene dag op de andere. Er is niet alleen het leerproces. Je moet er ook rekening mee houden dat de werkrelaties onder het personeel veranderen als je de ene of de andere meer verantwoordelijkheid geeft." "Met een goede coaching van de medewerkers verdienen je tijd en geld. Het maakt het werk aangenamer. We leren hen alle facetten van het werk (oogsten, transport, wassen, verpakken, verzenden ...). Zo kunnen ze elkaar vervangen en zijn we er

zelf niet de dupe van wanneer iemand uitvalt. We leren ze verantwoordelijkheid te nemen zodat ze zelf een nieuwe taak kunnen opnemen als de andere afgevoerd is. Zo kunnen ze zelf een probleem aanpakken en zullen ze meer met mekaar communiceren. Het resultaat is dat iedereen zich meer betrokken voelt bij het bedrijf."

Snel naar de praktijk

"Met de tuinders praten wij vaak over dezelfde onderwerpen. Op zo'n cursus leer je veel uit de ervaringen van de andere deelnemers die uit heel verschillende sectoren komen. De eerste bijeenkomsten is het wat zoeken. Maar gaandeweg leer je mekaar beter kennen en worden de gesprekken boeiender. Je gaat dan al gemakkelijker praten over problemen en nadenken over oplossingen. Het resultaat na 8 lessen is dat je niet alleen met een dikke farde zit met boeiende presentaties, maar ook met je hoofd vol nieuwe ideeën. Je moet de discipline opbrengen om al die kennis verder te laten rijpen en bij gelegenheid in praktijk te brengen." ■

SAMENWERKEN. HOE? ZO!

Samenwerken. Iedereen wil het wel, maar net zo goed vindt iedereen het aartsmoeilijk. Hoe begin je eraan? En waarmee moet je rekening houden?

– Veerle Serpieters, innovatieconsulent

In de complexe wereld waarin je vandaag actief bent, is het soms moeilijk om alles alleen te doen.

Samenwerking met andere organisaties kan dan oplossingen bieden. Met meer sta je vaak sterker dan alleen. Samenwerken is dus nodig, maar daarom nog niet vanzelfsprekend. Je moet hiervoor immers een deel van je autonomie opgeven en er tegelijk op vertrouwen dat samenwerking meer zal opbrengen.

Leren samenwerken tussen organisaties

In het boek *Leren samenwerken tussen organisaties* geven Edwin Kaats en Wilfrid Opheij uitleg over wat er nodig is om beter te kunnen samenwerken tussen organisaties. De auteurs stellen dat er 5 cruciale invalshoeken zijn, namelijk ambitie, belangen, groepsdynamiek, organisatie en samenwerkingsproces. Een samenwerking heeft veel kans op slagen als de organisaties zich met

elkaar kunnen verbinden in een betekenisgevend proces. Een proces dat bovendien recht doet aan de belangen van de verschillende partijen en waarbij de partners een duidelijke, gedeelde ambitie hebben. Daarbij moeten ook de juiste

.....
Samenwerking is niet vanzelfsprekend.

condities gecreëerd worden. In figuur 1 brengen de auteurs de 5 belangrijke invalshoeken samen. De eerste pijler is een gedeelde ambitie. Samenwerken doe je als het iets voor jezelf opbrengt en zo redeneert elke partner. Maar alleen een gezamenlijke ambitie, waarin iedereen zich kan vinden, kan de partners in een samenwerking binden.

Vervolgens is het ook van belang om recht te doen aan de belangen van elke partner. Zo niet bestaat de kans dat een van de partijen zal dwarsliggen of afhaken. Wat zijn de standpunten van iedereen en welke belangen zitten daarachter? Op welke zaken zou de samenwerking wel eens kunnen vastlopen? Een derde aspect om mee rekening te houden, is dat je samenwerkt met mensen. Bij samenwerking gaat het om de inhoud, maar net zo goed om de verhoudingen en relaties. En de ene persoon werkt al liever met iemand anders samen dan de andere. Wie doet er wel mee en wie niet? Wie oefent er invloed uit? Daarnaast kijk je best ook naar hoe je de samenwerking professioneel zal organiseren. Hierbij zoek je naar de structuur die het best bij de samenwerking past (bijvoorbeeld een coöperatie). Hoe bestuurt je de samenwerking? Hoe zorg je voor daadkracht in de samenwerking? Als laatste is er nog het betekenisgevend proces. De samenwerkende partners moeten zich afvragen hoe ze de goede dingen op het juiste moment kunnen doen? Hoe ze op een goede manier een gesprek aangaan en welke rol iedereen daarbij heeft? ■

Heb je interesse om meer te leren over hoe je beter kan samenwerken met andere organisaties? Wil je Edwin Kaats zelf aan het woord horen? Kom dan naar de studieavond van het Innovatiesteunpunt op 19 mei in Gits. Je vindt alle informatie op www.innovatiesteunpunt.be.



Figuur 1 Om succesvol samen te werken houd je best rekening met deze 5 invalshoeken - Bron: twynstraguddekennisbank.nl

DOE DE ZELFTEST

Hoe aantrekkelijk ben je voor anderen om met jou te netwerken? Hoe vaardig ben je om relaties te onderhouden en te benutten? Test nu je netwerkvaardigheden.

– Naar: www.hcg.net

Hieronder vind je 10 keer 2 stellingen. Omcirkel het cijfer dat aangeeft welke stelling het beste bij je past. Je kan scoren op volgende schaal: 1-2-3-4. Omcirkel 1 als stelling A het best bij jou past. Omcirkel 4 als stelling B het best bij jou past. Of omcir-

kel 2 (eerder stelling A) of 3 (eerder stelling B) als beide stellingen min of meer bij jou passen.

Bij een score van meer dan 15 op beide eigenschappen zit je goed voor netwerken. Bij een score van minder dan 10 is er

werk aan de winkel. Ontdek op www.innovatiesteunpunt.be/netwerken welke betekenis je score heeft voor je netwerkvaardigheid en hoe je deze verder kan ontwikkelen. Je kan deze zelftest ook vinden via www.hcg.net/content/Downloads/Netwerken_BW.pdf. ■

1	A	Ik plan de contacten met mijn relaties van tevoren, zodat ik mij goed kan voorbereiden.	1 2 3 4
	B	Ik heb een neus voor toevallige ontmoetingen met interessante mensen.	
2	A	Ik ben vooral geïnteresseerd in wat de ander mij te vertellen heeft.	1 2 3 4
	B	Ik ben graag aan het woord, want ik heb de ander veel te bieden.	
3	A	Ik laat bij vele gelegenheden mijn neus zien en ontmoet zo veel mensen.	1 2 3 4
	B	Ik werk zorgvuldig en gericht aan het verstevigen van mijn reputatie.	
4	A	Ik beken kleur, ik laat duidelijk merken waar ik voor sta.	1 2 3 4
	B	Ik pols de meningen in mijn omgeving, voordat ik een standpunt inneem.	
5	A	Ik raadpleeg bij voorkeur externe bronnen.	1 2 3 4
	B	Ik ga eerst in mijn directe omgeving te rade, voordat ik andere bronnen verken.	
6	A	Ik help anderen belangeloos, bijvoorbeeld door informatie te geven.	1 2 3 4
	B	Ik help anderen graag, maar daar verwacht ik wel wat voor terug.	
7	A	In principe zijn al mijn relaties belangrijk.	1 2 3 4
	B	Ik ga regelmatig na welke relaties voor mij waardevol zijn en welke niet.	
8	A	Ik kan mijzelf in 15 seconden presenteren.	1 2 3 4
	B	Ik heb meer in huis dan ik in 3 zinnen kan vertellen.	
9	A	Ik weet precies wie de beslissers zijn en benader ze rechtstreeks.	1 2 3 4
	B	Ik speel graag via de band, ik laat bij de juiste mensen de juiste dingen vallen.	
10	A	Ik wil graag de persoonlijke ervaringen van mensen horen en daag hen uit daarover te vertellen.	1 2 3 4
	B	Ik sta open voor informele onderwerpen, maar kies bij voorkeur een zakelijke benadering.	

Je score op handigheid = som van de oneven vragen (1, 3, 5, 7 en 9)

=

Je score op attractiviteit = 25 - [de som van de even vragen (2, 4, 6, 8 en 10)]

=