

Kennismaken met netwerken

Reflectie op zes maanden 'Netwerken in de veehouderij'

B.W. Zaalmlink
F.A. Geerling-Eiff
K. de Grip
F.B. Hubeek
S.M.A. van der Kroon
C. Leeuwis
E. van Wijk-Jansen
H.E. Wielinga

Projectcode 30303

Juli 2005

Rapport 7.05.03

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Kennismaken met netwerken; Reflectie op zes maanden 'Netwerken in de veehouderij'; Rapportage onderzoeksteam 'Kennis over netwerken'

Zaalmlink, 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

Den Haag, LEI, 2005

Rapport 7.05.03; ISBN 90-8615-013-6; Prijs €13,- (inclusief 6% BTW)

56 p., fig., tab., bijl.

Dit rapport beschrijft de ervaringen van een half jaar 'werken met netwerken'. Hierbij gaat het om netwerken die vanuit het onderzoekprogramma Netwerken in de veehouderij door Wageningen UR zijn ondersteund via netwerkbegeleiding en kennis. Een actiebegeleidend onderzoeksteam heeft het fenomeen netwerk als stimulans voor innovatie onderzocht en tools ontwikkeld die helpen bij het faciliteren van netwerken. Het rapport beschrijft deze tools en de ontstane kennisarrangementen en formuleert aanbevelingen voor het vervolg van het onderzoekprogramma.

This report describes the experiences of six months of 'working with networks'. The networks concerned are those, which have been supported by Wageningen UR through network assistance and knowledge under the Networking in the Livestock Industry research programme. An action-supporting research team has investigated networks as a stimulus for innovation and has developed tools to assist in facilitating them. The report describes these tools and the knowledge arrangements that have been created and makes recommendations for following up the research programme.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2005

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
Summary	13
1. Inleiding	17
2. Doel en opzet van het Programma 'Netwerken in de veehouderij'	19
3. Gebruikte concepten	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Cognitiemodel	23
3.3 Strategische ruimte	24
3.4 Levende netwerken	28
3.5 Het ontstaan van learning communities	31
4. Onderzoeksresultaten	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Realisatie doelstellingen	33
4.3 Typering van netwerken en interventiestrategie	36
4.4 Effectiviteit projectregisseurs	39
4.5 Uitwisseling ervaringen	42
4.6 Nieuwe kennisarrangementen	43
4.7 Monitoring	46
5. Conclusies en aanbevelingen	47
5.1 Inleiding	47
5.2 Opzet van het programma in 2005	47
5.3 Training en coaching van projectregisseurs	49
5.4 Ondersteuning van het van elkaar leren	52
5.5 Ondersteuning van het kennisontwikkelings- en uitwisselingsproces	53
5.6 Monitoren van de (begeleiding van de) netwerken	54
Literatuur	55

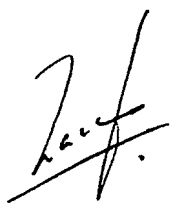
Woord vooraf

Het programma Netwerken in de Veehouderij is in 2004 van start gegaan. Dit programma kan worden gezien als een experiment om op een andere wijze onderzoekscapaciteit in te zetten om tot innovatie te komen door groepen van veehouders te ondersteunen. Bij de invulling van dit 'experiment' speelden vele argumenten mee: het stimuleren van innovaties vanuit de praktijk, het veerkrachtig maken van veehouders, het ontsluiten van Wageningen UR-kennis, het stimuleren van het sociaal leren in netwerkverband, enzovoort.

Na de start van het netwerkenprogramma is er een actiebegeleidend onderzoeksteam onder de naam 'Kennis over Netwerken' van start gegaan om in samenwerking met de bij de netwerken betrokken Wageningen UR-medewerkers kennis te ontwikkelen en toe te passen over het begeleiden van netwerken en het toepassen van interventiestrategieën. Via case-studies is meer zicht verkregen in de werking van het programma en de leerprocessen in de netwerken. Verder is ook zicht gekregen op het ontstaan van nieuwe kennisarrangementen.

Het voorliggende rapport geeft de ervaringen weer van een half jaar 'werken met netwerken'. Het vormt een samenvatting van vier verschillende deelrapporten die in het kader van dit onderzoek gereed zijn gekomen.

Aan het actiebegeleidende onderzoeksthema Kennis over Netwerken hebben verschillende medewerkers hun bijdrage geleverd. Genoemd kunnen worden Elvi van Wijk, Sandra van der Kroon, Francisca Hubeek en Floor Geerling-Eijff, allen LEI, Karin de Grip en Cees Leeuwis (Leerstoelgroep Communicatie- en Innovatie Studies) en Eelke Wielinga (LINK Consult). Het project is in eerste instantie opgezet door Corrie Smit (LEI), waarna Wim Zaalmlink (LEI) de projectleiding heeft overgenomen. Peter van Baalen van Erasmus Universiteit Rotterdam heeft een welkome bijdrage geleverd aan de theorievorming over en toetsing van het ontstaan van nieuwe kennisarrangementen.



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen directeur LEI B.V.

Samenvatting

Het programma 'Netwerken in de veehouderij' is begin 2004 van start gegaan. Het doel van dit programma is om de veerkracht van veehouders te versterken door tijdelijke ondersteuning van netwerken van veehouders. Deze ondersteuning bestaat uit zowel procesbegeleiding als kennisontwikkeling die nodig is om de netwerkdoelen te kunnen realiseren. In totaal worden vanaf juni 2004 50 netwerken met innovatieve ideeën ondersteund. In dit rapport wordt een tussenbalans beschreven van een half jaar werken met netwerken.

Doel en opzet van het onderzoekprogramma

Vanaf januari 2004 konden netwerken van veehouders en andere actoren zich aanmelden voor ondersteuning van netwerkideeën. Deze ideeën zijn door een onafhankelijke commissie getoetst aan diverse criteria: het voldoen aan duurzaamheidsdoelstellingen, voldoende eigen middelen, communicatief vermogen en de drive die in netwerken aanwezig is. Daarnaast moesten de netwerken uit minimaal drie veehouders bestaan. Na deze toetsing zijn vijftig netwerken geselecteerd voor ondersteuning door Wageningen UR.

Uit oogpunt van inhoudelijke afstemming zijn de netwerken thematisch geclusterd in de volgende typering: duurzaamheid, arbeidsproductiviteit, mestvergiftiging, samenwerking akkerbouw-veehouderij, verbetering veevoeding, kengetallen en ICT, samen scholen, diergezondheid, optimaliseren N-huishouding en ketenlogistiek en markt.

Twee derde van de netwerken bestond al voor aanmelding, vaak als studiegroep. De netwerken variëren in omvang van vier tot 24 deelnemers. In totaal participeren meer dan 400 veehouders actief in de geselecteerde netwerken.

De netwerken worden begeleid door medewerkers van Wageningen UR als projectregisseur. Zij hebben de taak om de netwerken te faciliteren bij het realiseren van de gestelde doelen door het helpen bij het opstellen van concrete projectplannen, en voor de ontsluiting van de voor de uitvoering van de plannen noodzakelijke kennisbronnen.

Een actiebegeleidend onderzoek team heeft deze regisseurs begeleid, tools ontwikkeld die regisseurs helpen bij het begeleiden van netwerken en verder onderzoek uitgevoerd naar het fenomeen netwerk als stimulans voor verandering en innovatie. Dit actieonderzoek heeft ingezoomd op de volgende vragen:

- In hoeverre zijn de doelstellingen van het programma Netwerken in de Veehouderij in 2004 gerealiseerd?
- Is er een zinvol onderscheid te maken tussen typen netwerken, in relatie tot de effectiviteit van bepaalde interventiestrategieën?
- In hoeverre zijn de projectregisseurs in de praktijk in staat geweest op effectieve wijze te interveniëren?
- Wat blijkt het uitwisselen van ervaringen en het van elkaar leren tussen de projectregisseurs in 2004 te hebben belemmerd en bevorderd?
- Zijn er aanwijzingen dat er nieuwe kennisarrangementen zijn ontstaan?

- Hoe zou het monitoren van (de begeleiding van) de netwerken in de toekomst gestalte kunnen krijgen?

Resultaten en conclusies

Het rapport beschrijft verschillende manieren van kijken naar netwerken en bijbehorende typeringen. Dit typeren is geen doel op zich maar helpt projectregisseurs bij het herkennen van situaties in netwerken die vervolgens om een verschillende aanpak vragen.

Inzicht in de groepsdynamiek van netwerken is voor de projectregisseur van belang om op de juiste momenten de juiste interventie uit te voeren. Met het concept van de coherentie-cirkel wordt deze groepsdynamiek in netwerken zichtbaar gemaakt. Deze methodiek is door regisseurs toegepast om vast te stellen of zij moeten interveniëren en zo ja op welke wijze.

Een andere netwerktypering is die naar het gebruik van kennis. Ongeveer twee derde van de binnen het programma ondersteunde netwerken ontwikkelt kennis voor optimalisatie van productie en bedrijfsprocessen; een derde van de netwerken gebruikt kennis als continu leerproces. Daarnaast wil een kwart van de netwerken kennis als wapen gebruiken om de positie ten opzichte van andere betrokkenen of partijen te versterken. Een kwart van de netwerken gebruikt kennis voor verandering van spoor. Ook deze indeling geeft meer zicht op hoe te handelen met netwerken.

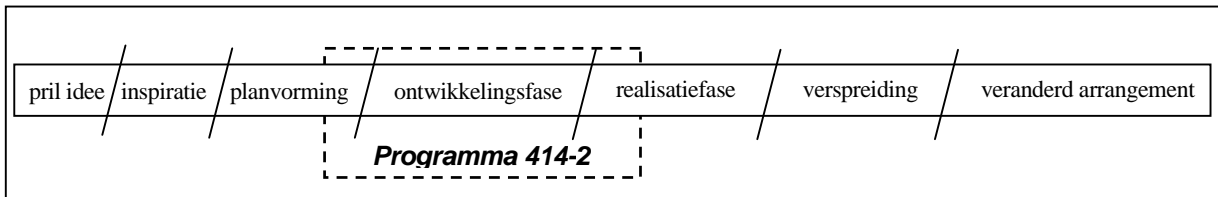
Andere gebruikte typeringen van netwerken zijn gebaseerd op de oriëntatie van het netwerk op het gebied van duurzaamheid (profit, people en planet) en op de beperkende factoren die van belang zijn voor het realiseren van netwerkdoelen (kennis, condities of proces).

De netwerken leveren allemaal een bijdrage aan duurzaamheid, waarbij over het algemeen meer aandacht wordt besteed aan profit dan aan people en planet. Een periode van een half jaar is te kort om veranderingen te verwachten die tot systeeminnovatie kunnen leiden. Geconstateerd wordt dat om tot systeeminnovatie te komen netwerken meer verticaal van aard moeten zijn (keten of multistakeholder-netwerken).

Binnen de netwerken vindt ook zeker uitwisseling plaats tussen veehouders onderling en tussen veehouders en regisseurs/onderzoekers. Via de regisseurs wordt relevante Wageningen UR expertise betrokken; andere kennisbronnen zijn in eerste instantie minder benut maar komen later meer in beeld. De netwerken dragen bij aan het creëren, verwerven en uitwisselen van kennis en informatie. De netwerkdeelnemers leren vooral veel van collega's binnen het netwerk, meer nog dan van de netwerkregisseurs en/of Wageningen UR onderzoekers.

Samenwerking vindt plaats op verschillende niveaus, binnen netwerken, tussen netwerken en met inhoudelijk deskundigen. In totaal zijn bij de netwerken meer dan 60 niet-veehouders betrokken. Aan het eind van 2004 vond bij bijna alle netwerken samenwerking plaats met derden.

Figuur 1 geeft de tijdlijn voor kennisprocessen weer, te beginnen bij het ontstaan van een pril idee en eindigend bij een veranderend kennisarrangement. De meeste ondersteunde netwerken bevinden zich in de ontwikkelingsfase. Aan de daaropvolgende fasen zijn de meeste netwerken nog niet toegekomen. Daarvoor is de tijdsperiode van een half jaar te kort.



Figuur 1 Tijdlijn voor kennisprocessen

Projectregisseurs hebben in het kader van hun andere rol veel behoefte gehad aan het onderling uitwisselen van ervaringen. Bij regisseurs die bij dezelfde organisatorische eenheid werken en die in dezelfde fysieke omgeving werken bleek dit gemakkelijker te gaan door contacten in de wandelingen. De clusterstructuur, waarbij meer onderling contact tussen regisseurs, ontstond heeft hier eveneens een positieve bijdrage aan geleverd. Opvallend is wel dat er weinig collectieve actie en samenwerking tussen clusters heeft plaatsgevonden.

Aanbevelingen

Gelet op de resultaten van een half jaar actiebegeleidend onderzoek worden de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- zowel voor netwerken als voor regisseurs is het belangrijk om de doelen van het onderzoekprogramma helder te hebben;
- een tijdshorizon van een half jaar ondersteuning is veel te kort om tot innovatie te komen;
- om tot innovatie te komen mag de samenstelling van netwerken als kritisch worden gezien. Over het algemeen verdient een meer heterogene en/of verticale samenstelling van netwerken voorkeur om vernieuwingen te bewerkstelligen;
- ook in dit verband zal meer flexibiliteit in de besteding van de middelenondersteuning per netwerk positief uitwerken. Wel moet dan via monitoring of vinger aan de pols een check plaatsvinden op effectieve besteding van middelen in relatie tot de programma-doelen;
- in het kader van kennisontwikkeling en -circulatie over de methodiek van netwerkbegeleiding en over de inhoudelijke resultaten is het van belang om in het vervolg ook procesbegeleiders en andere ketenpartijen van buiten Wageningen UR bij het onderzoekprogramma te betrekken;
- substantiële vragen voortkomend uit de netwerken moeten op een eenvoudige manier kunnen worden omgezet in gezamenlijk onderzoek met de netwerken en/of worden ondergebracht in andere onderzoekprogramma's;
- voor een goede netwerkbegeleiding is coaching van de regisseurs noodzakelijk. Ontwikkelde hulpmiddelen en tools bieden goede handvatten maar er is training nodig om deze technieken eigen te maken. Dit geldt zowel voor Wageningen UR regisseurs als voor derden;
- van elkaar leren is voor de projectregisseurs belangrijk. Dit kan worden gestimuleerd door meer intervisie en teambuilding. Daarnaast kunnen clusters beter benut worden

door meer ruimte te bieden aan clusterbijeenkomsten en aanvullende eisen aan de clustercoördinator;

- behalve begeleiding aan netwerkregisseurs is het belangrijk om ook begeleiding te geven aan trekkers van netwerken (deelnemers of externe adviseurs) die later de rol van regisseur op zich kunnen nemen om het innovatieproces verder te begeleiden;
- de netwerkbijeenkomsten worden door deelnemers zeer hoog gewaardeerd. Bij communicatie van resultaten naar buiten moet derhalve niet alleen aan passieve communicatie via vakbladen worden gedacht maar vooral ook aan interactieve communicatie met collega's en andere betrokkenen;
- er is behoefte aan een systematische monitoring- en evaluatiemethodiek als verantwoording naar de opdrachtgever, voor projectregisseurs ten behoeve van herkenning en reactie, en als zelfevaluatie voor de netwerken zelf.

Summary

The 'Networks in the Livestock Industry' programme started at the beginning of 2004. The aim of the programme is to strengthen the resilience of livestock farmers through the temporary support of livestock farmers' networks. This support consists both of assistance in the process and development of the knowledge needed to achieve the network goals. A total of 50 networks with innovative ideas has been supported since June 2004.

This report describes an interim balance of six months' working with networks.

Aim and structure of the research programme

Since January 2004, networks of livestock farmers and other actors were invited to apply for support for innovative ideas. A selection was made by an independent commission. The criteria included: meeting sustainability targets, having sufficient resources of their own, ability to communicate and the drive present in the network. Moreover, the networks had to consist of a minimum of 3 livestock farmers. After testing, 50 networks were selected for support by Wageningen UR.

The networks were thematically clustered into the following categories: sustainability, labour productivity, manure digestion, arable farming and livestock industry cooperation, improvement in feeding, key statistics and ICT, group husbandry, animal health, optimising Nitrogen flow and chain logistics and market.

Two thirds of the networks already existed before they made an application, often as a study group. The networks vary in size from four to 24 participants. A total of more than 400 livestock farmers actively participate in the selected networks.

The networks are assisted by staff members of Wageningen UR acting as project directors. Their task is to facilitate the networks in achieving their goals by helping to structure the activities and opening up the knowledge sources necessary for implementing the plans.

An action-supporting research team has assisted these project directors, has developed tools to help them in assisting the networks and carried out further research into the network phenomenon as a stimulus for innovation and change. This action research has zoomed in on the following questions:

- How far were the objectives of the Networking in the Livestock industry programme achieved in 2004?
- Can a meaningful distinction be made between types of networks in relation to the effectiveness of particular intervention strategies?
- To what extent are the project directors able to intervene effectively in practice?
- What was found to have hindered or assisted the exchange of experiences and reciprocal learning between the project directors in 2004?
- Are there indications that new knowledge arrangements have been created?
- What form could the monitoring (the assisting) of the networks take in the future?

Results and conclusions

The report describes different ways of looking at networks and their associated categorisations. This categorisation is not a goal in itself, but it does help project directors to recognise situations in networks which require a different approach.

It is important for the project director to gain an understanding of the group dynamics of networks in order to intervene appropriately at the right moment. The concept of the Circle of Coherence is used to make this group dynamic visible in networks. This method has been applied by the project directors in order to determine whether they should intervene and, if so, how.

Another network categorisation relates to the use of knowledge. Some two-thirds of the networks supported develop knowledge for the optimisation of production and business operations; a third of the networks use knowledge as a continuing learning process. In addition, a quarter of the networks wish to use knowledge as a weapon in order to strengthen their position relative to other parties or persons involved. A quarter of the networks use knowledge to change track. This division also gives a greater understanding of how to deal with networks.

Other categorisations of networks used are based on the orientation of the network in relation to sustainability (profit, people and planet) and to the limiting factors which affect the achievement of network goals (knowledge, conditions of process).

The networks all make a contribution to sustainability, with more attention generally being paid to profit than to people and planet. A period of six months is too short to expect changes that can lead to system innovation. It is noted that, in order to arrive at system innovation, networks must be more vertical in character (production chain or multi-stakeholder networking).

A certain exchange also occurs within the networks between livestock farmers themselves and between livestock farmers and facilitators/researchers. Relevant Wageningen UR expertise is drawn on through the directors; other knowledge sources are less exploited in the first instance, but feature more later. The networks contribute to the creation, acquisition and exchange of knowledge and information. The network participants learn mainly from colleagues within the network, even more than from the network facilitators and/or Wageningen UR researchers.

Collaboration takes place at different levels, within networks, between networks and with subject matter experts. A total of over 60 non-livestock farmers are involved with the networks. At the end of 2004 there was collaboration with third parties in nearly all the networks.

Figure 1 shows the timeline for knowledge processes, starting with the birth of a fresh idea and ending with a changing knowledge arrangement. Most of the supporting networks are still at the development stage. Most of them have not yet arrived at the next stage. A period of six months is too short for this.

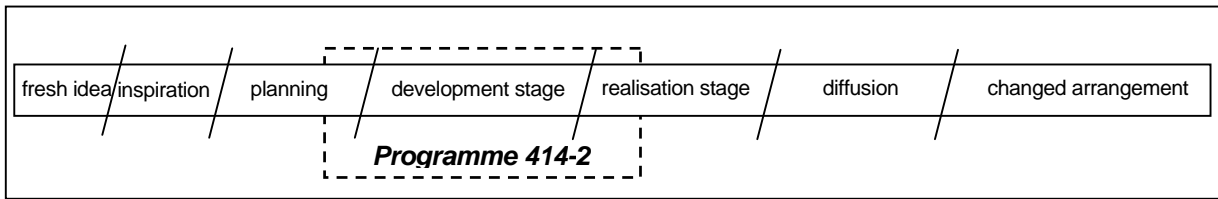


Figure 1 *Timeline for knowledge processes*

The project directors have had a great need to exchange experiences reciprocally within the context of their other role. Where facilitators were working in the same organisational unit and in the same physical environment, this was found to proceed more easily when done informally. The cluster structure, in which more reciprocal contact arose between facilitators, also contributed positively to this, although it is striking that there has been little collective action or collaboration between clusters.

Recommendations

The following recommendations have been formulated in the light of the results of six months of action-supporting research:

- it is important both for networks and for facilitators that the goals of the research programme should be clear;
- a time horizon of six months' support is far too short in which to achieve innovation;
- the composition of networks is an critical point in achieving innovation. In general, a more heterogeneous and/or vertical composition of networks is preferable in order to bring about innovations;
- in this connection, too, greater flexibility in the investment of network resources will have a positive effect, although there will then have to be a check, through monitoring or by keeping finger on the pulse, on the effective investment of resources in relation to the programme goals;
- in the context of the development and circulation of knowledge about the method of network support and the content of the results, it will also be important in the future to involve process advisers and other chain parties from outside Wageningen UR in the research programme;
- it must be possible to convert questions of substance originating from the networks simply into joint research with the networks and/or to incorporate them into other research programmes;
- the coaching of the facilitators is necessary for good network support. The aids and tools that are developed offer good handholds, but training is needed in order to master these techniques. This applies both to Wageningen UR facilitators and to third parties;
- learning from each other is important for the project directors. This can be encouraged through greater interchange of ideas and team building. In addition, better use can be made of clusters by offering more scope for cluster meetings and making additional demands on the cluster coordinator;

- besides giving support to network facilitators, it is also important to give support to network leaders (participants or external advisers) who can later assume the role of facilitator in order further to support the innovation process;
- the network meetings are greatly appreciated by the participants. Consideration should therefore be given, in publishing the results, not only to passive publication in trade journals, but especially also to interactive communication with colleagues and other persons involved;
- there is a need for a systematic monitoring and evaluation method to provide accountability to the client, to ensure that project directors receive recognition and response, and as self-evaluation for the networks themselves.

1. Inleiding

Het Programma 'Netwerken in de Veehouderij' is begin 2004 van start gegaan en loopt tot eind 2007 met een jaarlijks go/stop moment. Het doel van dit programma is om de veerkracht van veehouders te versterken door tijdelijke ondersteuning van netwerken van veehouders met innovatieve ideeën. Deze ondersteuning is zowel inhoudelijk als procesmatig van aard; het merendeel van deze ondersteuning wordt geleverd door onderzoekers van Wageningen UR, maar ook andere leveran waar passend een bijdrage. Naast deze hoofddoelstelling worden de volgende subdoelen genoemd:

- het bijdragen aan innovaties;
- het ontsluiten en praktisch toepasbaar maken van kennis bij kennisinstellingen door vraaggestuurd werken en door samenwerking tussen praktijk en onderzoek;
- het verkrijgen van inzicht in het werken met netwerken;
- het realiseren van nieuwe kennisarrangementen.

De ondersteuning van netwerken is gebaseerd op een aantal veronderstellingen zoals:

- aansluiten bij innoverende ondernemers helpt om van aanbodgericht naar vraaggestuurd onderzoek te komen;
- het stimuleren van netwerken heeft meer voordelen boven het stimuleren van individuele ondernemers;
- uiteindelijk kan deze constructie leiden tot het ontstaan van nieuwe kennisarrangementen.

Via een tenderprocedure hebben (netwerken van) veehouders zich kunnen aanmelden. Vanaf juli 2004 worden circa vijftig netwerken ondersteund. Deze ondersteuning vindt plaats via een vanuit Wageningen UR aangestelde projectregisseur. Inhoudelijke ondersteuning kan plaatsvinden via het beschikbaar stellen van kennis van kennisinstellingen van Wageningen UR en/of daarbuiten. Om zo veel mogelijk te leren over deze nieuwe aanpak ten behoeve van kennisontwikkeling en kennisoverdracht, heeft ook actiebegeleidend onderzoek plaatsgevonden, uitgevoerd door een onderzoeksteam van LEI, CIS en EUR. Doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in de bijdrage van het Programma 'Netwerken in de Veehouderij' aan de initiatieven van de netwerken, met andere woorden; worden ondernemers veerkrachtiger wanneer ze in netwerkverband ondersteund worden en op welke manier zou dat dan het beste kunnen gebeuren? Het onderzoek, dat de titel 'Kennis over Netwerken' kreeg, kende een sterk actiegericht karakter omdat, waar mogelijk, directe terugkoppeling naar het onderzoekprogramma en de betrokken regisseurs plaats heeft gevonden, en als zodanig ook de regisseurs ondersteund heeft in hun werkzaamheden. In dit rapport worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd.

Centrale vragen

Het onderzoek 'Kennis over Netwerken' is opgedeeld in vijf onderling samenhangende deelprojecten. De bevindingen van de aparte deelonderzoeken zijn beschreven in verschillende rapportages. In deze overkoepelende rapportage zijn de aparte rapportages samengesmeed tot één geheel, op basis van de volgende centrale vragen:

- in hoeverre zijn de doelstellingen van het Programma 'Netwerken in de veehouderij' in 2004 gerealiseerd?
- is er een zinvol onderscheid te maken tussen typen netwerken, in relatie tot de selectie van netwerken voor een dergelijk project en tot de effectiviteit van bepaalde interventiestrategieën daarbij?
- in hoeverre zijn de projectregisseurs in de praktijk in staat geweest op effectieve wijze te interveniëren?
- wat blijkt het uitwisselen van ervaringen en het van elkaar leren tussen de projectregisseurs (c.q. het ontstaan van learning communities) in 2004 te hebben belemmerd en bevorderd?
- hoe hebben de netwerken gefunctioneerd volgende de betrokkenen: zijn er aanwijzingen dat er nieuwe kennisarrangementen zijn ontstaan?
- hoe zou het monitoren van (de begeleiding van de) netwerken in de toekomst gestalte kunnen krijgen?

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 omvat een korte beschrijving van de doelen en de opzet van het Programma 'Netwerken in de veehouderij'. Hoofdstuk 3 bevat de theoretische concepten die, in het kader van hun gezamenlijke onderzoek, zijn gehanteerd door de verschillende onderzoekers. Hoofdstuk 4 bevat, samengevat, de onderzoeksresultaten waarbij nader wordt ingegaan op de beantwoording van bovenstaande vragen. Deze publicatie eindigt met onze conclusies en aanbevelingen voor onder andere de opzet van het Programma in 2005 en verder (hoofdstuk 5).

2. Doel en opzet van het Programma 'Netwerken in de veehouderij'

Door veranderende omstandigheden staat de rentabiliteit van de veehouderijsectoren in Nederland onder grote druk. Bovendien is het maatschappelijk draagvlak door verschillende oorzaken sterk verminderd. Beide punten nopen tot vernieuwing richting een veehouderij die zowel economisch als sociaal maatschappelijk en ecologisch meer rendabel is. Om de dynamiek in de veehouderij te vergroten is het gewenst dat het zelfoplossend vermogen en de robuustheid van de veehouderij worden versterkt. Gekozen is voor een netwerkbenadering vanuit de gedachte dat voor versterking van de innovatiekracht aangesloten moet worden bij bestaande initiatieven en verbanden.

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen van belang:

- ondernemers hebben innoverende ideeën die een goede basis vormen voor vernieuwende ontwikkelingen in de sector;
- voor de veerkracht van ondernemers is het van belang dat de kennisinfrastructuur adequaat inspeelt op de praktijk en de wensen en ideeën die daar leven, dit betekent ook optimale aanpassing van de kennisinfrastructuur zelf;
- netwerken van ondernemers kunnen meer invloed uitoefenen op de kennisinfrastructuur dan individuele ondernemers. Het heeft daarom zin om in netwerken te investeren;
- door het samenspel van veehouders met derden, onderzoek en onderwijs kunnen nieuwe kennisarrangementen ontstaan;
- onderzoekers met de juiste competenties voor proceswerk kunnen mede de brug vormen tussen netwerken van ondernemers en actoren in de kennisinfrastructuur die nodig zijn om innovaties tot ontwikkeling te brengen.

Door netwerken op vraaggestuurde wijze tijdelijk te ondersteunen, wil het programma bijdragen aan de totstandkoming van een meer duurzame veehouderij en aan het vergroten van de veerkracht van agrarische ondernemers.

Belangrijke uitgangspunten van het programma zijn: 'de ondernemer centraal' en 'vraagsturing'. Niet het onderzoek 'biedt kennis aan' maar de ondernemers 'vragen hier zelf om'. Om tot innovatie te komen moet men risico's kunnen en durven te nemen, moet er ruimte zijn voor creativiteit om buiten gebaande wegen te kunnen treden. Innovatie vraagt daarbij ook om motivatie en kennis. Verondersteld is dat in netwerken waarin veehouders zelfstandig initiatieven nemen en voldoende gemotiveerd zijn om tot vernieuwing te komen, de voor hen benodigde kennis door hen zelf ontwikkeld en vervolgens ontsloten kan worden. Dit project richt zich op netwerken van veehouders die een gezamenlijk doel hebben geformuleerd en die op zoek zijn naar kennis om dat doel te realiseren.

De selectie van de netwerken

Vanaf januari 2004 konden netwerken van veehouders en andere actoren zich aanmelden voor ondersteuning van hun netwerkideeën. De voorwaarden voor de deelnemende veehouders waren:

- het houden van productiedieren in een of meer van de sectoren: melkvee, vleesvee, pluimvee, varkens, geiten, schapen, konijnen, kalkoenen, eenden en/of pelsdieren;
- willen verduurzamen in een richting waarbij de hoofdtak voedselproductie minimaal 50% van de bedrijfsomvang behelst (dus geen verbredingsactiviteiten);
- samen met minimaal twee collega's een bestaande studieclub/netwerk vormen of samen met minimaal twee collega's een nieuwe groep willen opstarten;
- het willen leren van ervaringen van collega's;
- zelf kennis willen doorgeven aan collega's;
- samen willen werken met onderzoekers van Wageningen UR;
- geen biologische bedrijfsvoering;
- geen projectidee dat uitsluitend betrekking heeft op groene en blauwe diensten;
- een projectidee aanmelden waarmee een substantiële verbetering op het gebied van een van de duurzaamheidsonderdelen (3 P's) gerealiseerd wordt of op twee gebieden een geringe. Een verbetering van één van de onderdelen mag niet ten koste gaan van de andere.

Biologische bedrijfssystemen en verbredingactiviteiten worden niet meegenomen in dit netwerkprogramma omdat andere LNV-onderzoekprogramma's zich reeds specifiek richten op deze takken. Ongeveer 160 netwerken hebben zich aangemeld voor deelname aan het programma. De ingediende voorstellen varieerden onderling sterk in inhoud, mate van uitwerking en professionaliteit. Een adviescommissie heeft een voorselectie gemaakt van 70 kansrijke voorstellen. In selectiegesprekken tussen Wageningen UR medewerkers en enkele netwerkvertegenwoordigers zijn de ideeën nader getoetst aan duurzaamheid, drive, financiële draagkracht en communicatief vermogen. Ook is de potentiële daadkracht van het netwerk zo goed mogelijk vastgesteld. Uiteindelijk zijn 51 netwerken geselecteerd voor ondersteuning,

Tabel 2.1

Cluster	Aantal netwerken
Duurzaamheid	3
Arbeidsproductiviteit	4
Mestvergisting	5
Samenwerking akkerbouw-veehouderij	7
Verbetering veevoeding	6
Kengetallen, ICT	10
Samen scholen	4
Diergezondheid	4
Optimaliseren N-huishouding	2
Ketenlogistiek en markt	5

waarvan er 50 daadwerkelijk zijn gestart in juni 2004. De oorspronkelijke ondersteuning vanuit Wageningen UR zou in eerste instantie tot eind 2004 lopen. Naderhand is de ondersteuning verlengd; aan het eind van 2004 is door de opdrachtgever LNV de beslissing genomen om kansrijke en energievolle netwerken ook in de eerste helft van 2005 te blijven ondersteunen. De netwerken zijn thematisch geclusterd (tabel 2.1).

Het doel van deze clustering was om een inhoudelijke afstemming tussen te netwerken te realiseren, en om aangestelde projectregisseurs op die gebieden met elkaar te laten samenwerken.

De deelnemende netwerken zijn verspreid over het land, met een concentratie in Midden/Oost-Brabant en Friesland (zie bijlage 1). In twee derde van de gevallen gaat het om (vooraf) reeds bestaande netwerken. In 50% van gevallen gaat het om netwerken van vooral melkveehouders. De grootte van de netwerken varieert van vier tot 24 deelnemers. Daarnaast is er bij enkele netwerken sprake van kernen van deelnemers waarmee gewerkt wordt die weer deel uitmaken van een grotere groep. In totaal participeren meer dan 400 veehouders actief in de geselecteerde netwerken.

Selectie van regisseurs

De selectie van de netwerkregisseurs heeft plaatsgevonden aan de hand van de volgende criteria:

- ervaring in procesbegeleiding;
- ervaring in het begeleiden van groepen veehouders;
- het spreken van de boerentaal/affiniteit met veehouders;
- affiniteit met thema/cluster;
- eventuele voorkeur voor regio;
- beschikbare capaciteit.

Er zijn 35 netwerkregisseurs geselecteerd. Sommigen begeleiden meerdere netwerken. Aan de projectregisseurs wordt zelf ook ondersteuning geboden in de vorm van coaching en reflectie. Hieraan wordt op een vraaggestuurde manier invulling gegeven door drie beschikbare coaches. De projectregisseurs hebben eveneens gebruikgemaakt van intervisie en coachingsbijeenkomsten voor hun clusters. Nadat netwerk en regisseur aan elkaar gekoppeld waren, hebben de meeste regisseurs een kennismakingsbijeenkomst georganiseerd met hun netwerk. Zij zijn begonnen met het scherpstellen van de vraag in relatie tot wat men in het kader van het project zou kunnen verwachten. Hierna is een projectplan met de activiteiten tot eind 2004 opgesteld. Hiervoor is door het programma een methodiek aangereikt die voor de meeste netwerken tot bevredigend resultaat heeft geleid.

Werken met netwerken

In de periode die daarna volgde zijn er per netwerk vier tot acht bijeenkomsten geweest. Er zijn verschillende acties ondernomen zoals het aantrekken van externe deskundigheid, het doen van waarnemingen op eigen bedrijf en gezamenlijke analyse van het verzamelde materiaal, het mobiliseren van externe actoren enzovoort.

Het onderzoek

Het begeleidend onderzoek heeft verschillende middelen gebruikt. Voor de ondersteuning van de projectregisseurs zijn verschillende tools ontwikkeld en aangereikt die helpen om netwerken te typeren en om interventiestrategieën toe te passen die horen bij de groepsdynamiek en het innovatieproces. Daarnaast is bij het onderzoek gebruik gemaakt van metingen op verschillende momenten bij zowel regisseurs als netwerkdeelnemers. Casestudies bij drie netwerken en diepte-interviews hebben gezorgd voor meer verdiepend inzicht. Ook zijn regisseursdagen georganiseerd en is coaching aangeboden.

3. Gebruikte concepten

3.1 Inleiding

Het begeleidend onderzoek heeft gebruikgemaakt van de volgende theoretische concepten die in dit hoofdstuk kort worden samengevat:

1. het cognitiemodel (Leeuwis): biedt inzicht in de motieven voor het handelen van actoren in netwerken;
2. strategische ruimte (Van Baalen, Hubeek en Geerling-Eiff): biedt inzicht in de wijze hoe kennis de variëteit aan keuzemogelijkheden kan vergroten voor bepaald gedrag of verandering;
3. levende netwerken (Wielinga): deze metafoer maakt interactiepatronen in netwerken zichtbaar waaruit interventiestrategieën kunnen worden afgeleid;
4. learning community (Van der Kroon et al.): in hoeverre in 2004 lerende gemeenschappen zijn ontstaan tussen projectregisseurs is onderzocht door naar de eventuele groei van het sociaal kapitaal van de regisseurs te kijken.

3.2 Cognitiemodel

De cognitietheorie (Leeuwis 2004) geeft inzicht in handelingsmotieven van actoren. De ene actor reageert anders op dezelfde omstandigheden dan de ander. Dat komt omdat elke actor zijn eigen werkelijkheid construeert: zijn eigen percepties van wat er aan de hand is, wat problematisch is en wat gewenst, en ook zijn eigen percepties van de mogelijkheden en onmogelijkheden. Men kan dan spreken van individuele cognitie. Dit is een constructivistisch perspectief voor de analyse van kennisprocessen. In het cognitiemodel van Leeuwis (figuur 3.1) worden acht factoren weergegeven die van invloed zijn op de handelingsmotieven van actoren. Deze factoren zijn bruikbaar als analysekader voor het volgen van de voortgang in kennisprocessen in een netwerk.

Naast individuele cognitie kan men ook spreken van complementaire cognitie en collectieve cognitie: percepties en motieven die elkaar zover aanvullen of overeenkomen dat interactie in het netwerk als zinvol ervaren wordt. Het leerproces leidt er als het goed gaat toe dat gecoördineerde actie mogelijk wordt.

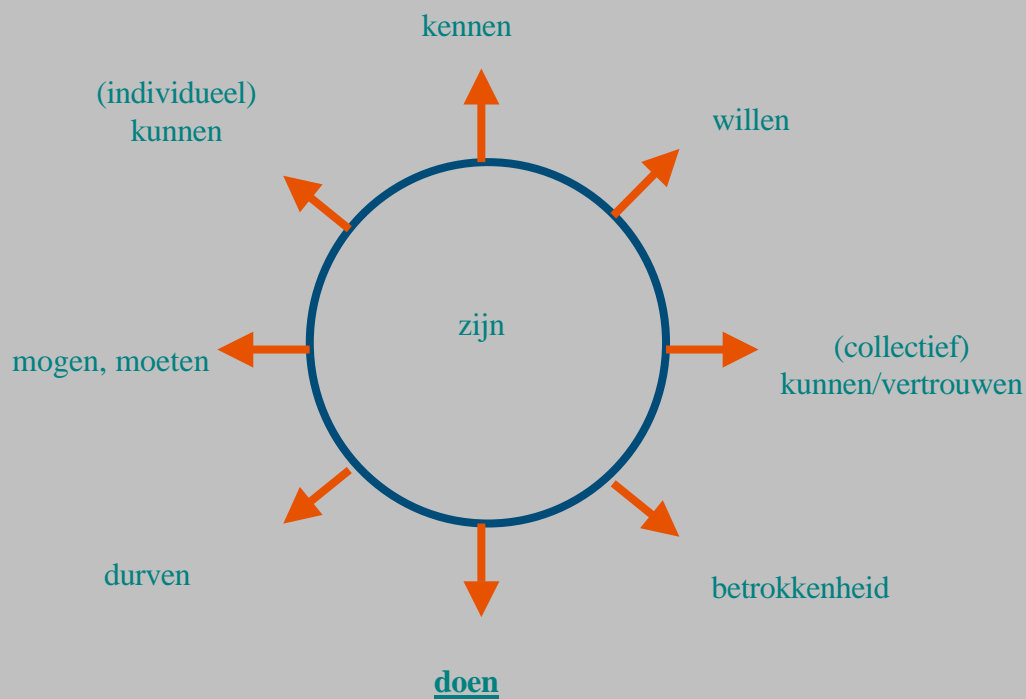
Van innovatie kan men spreken als er verandering komt in bestaande handelingspraktijken en structuren, zodanig dat nieuwe constructies en synthese leiden tot een nieuw werkend geheel. In innovatietrajecten zijn basisprocessen te onderscheiden zoals:

- sociale leerprocessen;
- het (her)bouwen van netwerken;
- onderhandelen;
- sturing;
- kennisuitwisseling en verankering.

Genoemde factoren en basisprocessen vormen bouwstenen voor het ontwikkelen van een methodiek om kennis- en innovatieprocessen in netwerken te kunnen volgen.

Het cognitiemodel bevat de volgende handelingsredenen (Leeuwis, 2004):

- percepties over het functioneren van sociale en technische systemen (kennen);
- percepties aangaande de eigen doelen, aspiraties en belangen (willen);
- percepties ten aanzien van de eigen vaardigheden en mogelijkheden (individueel kunnen);
- percepties ten aanzien van ondersteuning door (en de relaties met) het systeem om hen heen (collectief kunnen/vertrouwen);
- percepties aangaande de wensen en invloed van anderen (mogen, moeten);
- percepties omtrent verschillende vormen van risico (durven);
- percepties ten aanzien van de eigen rol en verantwoordelijkheid (betrokkenheid);
- percepties ten aanzien van de eigen identiteit (zijn).



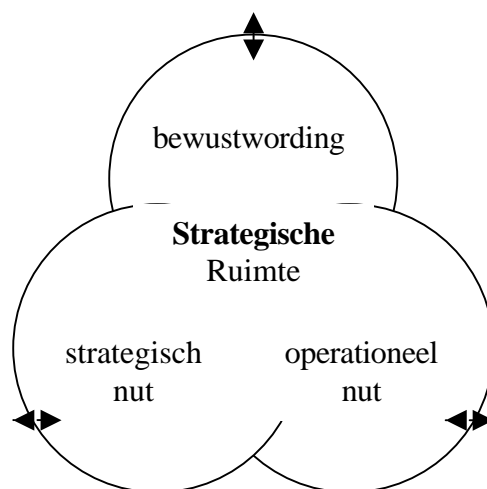
Figuur 3.1 Cognitiemodel

3.3 Strategische ruimte

Het begrip

Kennis ontstaat pas wanneer aan bepaalde informatie betekenis wordt gegeven. De betekenis die wordt gegeven is afhankelijk van het referentiekader van de kennisverwerper (Cohen en Levinthal, 1991), de omstandigheden en het mogelijke nut (Huber, 1991) dat wordt ervaren.

De zoektocht naar een nieuwe kennisinfrastructuur heeft baat bij een methode om individuele kennisbehoeften te articuleren. Verwerving van kennis en het voorzien in een kennisbehoefte hoeft niet noodzakelijkerwijs te leiden tot een zichtbare gedragsverandering, maar kan wel het potentieel aan gedragsalternatieven vergroten. De variëteit aan keuzemogelijkheden voor de oplossing van een bepaald probleem wordt door Van Baalen et al. (2005) 'strategische ruimte' genoemd. De strategische ruimte heeft een sterk individueel karakter welke van ondernemer tot ondernemer verschilt. Een netwerk kan mogelijkheden bieden voor individuele ondernemers om relaties met anderen (collega's, adviseurs of derden) aan te gaan om in een sociaal leerproces zijn/haar individuele strategische ruimte te vergroten en gezamenlijk meer kennis te creëren dan individueel mogelijk is. De dynamiek in het netwerk bepaalt de mate waarin en waarmee de strategische ruimte van de netwerkdeelnemers wordt vergroot.



Figuur 3.2 Strategische ruimte

Collectief leren in een netwerk

Alhoewel kennis uiteindelijk een individueel product is, is het proces van kennisontwikkeling en -uitwisseling dat geenszins. De betekenis die aan kennis wordt gegeven wordt niet alleen door de ondernemer zelf bepaald, maar ook door omstandigheden en door de sociale actoren om hem/haar heen die dit proces beïnvloeden. Aangenomen 'waarheden' in een groep worden bijvoorbeeld sneller overgenomen dan niet-gedeelde waarden. Wanneer kennis ontwikkeld wordt in een groepsverband, is het gezamenlijk leerproces van betekenis voor de kennisontwikkeling. De strategische ruimte van de één staat dan in contact met andere strategische ruimten.

Ook de manier waarop met elkaar wordt gecommuniceerd, is van invloed op de betekenis die een ondernemer geeft aan informatie. Informatie die goed aansluit bij het referentiekader en de behoefte van de ondernemer zal eerder de strategische ruimte van de ondernemer vergroten dan informatie die niet aansluit, hoe nuttig die ook zou kunnen zijn. Daarnaast moet de informatie die aangeboden wordt een toegevoegde (nieuwe) waarde bevat-

ten, zodat de strategische ruimte verrijkt wordt (Grant, 1996).

Kennisverwerving

Het aanbieden van informatie die iets nieuws betekent en die aansluit op de behoefte van de ondernemer, is niet altijd eenvoudig. Allereerst is het formuleren van een kennisbehoefte door de vragende partij geen eenvoudige opgave. Zo is het principieel en logischerwijs onmogelijk om te 'weten wat je niet weet'. Een ondernemer hoeft niet te beseffen dat hij/zij een (potentieel) probleem heeft en naar een bepaalde oplossingsrichting zoekt. Daarnaast is er sprake van een articulatieprobleem. Het is mogelijk dat de ondernemer zich bewust is van een probleem en kennisbehoefte, maar niet in staat is om de probleemstelling adequaat te articuleren. Hij/zij kan hierbij geholpen worden door een adviseur of door interactie met collega's in bijvoorbeeld een studiegroep (Geerling-Eiff et al., 2004).

Structuurkenmerken van een netwerk

Er is onderscheid te maken in verschillende typen structuurkenmerken van een netwerk welke bepalend zijn voor het soort kennis dat uitgewisseld wordt en de mate van kennisuitwisseling. Vier structuurkenmerken die een belangrijke invloed uitoefenen op de strategische ruimte staan hieronder beschreven. Concreet hebben de kenmerken invloed op de wijze waarop kennis wordt ontwikkeld en uitgewisseld binnen een netwerk en zo ook op de variëteit aan (nieuwe) keuzemogelijkheden die een 'kennisverwerver' krijgt om de kennis binnen zijn/haar context toe te passen.

Het cognitieve domein

Het cognitieve domein heeft betrekking op de inhoud van de kennis binnen het netwerk. Er wordt onderscheid gemaakt tussen algemene en specifieke kennis en tussen expliciete en impliciete kennis (zie figuur 3.3).

In het algemeen geldt dat algemeen-expliciete kennis het gemakkelijkst is over te dragen tussen de netwerkparticipanten. Het delen van expliciete vakspecifieke kennis vereist veel voorkennis van degenen die bij kennisuitwisseling betrokken zijn. Persoonsgebonden kennis is alleen door voorbeeldgedrag en door participatie in elkaars activiteiten over te dragen. Kennisnetwerken variëren sterk in hun voorkeur voor bepaalde typen kennis.

	Expliciet	Impliciet
Algemeen	I Generieke kennis	III Gedeelde kennis
Specifiek	II Vak/project kennis	IV Persoonlijke kennis

Figuur 3.3 Onderscheid tussen algemene en specifieke kennis en tussen expliciete en impliciete kennis

Het medium

Een volgend structuurkenmerk is het medium. Gebruik van een bepaald medium bepaalt de wijze waarop kennis wordt ontwikkeld en gedeeld. In een netwerkbijeenkomst hebben actoren vaak face-to-face contact met elkaar. Dit draagt bij aan het onderlinge vertrouwen en het leren begrijpen van elkaars kennisbehoefte. Het maakt het uitwisselen van impliciete kennis goed mogelijk. Het nadeel is dat in praktische zin agenda's getrokken moeten worden, ruimtes geregeld en afstanden moeten worden afgelegd. Idealiter zouden in een leerproces bijeenkomsten niet het enige communicatiemiddel moeten zijn dat gebruikt wordt om kennis uit te wisselen. Denk bijvoorbeeld aan methoden zoals telefoon, chat, videoconferencing, email, maar ook schriftelijke media. Deze media zijn minder tijdrovend. Voor verspreiding van kennis buiten het netwerk kan aansluiting gezocht worden met andere netwerken. Sleutelfiguren kunnen het delen van de kennis tussen beide netwerken coördineren. Tot slot bieden media zoals vakbladen mogelijkheid tot kennisverspreiding onder een breed publiek. Over het algemeen geldt echter dat dergelijke media kennis veranderen in informatie, omdat de actoren die bijvoorbeeld het artikel lezen, over minder mogelijkheden beschikken om eigen betekenis te geven aan 'de boodschap'. Zo is er geen interactie mogelijk met de zender (de kennisaanbieder) om te discussiëren over de betekenis van de boodschap. En de individuele kennisbehoefte van de ontvanger (kennisverwerper) is niet bekend.

De sociale structuur

Het derde structuurkenmerk is de sociale structuur van een netwerk. Er zijn netwerken met een hechte cultuur en netwerken met meer losse relaties. Een netwerk dat hecht is, is veelal meer gesloten. Door de interne oriëntatie van het netwerk zal er niet veel kennis uitgewisseld worden met derden buiten het netwerk, evenmin als er veel nieuwe kennis in het netwerk wordt toegelaten. Wel is de uitwisseling en ontwikkeling van gedeelde impliciete kennis binnen zo'n netwerk goed mogelijk. Een open netwerk met losse relaties ondersteunt een hoge mate van kennisuitwisseling buiten het netwerk (Granovetter, 1973), maar kan met de losse relaties sneller uit elkaar vallen. Wanneer de kennisontwikkeling binnen een netwerk een strategische betekenis krijgt, zal het netwerk meer gesloten worden.

Het besturingsmodel

Het laatste structuurkenmerk is het besturingsmodel. Een netwerk ontstaat niet zomaar. Hier toe moet initiatief worden genomen door een of meerdere personen. Deze moeten ervoor zorgen dat potentiële actoren kennismaken en op de hoogte raken van elkaanders specifieke kennisvraag en kennisaanbod. Voorts moeten zij een platform (eventueel virtueel) bieden voor de concrete kennisuitwisseling. Na de opstart moet het netwerk zelf op zoek gaan naar een adequaat besturingsmodel. Zo kan bij de opstart van een netwerk van een netwerkregisseur verwacht worden dat deze het netwerkproces trekt en bijstuurt totdat het netwerk zich met succes ontwikkeld heeft tot een hecht samenwerkingsverband. Daarna wordt veelal een meer ondersteunende of inhoudelijke rol verlangd en kan een sterk sturende rol van buitenaf als storend worden ervaren, of zelfs een contraproductief effect hebben. Het kan dan zijn dat de ideeën en ontwikkelingen niet van binnenuit het netwerk worden opgezet maar van buitenaf worden opgegeven. Van belang is voorts dat een netwerk zijn eigen regels ontwikkelt voor conflictresolutie. Ook hiervoor zijn initiatiefnemers nodig.

3.4 Levende netwerken

De metafoor

De netwerken die mensen vormen, gedragen zich vergelijkbaar met levende organismen in de natuur. Ze kunnen gezond of ziek zijn. Ze kunnen groeien in ordening en complexiteit. Ze kunnen ook sterven om plaats te maken voor nieuwe vormen van leven. Een gezond organisme is in staat om een effectieve respons te geven op omstandigheden die zich voordoen. Het beschikt over een ingebouwd leervermogen. Kennis speelt in deze metafoor een sleutelrol. De ecologische functie van kennis is het mogelijk maken van sociale interactie. Kennis is adequaat als zij in staat stelt tot een effectieve respons op de omstandigheden die zich voordoen (Maturana & Verala, 1987).

Het leervermogen van een netwerk wordt bepaald door twee dimensies:

- ruimte op de inhoudelijke dimensie, tussen overeenkomst en verschillen, in wat actoren kunnen herkennen en begrijpen. Tussen deze polen kan men nieuwsgierig zijn;
- ruimte op de relationele dimensie, tussen individu en collectiviteit. Er is voldoende vertrouwen nodig om in interactie te kunnen leren. Dit vertrouwen wordt bepaald door de juiste verhouding tussen de mogelijkheden van de eigen inzet, en de mate van afstemming die door het netwerk wordt vereist. De ruimte die op deze dimensies wordt opgespannen wordt de vitale ruimte genoemd.

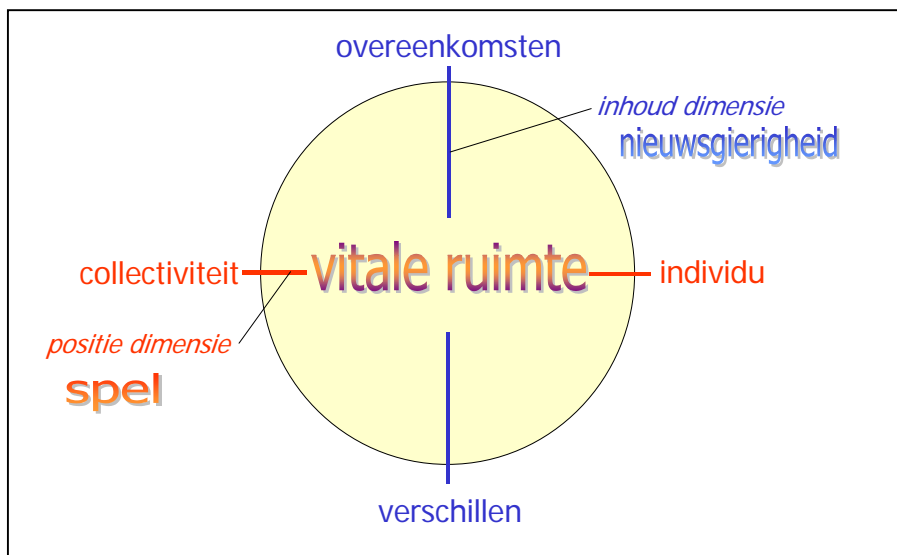
Daarmee is deze metafoor interessant voor kennisnetwerken. Een gezond netwerk genereert energie. Het nodigt uit tot meer inzet en ook de bereidheid om rekening te houden met anderen neemt toe. De identiteit van het netwerk, dat waar men 'wij' tegen zegt, wordt sterker. Dit is een zichzelf versterkend proces.

In gezonde netwerken groeit het vertrouwen dat men zich kan richten op de eigen taak omdat anderen 'het hunne' doen om het netwerk te laten functioneren. Hierdoor kunnen taakverdeling en specialisatie ontstaan. Mensen kunnen zich meer concentreren op hun eigen

kwaliteit in het vertrouwen dat deze in het grotere geheel tot meerwaarde zal komen. Hierdoor komt energie vrij. Energie is gerelateerd aan zingeving, aan het gevoel eigen kwaliteit te kunnen inzetten en tegelijkertijd een zinvol deel te zijn van een groter geheel. Taakverdeling brengt de noodzaak van structuur met zich mee. Het onderlinge verkeer moet geregeld worden. Regels en procedures zijn bedoeld om gedrag patronen efficiënter te maken en onzekerheid te reduceren. Het tegendeel van gezonde netwerken komt ook voor. Een ziek netwerk absorbeert meer energie dan dat het oplevert. De bereidheid tot inzet en afstemming neemt af. Het kost steeds meer moeite om de structuur te onderhouden die het netwerk bijeen moet houden. Ook dit proces versterkt zichzelf.

Vitale ruimte

Het leren voltrekt zich op de spanningsboog tussen overeenkomsten en verschillen (zie figuur 3.4). Voldoende overeenkomsten zijn nodig om aansluiting te vinden met de eigen beelden en wensen maar teveel overeenkomsten maken verveeld. Dan gaat men op zoek naar nieuwe verschillen die altijd gevonden kunnen worden. Voldoende verschillen zijn nodig om zich te kunnen verbazen. Teveel verschillen maken verward en onzeker. In de ruimte tussen deze polen kan worden geleerd.



Figuur 3.4 Vitale ruimte in netwerken (coherentiecirkel)

Op de horizontale as zien we enerzijds een pool waar zich het individu bevindt met zijn behoefte om de eigen kwaliteit in te zetten. Anderzijds is er de pool met de collectiviteit die tot meerwaarde kan komen en die bescherming biedt aan het individu. Deze collectiviteit vraagt om afstemming met één ander individu of met een netwerk. Tussen deze polen bevindt zich de ruimte waarin men het vertrouwen heeft dat inzet zinvol is. De grenzen liggen niet vast en moeten steeds worden uitgeprobeerd (Wielinga, 2001). Samen spannen de twee di-

mensies een ruimte op waarin geleerd kan worden en groei mogelijk is. Deze ruimte is essentieel voor alle levende organismen, en wordt daarom 'vitale ruimte' genoemd.

De vitale ruimte wordt weergegeven in de coherentiekring. Er zijn vier kwadranten te onderscheiden met ieder een stimulerend interactiepatroon binnen de cirkel en een negatief patroon daarbuiten. Deze acht basispatronen van interactie in netwerken bieden een analysekader voor het herkennen van wat zich aan leerprocessen in een netwerk afspeelt, en voor het kiezen van interventiestrategieën om regressieve patronen te doorbreken zodat het netwerk terugkeert in de vitale ruimte.

Onderzoeksaanpak

De aspecten waarover het onderzoek uitspraken wil doen worden weergegeven in een plattegrond. Dit schema (figuur 3.5) geeft inzicht in de activiteiten van de projectregisseur in zijn rol van procesbegeleider en gaat in op de vragen:

- Is er een zinvol onderscheid te maken tussen typen netwerken, in relatie tot de effectiviteit van interventiestrategieën?
- In hoeverre zijn projectregisseurs in de praktijk in staat geweest op effectieve wijze te interveniëren?

	groepsdynamica	innovatieproces																				
herkennen	interactiepatronen	typologie	stadia																			
		<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																				
interveniëren	leiderschapsrollen	biotoop	stadia																			
		<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																				

Figuur 3.5 Activiteiten projectregisseur

Op de verticale as staat wat de regisseur moet doen:

- *herkennen*: het maken van onderscheid tussen verschillende situaties;
- *interveniëren*: doen wat past bij die herkende situatie.

Op de horizontale as wordt onderscheid gemaakt naar:

- *groepsdynamica*: dit is het interne proces binnen het netwerk;
- *innovatieproces*: de inhoudelijke beweging die het netwerk veroorzaakt. Wat wordt er geleerd en wat voor effecten heeft dit op de omgeving?

Deze assen vormen een matrix met de volgende velden:

- Interactiepatronen: welk patroon binnen het netwerk is dominant? Is er een gezonde dynamiek of moet er worden bijgestuurd?
- Typologie stadium: welk type netwerk (motivatie, institutionele binding, kennisdoelen) en in welk stadium (pril idee of verspreiding van de innovatie) bevindt het netwerk zich?
- Biotoop: welke condities zijn voor het netwerk in dit stadium gunstig om te kunnen groeien naar het volgende?
- Leiderschapsrollen: welke interventie past bij deze situatie, gegeven het interactiepatroon, type en stadium van het netwerk en de biotoop?

Om de regisseurs te ondersteunen zijn (methoden) ontwikkeld welke inzicht geven in de groepsdynamica en het innovatieproces van netwerken. Enkele voorbeelden zijn:

- de *coherentiecirkel*: zoals hiervoor weergegeven is hij bedoeld om inzicht te krijgen in interactiepatronen in netwerken en daarmee de vitaliteit. Met behulp van dit inzicht kunnen door de regisseurs toegesneden interventiestrategieën worden toegepast;
- de *innovatiecirkel*: geeft inzicht in beperkende factoren voor innovatie in het netwerk, gebaseerd op activiteiten ten aanzien van kennis, conditie en proces. De cirkel is bedoeld om te voorkomen dat de aandacht te eenzijdig naar een type activiteit gaat terwijl de meest beperkende factor op andere terreinen ligt en kan dus helpen om een evenwichtig activiteitenplan op te stellen;
- het *onderscheiden van rollen in veranderingsprocessen*: in netwerken kan helpen om de juiste netwerkdeelnemers aan te spreken op te ondernemen acties. In veranderingsprocessen kunnen veranderaars, ordebewaarders en overlevers worden onderscheiden die ieder op zich een andere benadering vragen van de projectregisseur.

3.5 Het ontstaan van learning communities

Een *learning community* is een alternatieve (niet hiërarchische) organisatievorm die mensen bindt om, over de grenzen van formele organisaties, projecten of afdelingen heen, kennis te delen, samen te werken en problemen op te lossen. Een lerende gemeenschap is gebaseerd op zaken zoals betrokkenheid, partnerschap, continuïteit, individuele benadering, vertrouwen, verantwoordelijkheid, teamgeest, flexibiliteit en gemeenschapszin. De theorie over *sociaal kapitaal* is behulpzaam bij het onderzoeken van de ontwikkeling van learning communities.

De sociaal kapitaaltheorie stelt dat communities een bepaalde sociale en/of economische waarde hebben, te weten de voordelen of de winst die je kunt behalen doordat je een bepaalde voorkeursbehandeling geniet, doordat een bepaald persoon of bepaalde groep gevoelens van sympathie of verplichting heeft voor jou (SCIG, 2000, in: Van der Kroon et al., 2002). Sociaal kapitaal levert bijvoorbeeld een bredere toegang tot informatiebronnen en hiermee kennis op: 'who you know affects what you know'. Sociale relaties verminderen verder de tijd die je nodig hebt om informatie te vergaren. Randvoorwaardelijk voor het verkrijgen van bovengenoemde middelen zijn onder andere fysieke nabijheid, teamvorming, vertrouwen, gemeenschappelijk taalgebruik, samenwerking en een bepaalde norm (wederkerigheid).

Op basis van reflectie op de ontwikkeling van het sociaal kapitaal van de groep project-regisseurs in 2004 verwachtten de onderzoekers de eventuele ontwikkeling van een of meerdere learning communities onder de projectregisseurs te kunnen monitoren.

4. Onderzoeksresultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het actiebegeleidende onderzoek weergegeven, gegroepeerd naar de vragen die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd en die volledigheidshalve hieronder nog worden herhaald:

1. In hoeverre zijn de doelstellingen van het Programma 'Netwerken in de veehouderij' in 2004 gerealiseerd?
2. A. Hoe zijn de geselecteerde netwerken te typeren?
B. In hoeverre blijken de verschillen tussen netwerken een andere interventiestrategie te vereisen?
3. In hoeverre zijn de projectregisseurs in de praktijk in staat geweest op effectieve wijze te interveniëren?
4. Wat blijkt het uitwisselen van ervaringen en het van elkaar leren tussen de projectregisseurs (c.q. het ontstaan van learning communities) in 2004 te hebben belemmerd en bevorderd?
5. Hoe hebben de netwerken gefunctioneerd volgens de betrokkenen: zijn er aanwijzingen dat er nieuwe kennisarrangementen zijn ontstaan?
6. Hoe zou het monitoren van (de begeleiding van de) netwerken in de toekomst gestalte kunnen krijgen?

4.2 Realisatie doelstellingen

In de projectdocumentatie rondom Netwerken in de Veehouderij wordt een groot aantal verschillende doelstellingen genoemd waaronder het vergroten van de innovatiekracht van bestaande initiatieven, het in beweging krijgen van agrariërs richting duurzame landbouw, het bevorderen van de robuustheid van ondernemers en het optimaliseren van kennisvorming, kennisbenutting en kennisverspreiding om daarmee bij te dragen aan systeeminnovatie en transitie naar een duurzame veehouderij. Deze verzameling van doelstellingen bevat ongelijksoortige doelen, die ten dele ook een andere aanpak veronderstellen. In dit kader is het zinvol na te gaan op welke doelen wel en niet voortgang is geboekt in 2004.

- *Bevordering van duurzaamheid en robuustheid?* Bij veel netwerken is er sprake van optimalisatie van bedrijfsprocessen. Dit betekent niet dat duurzaamheid in deze netwerken geen rol zou spelen. Ze dragen zeker bij aan het bevorderen van economische, ecologische en/of sociale duurzaamheid. Bij de selectie van de netwerken is gekeken of er een bijdrage te verwachten was ten aanzien van een of meer aspecten van duurzaamheid, maar is niet de eis gesteld dat alle aspecten in samenhang zouden worden beschouwd. De gehanteerde 'lichte' toets op duurzaamheid sluit dus goed aan bij de feitelijke prak-

tijk van reguliere innovatie. In de alledaagse praktijk van de netwerken wordt vooral gedacht in termen van het oplossen van een concrete problematiek, en niet in termen van 'het in balans brengen van verschillende aspecten van duurzaamheid'. Het dwingend opleggen van een dergelijk perspectief zou naar alle waarschijnlijkheid complicerend werken omdat het lang niet altijd aansluit bij de probleemperecepties van boeren, en ook omdat het in de praktijk niet erg makkelijk is om aan alle aspecten tegelijk te werken. Men kan echter wel de vraag stellen hoe zinvol het criterium 'duurzaamheid' is; men kan immers van vrijwel elke veranderingsrichting beargumenteren dat deze bijdraagt aan het een of andere aspect van duurzaamheid.

- De term 'robuustheid' is eveneens afkomstig uit het discours over duurzaamheid, en verwijst in het kader van het programma Netwerken in de Veehouderij naar de veerkracht en capaciteit van netwerken om in de toekomst zelfstandig problemen het hoofd te bieden. Het is te vroeg om hierover veel te zeggen. Een relevante observatie is wellicht dat het in de netwerken die in de case studies beschreven zijn zeker niet om de 'minst robuuste' veehouders gaat, en dat verwacht mag worden dat zij in de toekomst indien nodig ook weer de weg zullen weten te vinden in de verschillende ondersteuningsmogelijkheden die van buitenaf worden geboden. De indruk bestaat dat dit ook voor een aantal andere netwerken opgaat.
- *Reguliere innovatie of systeeminnovatie?* Men kan zich afvragen of met de netwerken die zijn geselecteerd werkelijk initiatieven zijn aangeboord die perspectief bieden voor duurzame innovaties op systeemniveau. In veel gevallen is sprake van optimalisatie binnen de gekozen hoofdrichting van het bedrijf. In andere gevallen is er wellicht uitzicht op innovaties met een bredere werking, maar mag men doorbraken verwachten wanneer de netwerken meer verticaal van aard zijn zoals keten- of multistakeholder netwerken. Overigens is het niet realistisch om binnen een half jaar veranderingen te verwachten die men als systeeminnovatie zou kunnen betitelen.
- *Kennisuitwisseling en leerprocessen?* Binnen de netwerken vindt de nodige uitwisseling plaats tussen veehouders onderling, en veehouders en regisseurs/onderzoekers. Deze uitwisseling vindt vooral plaats rondom de specifieke problematiek waaraan in het project wordt gewerkt, maar uit de casestudies blijkt dat ook op andere terreinen kennis en ervaring worden uitgewisseld. De indruk bestaat dat er op basis van deze uitwisseling ook voortgang bestaat in het leerproces.
- *Toegang kennisinfrastructuur?* De projectregisseurs lijken er redelijk in te slagen om met name relevante Wageningen UR expertise te betrekken bij de netwerken. Vooral nog verlopen die contacten meestal indirect, dat wil zeggen via de regisseur, en zonder direct contact tussen de netwerken en Wageningen UR onderzoekers. Opvallend is wel dat er vooral technische expertise lijkt te worden aangeboord. Dit is slechts ten dele verklaarbaar vanuit de problemen waaraan wordt gewerkt; veel problemen hebben immers niet alleen een technische component. De technische insteek en achtergrond van veel regisseurs en veehouders, en mogelijk ook organisatorische belangen, dragen

bij aan een zekere scheefheid. De samenwerking met niet-Wageningen UR componenten in de kennisinfrastructuur liep in eerste instantie minder vanzelfsprekend.

- *Benutting van bestaande kennis?* Via het Netwerkprogramma wordt nieuwe expertise aangeboord. Het is echter niet zo dat de benodigde inzichten en kennis al kant-en-klaar 'op de plank' liggen. Bij de netwerken zien we dat er sprake is van een zoektocht waarin nieuwe verkenningen en analyses worden gemaakt. Bestaande kennis en expertise wordt steeds vertaald naar een specifieke probleemcontext en leidt niet zelden tot de identificatie van vragen die nog niet kunnen worden beantwoord. Het is in dit verband niet verassend dat in het casestudieonderzoek twee van de drie netwerkregisseurs aangeven dat ze in hun project graag de beschikking zouden hebben over meer middelen voor onderzoek.
- *Horizontale kennisuitwisseling en 'olievlekwerking'?* Het verspreiden van kennis en ervaring vanuit de netwerken naar andere (netwerken van) veehouders komt langzaam op gang. Naar verwachting zullen er vanaf 2005 verschillende resultaten in de openbaarheid worden gebracht met name via artikelen in de vakpers. Ook tussen de netwerken beginnen langzamerhand verbindingen te komen. Het is de vraag of de termen 'kennisverspreiding' en 'olievlekwerking' uitdrukken wat het programma wil bereiken. De doelstellingen gaan immers verder dan het verspreiden van kennis die bij onderzoekers op de plank ligt. Het gaat om het vermogen van (netwerken van) ondernemers om te innoveren en daarvoor relevante kennis te mobiliseren. Vervolgens hoopt men dat succesvolle innovaties op kleine schaal hun doorwerking op grotere schaal zullen hebben.

Verder wordt in de meeste netwerken actief gewerkt aan probleemoplossing en innovatie, en wordt hierin vooruitgang geboekt. Ondanks het feit dat bij veel netwerken externe partijen betrokken zijn geweest bij de indiening van de aanvraag, bestaat de indruk dat de leden van het netwerk (i.e. de veehouders) een leidende rol spelen in het proces, hun eigen inhoudelijke agenda volgen, en zich in de meeste gevallen ook 'eigenaar' voelen van het ingezette traject. Ook de projectregisseurs/onderzoekers hebben natuurlijk hun eigen ideeën en belangen, die ook invloed hebben op de gang van zaken in de netwerken, maar het lijkt er op dat activiteiten in goed overleg tot stand komen en dat er een redelijke balans bestaat tussen de betrokken partijen. In die zin zijn goede voorwaarden geschapen voor inhoudelijke vraagsturing. In financiële zin is er minder sprake van vraagsturing en eigendom; de ondersteunde netwerken kunnen immers niet in alle vrijheid over het beschikbare budget beschikken. Bij sommige betrokkenen, en ook bij partijen buiten Wageningen UR, heeft dit in eerste instantie tot ergernis geleid; deze ergernis had daarnaast mede te maken met de voor hen nog onduidelijke beeldvorming over de mogelijke besteding van beschikbare gelden. Dit pleit voor een meer flexibele besteding van middelen en een duidelijke communicatie over de voorwaarden voor participatie.

4.3 Typering van netwerken en interventiestrategie

Het typeren van netwerken is geen doel op zich. Bij het typeren gaat het om het herkennen van situaties van of in netwerken die om een andere aanpak of interventiestrategie vragen. In dit kader is nagegaan in hoeverre de projectregisseurs hun netwerken konden typeren in termen van:

- a. oriëntatie (planet, profit en people) en motivatie;
- b. kennisorientatie (kennis voor optimalisatie, voor verandering van spoor, kennis als wapen, kennis als permanent leerproces);
- c. kansen en bedreigingen;
- d. stadia in kennisprocessen;
- e. beperkende factoren (kennis, condities of proces).

Ad a. Typering netwerken in termen van oriëntatie en motivatie

Uit de typering blijkt dat de netwerken meer op profit zijn gericht dan op people en planet. De netwerken komen vaker voort uit particulier initiatief dan uit institutioneel initiatief (figuur 4.1). De meer people en planet georiënteerde netwerken zijn relatief meer vanuit institutionele initiatieven aangedragen. Er zijn echter geen aanwijzingen dat deze verschillende netwerktypering om een verschillende aanpak vragen.

	70	30	%
Institutie	25	15	40
Particulier	45	15	60
	Profit	People & Planet	

Figuur 4.1 Oriëntatie en motivatie netwerken

Ad b. Typering netwerken in termen van kennisoriëntatie

De netwerken hebben doelen geformuleerd die zij na willen streven. Voor het realiseren van deze doelen is kennis nodig waarbij het volgende onderscheid wordt gemaakt:

- *kennis voor optimalisatie* van de productie en bedrijfsprocessen: hierbij worden nieuwe technieken, methoden en procedures ontwikkeld om de productie efficiënter te maken via een toename van inkomsten, verlaging van kosten, vermindering van de milieubelasting enzovoort. De focus ligt hierbij op 'doing the same thing better'. Voorbeelden van dit type kennis zijn verhoging van de arbeidsproductiviteit, samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders, vermindering ziektedruk, enzovoort;
- *kennis voor verandering van spoor*: hierbij gaat het er om andere (nieuwe) zaken op te pakken ('doing better things') en om door te gaan op de huidige wijze. Een voorbeeld hiervan is een netwerk van veehouders dat het bedrijfssysteem zodanig wil aanpassen dat burgers en consumenten daarmee akkoord gaan en daarvoor een publiek debat willen organiseren. Voor dit debat wil men ook andere stakeholders uitnodigen;
- *kennis als wapen*: in sommige gevallen kan kennis helpen om de positie ten opzichte van andere betrokkenen of partijen te versterken. Bij mestvergiftingsnetwerken bijvoorbeeld kan meer inzicht in stankreductie-mogelijkheden helpen om gemeentes over de streep te trekken om vergunningen te verlenen;
- *kennis als permanent leerproces*: er zijn netwerken die niet op zoek zijn naar specifieke kennis maar die een structuur willen creëren waarin permanent geleerd kan worden. Dit is meestal de basis van de studieclubs die van oudsher in de agrarische sector een belangrijke rol hebben gespeeld. Hier worden ervaringen uitgewisseld en resultaten onderling vergeleken.

Blijken de reacties van de projectregisseurs kunnen de ondersteunde netwerken als volgt worden ingedeeld (doordat sommige netwerken meerdere doelen hebben is de optelsom hoger dan 100%):

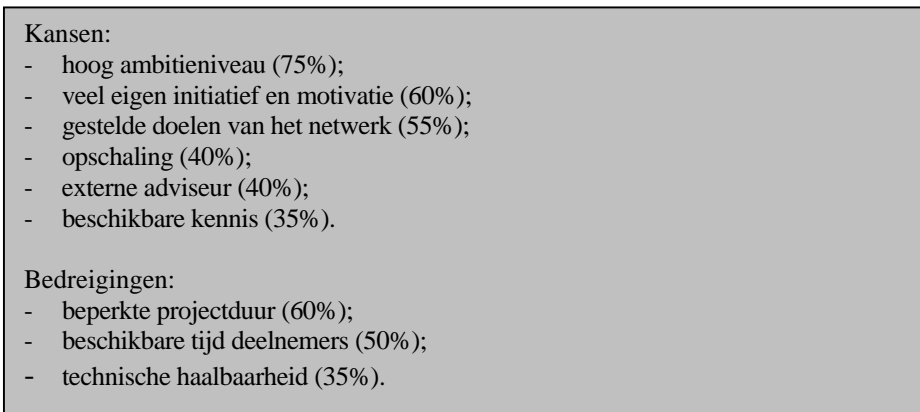
- kennis voor optimalisatie: circa 65%;
- kennis voor transitie: circa 25%;
- kennis als wapen: circa 25%;
- kennis als continu leerproces: circa 35%.

De netwerken richten zich veel op optimalisatie van bedrijfsprocessen. Bij kennis als wapen gaat het om netwerken die bezig zijn met het aanpakken van condities die vernieuwingen in de weg staan. Nader onderzoek moet inzicht geven in strategieën die regisseurs hebben toegepast en mogelijke aanwijzingen voor verbetering. Het lijkt aannemelijk dat bij verschillende typologieën andere interventiestrategieën toegepast moeten worden. Mogelijk vraagt het ene type netwerk andere kwaliteiten van projectregisseurs dan het andere.

Ad c. Typering van netwerken in termen van kansen en bedreigingen

Figuur 4.2 geeft een overzicht van genoemde kansen en bedreigingen voor het succes van netwerken. Bij door projectregisseurs genoemde kansen staan vooral intern gedreven factoren: het ambitieniveau en eigen initiatief van netwerken. Dat er via de ondersteuning vanuit

Wageningen UR kennis binnen handbereik is, wordt minder vaak als kans genoemd. Dit geeft aan dat, om de doelen van de netwerken te realiseren, er meer nodig is dan alleen kennis.

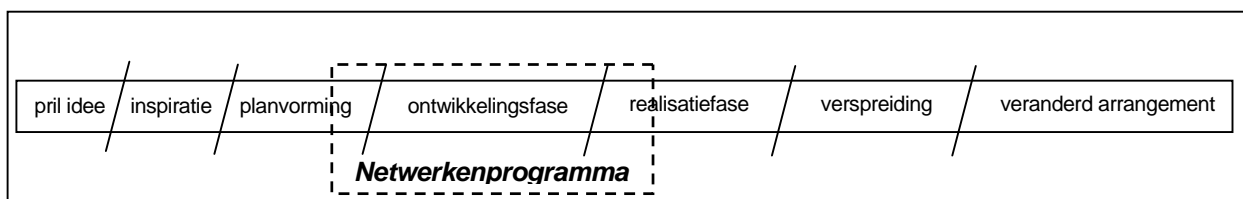


Figuur 4.2 Kansen en bedreigingen in kennisnetwerken

De bedreigingen die regisseurs noemen hebben vooral betrekking op de beperkte projectduur (zeker toen het einde van het kalenderjaar nog als einddatum voor de netwerken werd genoemd), de beschikbare tijd van de deelnemers en de technische haalbaarheid. Hieruit blijkt dat de meeste netwerken zich nog in de ideevormings- en ontwerpfasen bevinden en nog niet zozeer in de toepassingsfase. Inmiddels is het programma hieraan tegemoet gekomen door voor de meeste netwerken de ondersteuning met een half jaar te verlengen.

Ad d. Typering van netwerken in termen van stadia in kennisprocessen

Figuur 4.3 geeft de tijdlijn voor kennisprocessen weer. De stadia die worden onderscheiden lopen van pril idee via logisch opeenvolgende processen tot aan een veranderend arrangement. De meeste ondersteunde netwerken bevinden zich vooral in de ontwikkelingsfase.



Figuur 4.3 Programma 414.2 op de tijdlijn voor kennisprocessen

Immers het ontstaan van het prille idee, de inspiratie en de planvorming moeten al hebben plaatsgevonden voordat het netwerk zich kon aanmelden. Aan de realisatiefase zijn de meeste netwerken nog niet toegekomen. Dat is begrijpelijk gezien de projectduur. Ook moet men zich afvragen of de projectopzet gunstig is voor deze fase. Er zijn andere actoren nodig buiten de meestal homogene groepen die nu de netwerken vormen. Om tot nieuwe arrangementen te komen is meer nodig dan een looptijd van een half jaar.

Het is aannemelijk dat verschillende stadia om een ander repertoire van interventiestrategieën vragen. Mogelijk duidt oriëntatie op kennis als wapen op het feit dat netwerk zich in een realisatiefase bevindt. Aanvullende observaties kunnen meer inzicht verschaffen.

Ad e. Typering van netwerken in termen van beperkende factoren

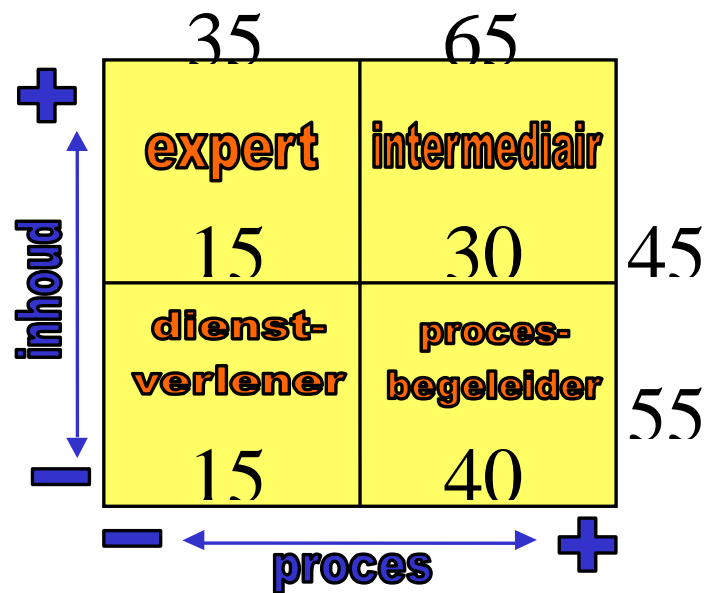
Het maken van onderscheid naar beperkende factoren als kennis, condities of proces wordt nuttig geacht. Het antwoord op de vraag of het vooral aan kennis ontbreekt, condities beperkend zijn voor innovatie of dat er iets in het proces moet gebeuren om de mogelijkheden van de deelnemers tot meerwaarde te brengen, bepaalt voor een groot deel de agenda. In veel gevallen werden de condities als een gegeven beschouwd en ging men zich richten op kennis en proces. Dit kan te maken hebben met het stadium waarin het kennisproces zich bevindt: de interactie met de externe actoren komt pas later in het proces. Het kan ook zijn dat regisseurs geen instrumentarium hebben om dit spel te begeleiden.

4.4 Effectiviteit projectregisseurs

Verschillende rollen

Afhankelijk van de behoefte van het netwerk en de competenties van de regisseur, kunnen de projectregisseurs verschillende rollen aannemen als expert, intermediair, procesbegeleider of dienstverlener. Als *expert* neemt de regisseur de verantwoordelijkheid voor het inhoudelijke zoekproces. Zo wordt nieuwe kennis ontwikkeld. De expert is dus eigenlijk kennisontwikkelaar en het proces krijgt minder aandacht. De *intermediair* bemiddelt in het informatienetwerk (informatiebemiddelaar) en bemoeit zich zowel met de inhoud als met het proces. De *procesbegeleider* draagt vooral bij aan onderlinge communicatie en heeft inzicht in en vaardigheden voor het begeleiden van groepsprocessen. Hij houdt het proces inzichtelijk, stimuleert de in te zetten kwaliteiten en pakt belemmeringen aan. De *dienstverlener* richt zich vooral op het uitvoeren van praktische bezigheden die door het netwerk zelf niet worden opgepakt maar die zeker noodzakelijk zijn om het innovatieproces te versnellen. Een inventarisatie onder de projectregisseurs en netwerkdeelnemers levert het volgende overzicht op (figuur 4.4).

De regisseurs geven aan de meeste tijd te besteden aan de rol van procesbegeleider, direct gevolgd door die van intermediair. De expertrol scoort lager. In veel gevallen is expertise van Wageningen UR en daarbuiten gemobiliseerd.



Figuur 4.4 Rollen netwerkregisseurs

Tal van werkzaamheden

De projectregisseurs verrichten tal van werkzaamheden zoals het regelen van praktische zaken, procesbegeleiding, projectplannen schrijven, onderzoek doen en contacten leggen. Ze spelen dus niet alleen een rol als 'procesbegeleider', maar hebben ook op het inhoudelijke vlak een duidelijke inbreng. Dit laatste werd door de deelnemers van de netwerken ook verwacht;

Interventie strategieën bij start juli 2004:

- externe expertise betrekken;
- reflectie op verwachtingen en doelen;
- eigen expertise inbrengen;
- bemiddelen, dominantie verminderen;
- reflectie op proces.

Interventie strategieën eind 2004:

- externe expertise betrekken;
- planning van vervolg;
- adviseren over kennisverspreiding;
- proces organiseren;
- brainstormen.

Figuur 4.5 Meermalen genoemde toegepaste interventiestrategieën

de regisseurs worden door hen vooral aangesproken als 'interactief onderzoeker'. Sommige activiteiten (bijvoorbeeld het regelen van praktische zaken, projectplannen schrijven) roepen bij regisseurs discussie op over de vraag of zij hiervoor wel verantwoordelijkheid moeten nemen. Hoewel het enige tijd kost om tot een goede rolverdeling te komen en onderling vertrouwen te ontwikkelen tussen regisseur en netwerk, lijkt de samenwerking over het algemeen goed te verlopen. De ondersteuning door de projectregisseurs wordt door de netwerken gewaardeerd. Overigens kan men zich afvragen of de term 'projectregisseur' de lading goed dekt. Men kan vragen stellen bij zowel de mate waarin sprake is van een afgebakend 'project' als van 'regie'. Zoals hiervoor al is aangegeven vervullen de regisseurs meerdere rollen dan alleen die van procesbegeleiding. Geadviseerd wordt om in het vervolg te spreken van netwerkbegeleiders.

Van de netwerkdeelnemers heeft 75% aangegeven tevreden te zijn over de rol van de regisseur en heeft slechts 4% aangegeven in het vervolg een andere vorm van begeleiding te willen zien.

Vraagarticulatie en onderhandeling

Door de aanmeldingsprocedure zijn de netwerken zelf probleem- of idee-eigenaar. De netwerkregisseurs zijn in alle gevallen begonnen met het samen met het netwerk scherp stellen van de probleem- en doelstellingen en vervolgens met het opstellen van het projectplan. Dit proces werd door veel netwerken als verdragend ervaren. Het proces van onderlinge exploratie en onderhandeling werd door de regisseurs als enigszins moeizaam ervaren, getuige de in verschillende gremia geuite opvatting dat het 'lang duurt voordat er iets concreets gebeurt'. In de ogen van de onderzoekers zijn dergelijke discussies een cruciaal onderdeel van het proces, en verdienen ze meer positief te worden beschouwd als een integraal onderdeel van het proces van vraagarticulatie waaraan voldoende tijd dient te worden besteed, ook later in het traject. Het behouden van flexibiliteit en leervermogen is immers van groot belang in innovatieprocessen (zie Leeuwis, 2004).

Bij de meeste netwerken is er hierdoor wel duidelijkheid gekomen over te nemen stappen en de rol van de externe adviseur(s). Bij enkele netwerken heeft dit proces zelfs geleid tot een bijsturing van de oorspronkelijke doelstelling van het ingediende idee. Bij andere netwerken was het lastig om de projectdoelstellingen gemeenschappelijk te krijgen en moesten knopen worden doorgehakt. Er zijn voorbeelden van netwerken waarin dit 'knopen doorhakken' duidelijk goed heeft gewerkt. Er is daarna veel energie vrijgekomen vanuit de netwerken zelf. Bij twee netwerken heeft dit echter geleid tot het beëindigen van de ondersteuning vanuit het onderzoekprogramma omdat er onvoldoende draagvlak was vanuit de netwerken zelf. Andere kenden een trage start doordat de beschikbare tijd van deelnemers beperkt of tijdelijk niet voorhanden was. Dit was met name bij die netwerken het geval waarin ook akkerbouwers participeerden.

4.5 Uitwisseling ervaringen

Uit het onderzoek komt het volgende naar voren:

- in 2004 blijkt nabijheid van *grote invloed* te zijn geweest op de interactie tussen projectregisseurs en daarmee op het ontstaan van learning communities tussen regisseurs binnen het programma 'Netwerken in de veehouderij'. In die gevallen waarin regisseurs in elkaars nabijheid werken (op dezelfde gang en/of in hetzelfde gebouw) is er volgens een meerderheid van de projectregisseurs meer sprake geweest van het delen van ervaringen en het ontstaan van nieuwe en/of intensievere relaties dan wanneer dit niet het geval was;
- verder blijkt dat de organisatiestructuur van Wageningen UR van *invloed* is (geweest) op de interactie tussen projectregisseurs en daarmee op het ontstaan van learning communities tussen regisseurs binnen het programma 'Netwerken in de veehouderij'. Tussen regisseurs werkzaam binnen dezelfde kennisinstelling is meer sprake geweest van het uitwisselen van ervaringen en het ontstaan van nieuwe/intensiveren van bestaande relaties dan tussen regisseurs werkzaam voor verschillende kennisinstellingen;
- de groep regisseurs schat zichzelf, ondanks een gevoel van verbondenheid, nog niet in alle opzichten als een team in. Mogelijk hangt dit samen met het gegeven dat resulteert uit het onderzoek, dat bijna de helft van de regisseurs inschat dat de regisseurs de uiteindelijke doelen van het programma niet op vergelijkbare wijze interpreteren. Overigens vragen de meeste regisseurs zich af of het wel wenselijk en/of haalbaar is in het licht van de doelstellingen van het programma dat de groep regisseurs zich tot een team ontwikkelt; tot nu toe was dat ook geen expliciet doel van het programma;
- volgens de meeste regisseurs heeft de heterogeniteit van de groep (qua motieven voor deelname en inhoudelijke bagage en affiniteit) de interactie tussen regisseurs en het uitwisselen van ervaringen (en daarmee het ontstaan van learning communities) *niet* in de weg gestaan in 2004. Door dit uitwisselen van ervaringen, zowel in de wandelgangen als tijdens de door het programma georganiseerde bijeenkomsten, hebben de meeste regisseurs zich verder geholpen gevoeld;
- wanneer deze heterogeniteit eventueel toch een belemmerende rol zou spelen, dan is deze invloed in ieder geval niet meer voelbaar in clusterverband: dit is de organisatievorm waarin regisseurs van netwerken binnen een (thematisch) cluster regelmatig met elkaar overleggen. In deze situatie weet men elkaar verder te helpen en levert het uitwisselen van ervaringen een goed gevoel op, zo luidt het vrijwel unanieme oordeel;
- collectieve actie c.q. samenwerking tussen regisseurs *binnen* een cluster gericht op het ondersteunen van het eigen netwerk heeft in een meerderheid van de gevallen plaatsgevonden in 2004;
- collectieve actie c.q. samenwerking *tussen* clusters heeft weinig plaatsgevonden in 2004.

4.6 Nieuwe kennisarrangementen

Opbouw netwerken

In eerste instantie is het programma gestart met 51 netwerken. Na verloop van tijd zijn er twee netwerken gestopt vanwege onvoldoende gezamenlijke energie en doel en zijn enkele netwerken met hetzelfde idee samengevoegd ('pluimvee' en 'ICT kengetallen'), waardoor 47 separate netwerken zijn overgebleven. Deze netwerken tellen gemiddeld bijna 10 leden met een spreiding van vier tot 24 leden per netwerk.

In totaal zijn bij deze netwerken meer dan 60 anderen (niet-veehouders en niet-Wageningen UR-medewerkers) betrokken. Er zijn zeven netwerken die alleen uit veehouders bestaan en dus 40 netwerken waar een of meerdere externe personen als vaste deelnemer in participeren, zoals onafhankelijke adviesorganisaties, dierenartsen, accountantskantoren en veevoedingsadviseurs.

De meeste netwerken zijn horizontaal van samenstelling, dat wil zeggen dat zij vooral bestaan uit veehouders, aangevuld met een of meerdere adviseurs maar zonder andere (verticale) ketenpartijen. Er zijn enkele netwerken die juist de ketendialoog of de boer-samenleving dialoog willen aangaan en daar hun netwerksamenstelling op hebben aangepast. Dit is het geval bij de in totaal tien netwerken die zijn ondergebracht in de clusters 'ketenlogistiek en markt', 'mestvergistings' en 'duurzaamheid'. Daarnaast zijn in de cluster 'samenwerking akkerbouw veehouderij', zes netwerken ondergebracht waarin naast veehouders ook akkerbouwers participeren. De verdeling over sectoren is: 21 netwerken met melkveehouders, negen netwerken met pluimveeouders, zeven met varkens en negen gemengde netwerken.

Het netwerk als cognitief domein

De meeste respondenten uit deelonderzoek E hebben aangegeven dat de netwerken nuttig hebben gefunctioneerd om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen binnen het vakgebied (79%) en om nuttige vakkennis op te doen (77%). Een minderheid vond dat nuttige vaardigheden of technieken zijn aangeleerd (44%) maar er zijn wel (veel) nuttige ervaringen binnen de netwerken gedeeld (83%). Wanneer gekeken wordt naar de suggesties die de respondenten hebben gegeven voor het vervolg in 2005, blijkt echter dat meer ruimte en tijd (financiering) gewenst is voor verdere kennisontwikkeling en -deling binnen de netwerken.

Het netwerk als medium

De meeste netwerken zijn in het jaar 2004 vier tot zes keer samengekomen. Uit de voortgangsinventarisatie onder de deelnemers blijkt dat 91% van de respondenten meestal of altijd aanwezig is geweest. De respondenten zijn vooral tevreden over de netwerkbijeenkomsten als communicatiemedium (88%). Opvallend is verder dat ook het gebruik van virtuele communicatiemethoden als email hoog wordt gewaardeerd. De meeste respondenten gaven aan dat zij vonden dat de netwerkbijeenkomsten bijdroegen aan het creëren, verwerven en uitwisselen van kennis en informatie.

De meerderheid van de respondenten gaf aan de bijeenkomsten te bezoeken om te leren van anderen. In mindere mate gaf men echter aan dat anderen ook van hen (zouden kunnen)

leren. De netwerkdeelnemers geven aan vooral veel van collega's binnen het netwerk te hebben geleerd (85%) gevolgd door de projectregisseur (69%), andere medewerkers van Wageningen UR (55%) en externe adviseurs (53%).

De sociale structuur van de netwerken

De regisseurs beschouwen 40% van de netwerken (19) als een hechte groep waarbij alle deelnemers dezelfde doelen nastreven; 45% (21) bestaat uit een kleine hechte kerngroep met daaromheen een grote groep individuele deelnemers. Bij drie netwerken is minder sprake van groepsvorming maar bestaat het netwerk uit deelnemers die verschillende doelen nastreven. Binnen deze netwerken is waarschijnlijke sprake van een (hernieuwde) discussie over de doelen. Opvallend is dat de respondenten uit de voortgangsinventarisatie de netwerken als (iets) hechter beschouwen. Een kleine meerderheid vond dat er een hechte band is ontstaan binnen hun netwerk (56%). Een groot aantal respondenten gaf echter een neutraal antwoord op deze vraag (40%). Slechts 5% van de respondenten had het gevoel dat er geen hechte groep is ontstaan. Verondersteld wordt dat meer nadruk gelegd kan worden op het gegeven dat binnen de netwerken de deelnemers met name kennis creëren door interactie met elkaar. Een betere bewustwording over de sterke en actieve rol die de individuele deelnemers zelf in het netwerk vervullen kan leiden tot meer zelfvertrouwen en geloof in de kracht van het collectief van het netwerk. Zij moeten hierin worden gefaciliteerd door een regisseur of adviseur.

Het besturingsmodel van de netwerken

Ongeveer een derde van de netwerken is nieuw gestart in het programma. De andere netwerken zijn dus al bestaande netwerken, met een bestaande organisatiestructuur. Volgens een meerderheid van de respondenten (65%) uit de voortgangsinventarisatie bestaan er geen vaste afspraken over het nemen van initiatieven of besluiten. Mochten er conflicten voorkomen dan werd dit meestal door de 'conflicthebbers' zelf opgelost. De netwerken kennen veelal een horizontale hiërarchie.

Hoe ontwikkelen de netwerken zich?

Figuur 4.6 verstrekt een overzicht van de procesreflectie in de netwerken.

Samenwerking binnen en tussen netwerken

Samenwerking in een netwerkcontext vindt plaats op verschillende niveaus binnen het netwerk, tussen verschillende netwerken en tussen netwerken en (inhoudelijke) deskundigen. Inzicht in de samenwerking en de motieven voor deze samenwerking kan de projectregisseur helpen bij het faciliteren van de verbinding tussen meerdere netwerken. Bij de start van het netwerkenprogramma werd door de regisseurs aangegeven dat er een goede samenwerking was binnen het netwerk maar dat er minder samenwerking met derden (andere netwerken,

Procesreflectie bij netwerken:

- open en aangename sfeer bij eerste bijeenkomst;
- grote wil tot samenwerking en gedrevenheid;
- na de eerste bijeenkomst zijn de contouren voor projectplan en stappenplan ontwikkeld;
- regisseurs vonden het lastig om de onderzoeksvraag en probleemstelling helder, goed afgebakend en passend binnen de tijdsspan van het programma te krijgen;
- regisseurs vonden het best lastig om groepsdynamieken te herkennen, ondersteunen en te stimuleren;
- er was bij sommige netwerken veel spanning rondom de rol van de externe adviseur;
- netwerkregisseurs zien zichzelf vooral als procesbegeleider, hoewel ze zoeken naar een balans tussen kennis van proces en inhoud;
- het inspireren naar zelfwerkzaamheid werd lastig gevonden. Er was soms discussie over vergoedingen voor inzet van netwerkdeelnemers zelf;
- regisseurs benoemen de netwerken vaak als zelfsturend.

Figuur 4.6 *Procesreflectie bij netwerken*

Wageningen UR en andere adviseurs) plaatsvond. Aan het eind van 2004 vond bij bijna alle netwerken samenwerking plaats met deze derden. Er is een duidelijke toename geweest in interactie tussen netwerken, andere Wageningen UR deskundigen en overige partijen. Hierbij kan nog genoemd worden dat bij ruim 20% van de netwerken de samenwerking met anderen sterker was dan met Wageningen UR medewerkers. Overigens zijn met name in clusterverband sterke samenwerkingsverbanden tussen netwerken ontstaan.

Ontwikkeling naar een nieuwe kennisinfrastructuur

Alhoewel de meeste netwerken zich in een ontwikkelfase bevinden en er nog geen algeheel beeld is over de kennisverspreiding buiten de netwerken is er wel al het volgende over te stellen:

- netwerken lijken een goed medium te vormen om praktische kennis aan onderzoekskennis te koppelen;
- binnen netwerken is aandacht voor het vraagarticulatieproces;
- door uit te gaan van de strategische ruimte van de ondernemer wordt rekening gehouden met het individueel belang van de ondernemer, het vraagarticulatieproces en de kennisbehoefte en wordt de ondernemer ook gezien als een initiator van kennisontwikkeling;
- binnen het netwerk leren deelnemers veel van elkaar en brengen zij veel meer in dan zij zich zelf bewust zijn;
- een netwerkstructuur kent een bepaalde flexibiliteit die de deelnemers in staat stelt zich aan te passen aan de actualiteit en aan de mogelijkheden die zij tegen komen: een netwerkproces is derhalve geen lineair proces;
- uitwisseling tussen netwerken vindt plaats, zei het vooralsnog in geringe mate;
- de kennisdiffusie naar de brede praktijk vindt op dit moment nog vooral plaats via nieuwsberichten over ontwikkelingen binnen de netwerken;
- het volgende ligt in de lijn der verwachting:
 - netwerken die aan kennisontwikkeling doen waarbij het huidige bedrijfsproces wordt ondersteund, zullen bereid zijn deze kennis te delen en het netwerk open houden voor nieuwe invloeden;

- netwerken die aan strategische kennisontwikkeling doen waarbij 'kennis macht is', zullen daarentegen naar verwachting het netwerk eerder sluiten en minder aan kennisdiffusie doen om er concurrentievoordeel mee te behalen;
- bovenstaande twee opmerkingen zouden ertoe kunnen leiden dat andere ondernemers deels graag meedenken aan de zijlijn voor ondersteunende kennis waar ze allen mee gebaat zijn en deels gestimuleerd worden een eigen kennisontwikkelingstraject op gang te brengen om de concurrentiepositie te verdedigen. Het lineaire karakter van een kennisdiffusieproces is hiermee verbroken.
- dit betekent niet dat de ondernemer de enige initiator of bron zou moeten zijn voor kennisontwikkeling. Aan de ene kant vanwege het 'niet weten wat je niet weet-principe' van de ondernemers. Aan de andere kant creëert de inspirerende en lerende werking van een divers palet aan ongevraagde kennis kansen waar de ondernemers op in kunnen spelen.

4.7 Monitoring

De uitgevoerde case-studies worden over het algemeen goed gewaardeerd als bron voor reflectie, als 'second opinion' en ook als manier om zowel de bijdrage van het programma als alledaagse knelpunten en obstakels zichtbaar en bespreekbaar te maken. Hoewel het 'mee laten lopen' van een onderzoeker de regisseurs extra tijd kost, wordt het uiteindelijk wel als werkbaar beschouwd, met name ook omdat het ten dele flexibel en informeel kan worden ingepast in bestaande activiteiten. Opvallend is dat meer losstaande en vrijwillige activiteiten zoals clusterbijeenkomsten en coachingsgesprekken minder vanzelfsprekend tot stand komen, ondanks het feit dat de behoefte aan reflectie en uitwisseling wel degelijk aanwezig is. Het organiseren van dergelijke reflectie bijeenkomsten blijkt een concrete aanleiding te vergen (die vaak ontbreekt) en brengt mogelijk ook aanzienlijke transactiekosten met zich mee.

Voorwaarden voor actie-begeleidende case-studies

Het doen van actie-begeleidende casestudies vergt vertrouwen tussen de onderzoeker en de regisseur, en ook dat er goede afspraken worden gemaakt over welke informatie voor wie beschikbaar is en in welke vorm. Belangrijk hierbij is dat duidelijkheid bestaat over de doelstelling van het actie-begeleidend onderzoek, en meer specifiek over de vraag of het onderzoek puur gericht is op vergroten van het leervermogen, of dat het ook een externe 'controle-', bewakings-, of communicatiefunctie heeft.

5. Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

De tijd om ervaring op te doen met het (begeleiden van) netwerken binnen het Programma 'Netwerken in de veehouderij' was kort. Na een half jaar hadden de meeste netwerken vier tot acht bijeenkomsten achter de rug, en men mocht niet verwachten dat in deze periode een heel innovatietraject van begin tot eind doorlopen kon worden. De ambitie om tot nieuwe kennisarrangementen te komen blijft de moeite waard, maar het Programma moet men in dit kader als een eerste stap beschouwen.

Daar tegenover staat dat de omvang van het Programma met 50 netwerken en 35 netwerkers een buitengewone kans heeft geboden om variaties en trends waar te nemen in de innovatieprocessen die zich in deze selectie van netwerken voltrokken.

De oogst van het onderzoek 'Kennis over netwerken' is onder te verdelen in conclusies en aanbevelingen voor:

- de opzet van het programma in 2005;
- de training en coaching van de projectregisseurs in 2005 ('het vullen van de rugzak');
- de ondersteuning van het van elkaar leren (door projectregisseurs);
- de het stimuleren van het ontstaan van nieuwe kennisarrangementen;
- de monitoren van de (begeleiding van de) netwerken in 2005.

5.2 Opzet van het programma in 2005

Richtinggevende doelen

Het is van belang dat de opdrachtgever van het programma zich helder uitspreekt over welke doelen (op het inhoudelijke vlak en/of procesvlak) richtinggevend moeten zijn voor het programma. Gaat het vooral om het bevorderen van reguliere innovatie of om systeeminnovatie? Of staat het toegankelijk maken van de kennisinfrastructuur centraal? Of is netwerkvorming een doel op zich? Ook over de relevantie en operationalisatie van het begrip 'duurzaamheid' dient nader te worden nagedacht. Duidelijke keuzen op dit terrein moeten consequenties hebben voor zowel de aard van de te ondersteunen netwerken als de aard van de te bieden ondersteuning.

Tijdshorizon

De tijdshorizon van (de eerste fase van) het huidige programma is voor vrijwel iedere denkbare doelstelling te kort. Om (reguliere of systeem) innovatie te bevorderen is een aanmerkelijk langere tijdshorizon noodzakelijk. Het verdient aanbeveling om een mogelijk vervolg op het Netwerkprogramma meer procesmatig en minder projectmatig in te richten. Voorkomen moet worden dat er voortdurend in korte termijnen moet worden gedacht.

De term 'regisseur' herzien

Principieel gesproken botst de term 'regisseur' met de intenties van het Programma en de aanpak die wordt voorgestaan. De regisseur van een film of een toneelstuk heeft de touwtjes in handen. Hij bepaalt wie welke rol speelt en hoe deze gespeeld moet worden in een voorstelling die niet door de spelers is geschreven. Dit is heel iets anders dan wat men wil in het Programma: het tijdelijk assisteren van netwerken waarin ondernemers hun eigen keuzes maken en door hun samenwerking beter in staat zijn om een effectieve respons te vinden op de omstandigheden die zich voordoen. Een wat meer neutrale term als 'begeleider' drukt deze intentie beter uit.

De kring van regisseurs verbreden

In de kring van intermediairs (DLV, LTO Advies, ETC, enzovoort) is relevante ervaring te vinden die nuttig kan worden ingezet, in combinatie met de onderzoekers die nu als begeleider zijn opgetreden. Het Programma is in feite een poging om de hiaten op te vullen tussen de ondernemerspraktijk en het onderzoek die zijn ontstaan na het wegvallen van de voorlichtingsstructuur. Een combinatie van onderzoekers en voorlichters zou met name in de clusters kunnen zorgen voor meerwaarde door de ervaring uit onderzoek en voorlichting bij elkaar te brengen. Verder mag men een uitstraling verwachten naar de advieswereld die dankzij het netwerkenprogramma meer wegen gaat zien richting onderzoeksinfrastructuur. Geadviseerd wordt om per cluster een of twee adviseurs uit kringen van intermediairs op te nemen.

Een mogelijkheid is ook om professionals op het gebied van procesbegeleiding bij de netwerken te betrekken. Het nadeel hiervan is dat zulke specialisten meestal niet over de vakinhoudelijke expertise beschikken die nodig is om het vertrouwen van de ondernemers te winnen. Het vraagt, gezien de omvang van de meeste netwerken, ook een relatief zware inzet van personeel, omdat daarnaast toch ook de inhoudelijke expertise meestal wel nodig is voor het kennisproces waaraan men behoefte heeft. Een combinatie van vakinhoud, affiniteit met proceswerk, en adequate begeleiding door training, coaching en intervisie ligt daarom meer voor de hand.

Samenstelling van de netwerken meer heterogeen

In het netwerkenprogramma is ervoor gekozen om in principe uit te gaan van netwerken met minimaal drie veehouders, enkele functionele uitzonderingen daargelaten (bijvoorbeeld in het cluster samenwerking veehouderij - akkerbouw). Veranderingsprocessen zijn echter zelden het werk van één actor: vroeger of later moet er beweging komen in het netwerk van actoren, bijvoorbeeld in het netwerk van ketenpartijen. Overwogen zou moeten worden om meer heterogene netwerken toe te laten met een grotere diversiteit aan ketenactoren. Hierin kunnen koplopers bijeen komen die verschillende posities in de structuur innemen van waaruit zij beweging kunnen initiëren. Dit is met name van belang om de stap van de ontwikkelfase naar de realisatiefase te kunnen maken.

Actief op zoek gaan naar koplopers

Een vraag die nauw verband houdt met het voorgaande is of men mag verwachten dat de kansrijke impulsen vanzelf naar boven komen door een tender uit te schrijven, zoals nu is gebeurd. Wie te lang binnen de eigen kring blijft, loopt het risico oplossingen van de categorie 'meer van hetzelfde' te genereren.

Men zou kunnen overwegen om actief op zoek te gaan binnen de sector naar mensen of netwerken die hebben laten zien tot op zekere hoogte succesvol te zijn met vernieuwende concepten, en hen te assisteren bij het nemen van de volgende stap waardoor de sector als geheel daar de vruchten van kan plukken.

Manieren om zulke koplopers op het spoor te komen bestaan, denk bijvoorbeeld aan een aangepaste Delphi-methode. Vervolgens zou men kunnen analyseren wat de bredere potentie is van het idee, en welke blokkade weggenomen moet worden om het proces van duurzame innovatie de ruimte te geven.

Ondernemers als onderzoekers?

Als laatste aanbeveling in dit kader wordt in overweging gegeven om door te denken over de positie van ondernemers die in feite onderzoekstaken verrichten ten behoeve van de sector of de samenleving. Vernieuwende ondernemers gaan doorgaans niet verder met hun inspanningen dan waar zij zelf profijt van hebben. Dat is ook alleszins begrijpelijk. Het onderzoek heeft een bredere maatschappelijke functie. Het onderhavige onderzoek heeft niet alleen de ambitie om vragers te bedienen met kennis van de plank (als deze metafoor al hout zou snijden), maar vooral ook om nieuwe perspectieven te genereren voor een duurzame sector die geaccepteerd wordt door de samenleving. Als de inspanning van de ondernemers niet in verhouding staat met het eigen profijt aan de ene kant, en anderzijds met de ondersteuning door middel van de onderzoekers die hun aandeel in de zelfde inspanning leveren, dan moet een mechanisme gevonden worden waardoor de posities van de onderzoekers en de ondernemers gelijkwaardiger wordt.

Zeggenschap

Het 'ownership' van de netwerken kan worden vergroot wanneer deze meer zeggenschap krijgen over de besteding van beschikbare middelen, inclusief de in te huren diensten en/of personen. Wanneer meer verantwoordelijkheid en zeggenschap bij de netwerken wordt gelegd is wel een lichte vorm van toetsing nodig omtrent de vraag of de ingehuurde diensten en personen kunnen bijdragen aan de doelstelling van het programma; niet iedereen is bijvoorbeeld in staat om een proces in de richting van systeeminnovatie te begeleiden.

Ruimte voor onderzoek

Het zou goed zijn als (daartoe geschikte) vragen die voortkomen uit een programma als 'Netwerken in de Veehouderij' op een gemakkelijke manier kunnen worden omgezet in substantieel gezamenlijk onderzoek met de netwerken. Binnen het onderzoekprogramma is weliswaar een helpdesk voor kortlopende vragen beschikbaar, maar biedt geen ruimte voor grotere onderzoeksvragen. Een logische en flexibele koppeling tussen het Netwerkprogramma en onderzoeksbudgetten en/of innovatiegelden zou de meerwaarde van het programma vergroten.

5.3 Training en coaching van projectregisseurs

Een vraag die gaandeweg het onderzoek naar voren kwam was: heeft het 'leren van elkaar' in 2004 geleid tot voldoende competentie-ontwikkeling bij de projectregisseurs? Naar aanleiding

van het onderzoek is gebleken dat alleen het 'leren van elkaar' in veel gevallen onvoldoende basis is voor optimale competentie-ontwikkeling. De ervaring met het Programma in 2004 doet vermoeden dat er winst te behalen is uit de begeleiding, in de vorm van training en coaching, van de regisseurs. Zij doen vaak intuïtief wel de juiste dingen, maar het gereedschap om te analyseren wat er aan de hand is en het repertoire aan mogelijke interventies is bij de meesten beperkt. Wanneer het lastig wordt grijpt men terug naar het bekende en dat is niet altijd het meest effectief.

Ook voor onderzoek naar netwerken en effectieve methoden voor interventie is nauw contact met regisseurs noodzakelijk. Door deze wederzijdse wisselwerking kunnen nieuwe concepten worden ontwikkeld en ingezet. Hiervoor is het nodig dat training en coaching van netwerkbegeleiders worden voortgezet, zowel binnen als ook buiten Wageningen UR.

Voor regisseurs is het zinvol om onderscheid te maken tussen het interne proces van het netwerk en het kennisproces waaraan door het netwerk gewerkt wordt. Om het interne proces te kunnen begeleiden is het nodig enig inzicht te hebben in *groepsdynamica*. Wat zich hierin afspeelt is vrij universeel. De opdracht in het project is om ondernemers te assisteren bij hun kennisvraag. Daarvoor is het zinvol om onderscheid te maken in *verschillende typen kennisvragen en stadia in het innovatieproces*, om vervolgens te kunnen kiezen uit interventies die op een bepaald moment adequaat zijn. Uit het onderzoek kwam naar voren dat in het kader van een professionaliseringstraject aandacht hiervoor niet zou mogen ontbreken.

Groepsdynamica

De coherentiekringel biedt goede aanknopingspunten voor training en coaching

Voor zover de coherentiekringel als instrument ingezet kon worden voor begeleiding, een workshop en de analyse van verslagen, zijn de resultaten bemoedigend. Het is bepaald niet het eerste model voor groepsdynamica dat in omloop is. Het is echter wel onderscheidend door de nadruk die gelegd wordt op de ingebouwde stuurmechanismen die in elk netwerk aanwezig zijn om naar een gezonde dynamiek te groeien, en het herkennen van uiteenlopende blokkades die om een verschillende aanpak vragen.

Training hiervoor is gewenst

Hoewel de coherentiekringel veel herkenning oproept bij mensen die ermee aan het werk gaan, vraagt het kennelijk iets meer dan alleen het lezen van een beschrijving of instructies om ermee uit de voeten te kunnen. Het is geen kookboek methode: het vraagt om persoonlijke keuzes. Contact in de vorm van een workshop of intervisie is nodig voor regisseurs om de eigen praktijksituatie aan het model te koppelen en om vervolgens ook zelf conclusies te trekken voor wat hem of haar te doen staat.

Doorgaan met het verzamelen van verhalen, en het ontwikkelen van een CD-ROM

Daarnaast is het nuttig om door te gaan met het verzamelen van praktijkverhalen. De praktijk is altijd veelkleuriger dan welk model dan ook. Een breder palet van praktijksituaties met hun analyse draagt verder bij aan het leren herkennen van de praktijk en kiezen van interventies. Voor het verwerken en toegankelijk maken hiervan kan worden gedacht aan het ontwikkelen van een interactieve CD-ROM.

Innovatieproces

Het onderscheid tussen Kennis, Conditie en Proces is zinvol

Voor begeleiders die zich gewoonlijk met inhoud bezig houden blijkt het zinvol om zich te realiseren dat behalve aandacht voor de kennisaspecten zelf ook aandacht gevraagd wordt voor de condities en voor het proces. Het gaat om verschillende vragen die structurerend kunnen zijn voor het werk als begeleider:

- Bij kennis gaat het om:
 - Wat is precies de vraag?
 - Welke informatie is er al en waar halen we de ontbrekende info?
 - Hoe creëren we de kennis die hier nodig is?
 - Wat doen we met deze leerervaring richting buitenwereld?
- Bij condities:
 - Welke externe factoren zijn gunstig of juist ongunstig voor wat het netwerk wil?
 - Wat kan er gedaan worden om die factoren te beïnvloeden?
- En bij proces:
 - Wat is er voor nodig om het potentieel dat in het netwerk aanwezig is tot meerwaarde te brengen?
 - Hoe komt men zover dat de leden de volle verantwoording nemen voor inhoud en proces?

Netwerken zijn onder te verdelen naar vier typen kennisvragen

In de zoektocht naar typologieën van netwerken die onderscheidend zijn naar aanpak zijn verschillende sporen ingezet die tot nu toe geen resultaat hebben opgeleverd. Er zijn nog geen aanwijzingen dat regisseurs anders om zouden moeten gaan met netwerken met nadruk op Profit in tegenstelling tot People and Planet of netwerken die voortkomen uit particulier in tegenstelling tot institutioneel initiatief.

Motivatie (drive was een belangrijk selectiecriteria) is een cruciale factor voor het welslagen van een netwerk. Motivatie is echter geen onafhankelijke determinant van een netwerk. De motivatiegraad stijgt of daalt als functie van het proces, en de kunst voor een regisseur is het nu juist om die motivatie te mobiliseren.

Wel onderscheidend is het type kennisvraag. Uit het onderzoek komen belangrijke verschillen naar voren in de rol van kennis in de diverse netwerken:

- kennis voor optimalisatie (*het verbeteren van de dingen die men doet*);
- kennis voor verandering van spoor (*andere dingen gaan doen*);
- kennis als wapen (*verwerven van een betere positie ten opzichte van derden*);
- kennis als permanent leerproces (*bouwen aan een structuur om van elkaar te blijven leren*).

Het proces van vraagarticulatie en vraagverheldering verdient wat ons betreft veel ruimte en positieve aandacht (zowel bij veehouders als bij dienstverleners) en wellicht ook een betere voorbereiding. Het is daarbij van belang om ook goede voorwaarden te scheppen voor het articuleren van niet-technologische vragen. Een duidelijker articulatie van het aanbod, de verschillende diensten die kunnen worden verleend, is nodig.

Het is verder aannemelijk dat het hier gaat om verschillende takken van sport in de begeleiding van kennisprocessen in netwerken. Hoe verschillend de regisseurs hiermee zijn omgegaan, en wat een effectieve aanpak is per type netwerk: daarover zijn op grond van het verzamelde materiaal nog onvoldoende conclusies te trekken. Ook ten behoeve van dit onderzoeksveld is het nuttig om door te gaan met het verzamelen van verhalen.

In innovatieprocessen zijn fasen te onderscheiden, waarbij het netwerkenprogramma zich tot een deel van het proces heeft beperkt

Het is zinvol om in de training en begeleiding van regisseurs aandacht te besteden aan het herkennen van fasen in innovatieprocessen. Het geeft inzicht in de verwachtingen die men mag koesteren ten aanzien van de resultaten van een inspanning in een bepaalde periode. Omdat in het programma netwerken zijn geselecteerd die zich in de planvormingfase bevonden lag het accent in de activiteiten op het afmaken van die fase en op de ontwikkelfase die dan volgt. Een aantal netwerken kwam, vaak door de aard van de vraag, wel toe aan de realisatiefase waarin externe actoren een rol gaan spelen. Inzicht in de fasering maakt duidelijk waarom het aanpakken van de externe condities voor veel regisseurs nog ver weg was, en ook waarom men nog niet veel mocht verwachten van verspreiding of het ontstaan van nieuwe arrangementen.

Trekkers in de netwerken begeleiden?

De netwerkdeelnemers verwachten, verwerven en delen vooral technische kennis. Vaak zijn zij zich niet bewust of hebben zij geen behoefte aan (andere) kennis om het netwerkproces in goede banen te leiden. Procesondersteuning van een derde partij is en blijft derhalve gewenst of er zal meer aandacht besteed moeten worden aan professionalisering om de netwerken procesmatig zelfstandig verder te kunnen leiden.

Men kan zich echter ook afvragen waarom de aandacht voor begeleiding zich moet richten op de regisseurs die uit kringen van Wageningen UR komen, eventueel aangevuld door intermediairs. Zou het niet effectiever zijn om de trekkers uit de netwerken zelf bij te scholen in methodieken om hun netwerk in goede banen te leiden? Met het oog op duurzame veranderingen is het belangrijk dat er op zijn minst een speler is die over het inzicht en de vaardigheid beschikt om te doen wat nodig is om het netwerk gezond te houden, dat wil zeggen in staat om op veranderende omstandigheden een effectieve respons te geven.

5.4 Ondersteuning van het van elkaar leren

Naast het belang van training en coaching van de projectregisseurs in 2005 vragen wij op deze plaats bovendien aandacht voor het belang dat aan het 'van elkaar leren' (door projectregisseurs) gehecht mag worden, ook in 2005.

Wij verwachten dat de projectregisseurs in 2005 (nog) meer van elkaar zullen leren wanneer.

1. de projectregisseurdagen daarvoor (nog) beter benut worden door:
 - coaching ter ondersteuning van het uitwisselen van ervaringen tussen regisseurs (tijdens de intervisiegedeelten);
 - illustraties van en discussie over de kaders en uiteindelijke doelen van het programma.

2. de clusters daarvoor (nog) beter benut worden door:
 - aanvullende eisen aan rol clustercoördinator;
 - structurele coaching ter ondersteuning van het uitwisselen van ervaringen tussen regisseurs;
 - meer budget.
3. meer teambuildingactiviteiten worden georganiseerd.
4. er meer illustraties zijn en er meer discussie gevoerd worden over de kaders en uiteindelijke doelen van het programma.
5. meer acties over de clusters heen worden beloond.

5.5 Ondersteuning van het kennisontwikkelings- en uitwisselingsproces

Veel netwerkdeelnemers vinden dat ze in de netwerkbijeenkomsten vooral leren van collega-ondernemers en ook, zij het in mindere mate, van andere Wageningen UR-medewerkers of adviseurs. Er wordt echter minder stilgestaan bij het gegeven dat anderen ook van henzelf kunnen leren. Meer aandacht zou derhalve gericht kunnen worden op een betere bewustwording binnen de netwerken dat het creëren, verwerven en delen van kennis en informatie met name door en voor de collega-ondernemers zelf wordt gerealiseerd (de ondernemer centraal).

Bij de meeste van de netwerken zijn geen vaste afspraken gemaakt of bekend over het nemen van initiatieven en/of over besluitvorming en conflicthantering. Meer aandacht voor een heldere verdeling van rollen en taken (wie doet wat, grijpt wanneer in, enzovoort) kan problemen met vertraging van het proces, onduidelijkheid over inhoud en conflicten voorkomen.

Binnen de netwerken wordt gebruikgemaakt van bestaande kennis welke wordt ontsloten en vertaald naar de specifieke probleemcontext. Daarnaast vindt er binnen de netwerken veel 'praktijkonderzoek' plaats. De netwerken slagen er voldoende in om externe expertise te betrekken. Bij 85% van de netwerken zijn andere (niet Wageningen UR)-organisaties betrokken.

De netwerkbijeenkomsten zijn succesvol als communicatiemediën. Deze worden zeer goed bezocht en het overgrote deel van de respondenten gaf aan (zeer) tevreden te zijn over de bijeenkomsten.

Het presenteren van de netwerkresultaten is vooral gepland middels artikelen in vakbladen en minder via interactieve communicatie (bijeenkomsten zoals workshops). Omdat de netwerkdeelnemers echter zelf het meest tevreden zijn over de bijeenkomsten, is de verwachting dat interactieve kanalen voor externe communicatie meer gewenst zullen zijn. Derhalve wordt een combinatie van schriftelijke en interactieve communicatie aanbevolen.

Voortgang van face-to-face maar ook virtuele bijeenkomsten is zinvol voor verdere kennisproductie, -benutting en -deling binnen en tussen de netwerken.

Maak gebruik van elektronisch verkeer voor informatieoverdracht binnen en tussen netwerken. Netwerkdeelnemers vinden e-mail een goed communicatiemedium.

Een horizontaal georganiseerde kennisinfrastructuur waar de ondernemer centraal wordt gesteld, lijkt de kennisontwikkeling en uitwisseling tussen ondernemers binnen netwerken goed te ondersteunen. De structuur is flexibel, sluit aan op de dynamische praktijk waar de ondernemers zich in bevinden en speelt in op de belangen die de ondernemers hebben. Er

zal nog gekeken moeten worden naar de effectiviteit van deze kennisinfrastructuur op de kennisuitwisseling tussen en buiten de netwerken. Gezien de stadia van de netwerken, is het te vroeg om daar een oordeel over te geven.

5.6 Monitoren van de (begeleiding van de) netwerken

Monitoring en evaluatie voor het toetsen van zowel de procesmatige als inhoudelijke voortgang van de netwerken, zou zich in 2005 moeten richten op drie niveaus:

- als verantwoording naar opdrachtgever (LNV) om inzicht te geven in de effectiviteit van het netwerkeninstrument;
- voor projectregisseurs om zicht te krijgen op situaties en daar passende interventiestrategieën op toe te passen;
- als zelfevaluatie voor de netwerken zelf.

Literatuur

Baalen, P.J. van, F.A. Geerling-Eiff en F.B. Hubeek, *Kennisdiffusie en strategische ruimte*. TSL, januari 2005.

Baker, Wayne, *Netwerken. Over het waarderen, opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal*. Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 2000.

Cohen, W.M. en D.A. Levinthal, *Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly* 35: 128-152, 1990.

Geerling-Eiff, F.A., F.B. Hubeek en P.J. van Baalen, *Kennis en Gedrag. Een studie binnen het kader van de Eindevaluatie Actieplan Nitraatprojecten*. LEI, Den Haag, 2004.

Granovetter, M., 'The Strength of Weak Tie'. In: *American Journal of Sociology* 78: 1360-80, 1973.

Grant, R.M., *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal* 17 (winter special issue): 109-122, 1996.

Huber, G.P., *Organizational learning: the contributing process and the literatures*. *Organizational Science* 2(1), 1991.

Hulsink, W., D. Manuel en E. Stam, *Ondernemen in netwerken. Nieuwe en groeiende bedrijven in de informatiesamenleving*. Koninklijke van Gorkum, Assen, 2004.

Kroon, S.M.A. van der, E. ten Pierick, J.J. de Vlieger, G.B.C. Backus en R. King, *Social capital and Communication*. LEI, Den Haag, 2002.

Leeuwis, C. (with contributions from Van den Ban), (2004), *Communication for Rural Innovation: Rethinking Agricultural Extension*. Blackwall Publishing.

Maturana, H. en F. Varela, *The tree of knowledge. The biological roots of Human Understanding*. Boston, Shambhala, 1987.

Narayan, Deepa en Michael F. Cassidy, 'A dimensional approach to measuring social capital: development and validation of a social capital inventory', In: *Current Sociology*, march 2001, vol. 49 (2): 59-102 SAGE Publications, London, 2001.

Reij, C. en A. Waters-Bayer, *Farmer innovation in Africa: a source of inspiration for agricultural development*. Earthscan Publications, London, 2001.

Wielinga, H.E., *Netwerken als levend weefsel: een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945*. Dissertatie, Wageningen Universiteit, 2001.

Deelrapporten Kennis over netwerken

Wielinga, H.E. *Het assisteren van kennisnetwerken. Rapportage onderdelen A en B van het project Kennis over Netwerken*.

Grip, K. de en C. Leeuwis, *Drie netwerken onder de loep: Procesmonitoring in de veehouderij*. Rapportage onderdeel C van het project Kennis over Netwerken.

Wijk-Jansen, E. van en S.M.A. van der Kroon, *Sociaal kapitaal en learning communities bij projectregisseurs betrokken bij 'Netwerken in de Veehouderij'*. Rapportage onderdeel D van het project Kennis over Netwerken.

Geerling-Eiff, F.A., F.B. Hubeek en P.J. van Baalen, *Richting nieuwe kennisarrangementen: aanbevelingen voor de inrichting van kennisnetwerken*. Rapportage onderdeel E van het project Kennis over Netwerken.