

Sociaal kapitaal en learning communities bij projectregisseurs betrokken bij 'Netwerken in de Veehouderij'

Rapportage onderdeel D
van het project
Kennis over Netwerken

Elvi van Wijk-Jansen
Sandra van der Kroon



WAGENINGEN UR

For quality of life

Sociaal kapitaal en learning communities bij projectregisseurs betrokken bij 'Netwerken in de Veehouderij'

Rapportage onderdeel D van het project
Kennis over Netwerken

Elvi van Wijk-Jansen
Sandra van der Kroon

Projectcode LEI 30303

Mei 2005

LEI, Den Haag

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	5
1. Inleiding	7
1.1 Doelen onderzoek	7
1.2 Opzet onderzoek	7
1.3 Verwacht resultaat onderzoek	8
1.4 Opbouw van de rapportage	8
2. Theoretisch kader: voorwaarden voor de groei van sociaal kapitaal	9
3. Resultaten onderzoeksactiviteiten	13
3.1 Literatuurstudie	13
3.2 Presentatie onderzoeksagenda en onderzoekers	13
3.3 Ontwikkeling vragenlijst	13
3.4 Gesprekken met regisseurs	14
3.5 Stelling in 'Kijk op Netwerken nr. 5'	15
3.6 Stellingen bij uitnodiging projectregisseurmiddag	16
3.7 Workshop 'Succes dankzij sociaal kapitaal?!'	16
3.8 Toetsing voorlopige conclusies	17
4. Resultaten en conclusies	18
5. Aanbevelingen voor 2005	24
5.1 Streef niet naar de ontwikkeling van de groep regisseurs tot één learning community	24
5.2 Optimaliseer de toegevoegde waarde van de clusters	24
5.3 Anticipeer op fysieke en organisatorische muren	25
5.4 Voorzie in meer ondersteuning bij reflectie op ervaringen door regisseurs	26
5.5 Drie aanbevelingen gericht op het vergroten van het 'wij-gevoel' tussen alle projectregisseurs	27
5.6 Biedt een professionaliseringstraject aan	28
Literatuur	31
Bijlagen	
1. Vragenlijst gehanteerd tijdens gesprekken met projectregisseurs	33
2. Impressies naar aanleiding van workshop 'Succes dankzij sociaal kapitaal?!'	40
3. Vragenlijst Sociaal Kapitaal (toetsing voorlopige conclusies)	42
4. Vragen aan clustercoördinatoren	45

Woord vooraf

Het onderzoekprogramma Netwerken in de Veehouderij is in de loop van 2004 van start gegaan. Vanaf juni 2004 worden 50 netwerken van veehouders en andere actoren ondersteund door dit onderzoekprogramma en daarbij begeleid door een projectregisseur van Wageningen UR.

Met deze vijftig netwerken vindt ook onderzoek plaats naar ondersteuningsmogelijkheden voor deze netwerken en regisseurs om de innovatiekracht te versterken. Dit gebeurt door actie begeleidend onderzoek ('Kennis over Netwerken').

Bij dit actie begeleidende onderzoek worden vijf hoofdelementen onderscheiden:

- netwerken en verbindingen tussen en binnen netwerken;
- interventiestrategieën binnen netwerken;
- procesmonitoring van leerprocessen in netwerken;
- het ontstaan van learning communities onder projectregisseurs;
- het ontstaan van nieuwe kennisarrangementen vanuit de netwerken.

Dit voorliggende rapport gaat in op het aspect van learning communities bij projectregisseurs. In het verlengde van de projectregisseursnetwerken kunnen de ontwikkelde ideeën en resultaten ook toepassing vinden bij andere netwerken.

Van de andere deelprojecten uit het actie onderzoek zijn afzonderlijke rapportages beschikbaar. In het overkoepelende rapport 'Kennis over Netwerken - een tussenbalans' worden de deelprojecten samengevat en conclusies en aanbevelingen over werken met netwerken en de opzet van het onderzoekprogramma weergegeven.

Het actie onderzoek naar learning communities is uitgevoerd door Elvi van Wijk en Sandra van der Kroon. Waar in het voorliggende rapport over 'wij' wordt gesproken gaat het over de ervaringen van de auteurs. De conclusies van dit onderzoek zijn afgestemd met de conclusies uit de andere deelprojecten en door het gehele projectteam 'Kennis over Netwerken' geformuleerd. Verder heeft ook Richard Engelfriet, verbonden als communicatietrainer aan de Universiteit van Tilburg, een belangrijke bijdrage geleverd.

1. Inleiding

1.1 Doelen onderzoek

Bij aanvang van het actie-onderzoek 'Kennis over netwerken' had deelproject D de volgende twee doelstellingen:

- onderzoeken in hoeverre de geselecteerde projectregisseurs zich in 2004 (meer) tot elkaar zijn gaan verhouden als leden van een zogenaamde *learning community*. Een *learning community* of 'lerende gemeenschap' is een alternatieve organisatievorm die mensen bindt om, over de grenzen van formele organisaties, projecten of afdelingen, 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;
- waar mogelijk proberen te interveniëren in de groep projectregisseurs gericht op het ondersteunen van het ontstaan van een of meerdere learning communities om vervolgens te evalueren in hoeverre deze interventies effect hebben gehad.

Gaandeweg het actie-onderzoek bleek dat - mede gezien de randvoorwaarden van het project 'Kennis over netwerken' en de opzet van het programma - in deelonderzoek D alleen uitvoering gegeven zou kunnen worden aan activiteiten die bijdragen aan de eerste doelstelling. In deze rapportage 'hoort' u de onderzoekers, Elvi van Wijk-Jansen en Sandra van der Kroon, vertellen over de wijze waarop zij invulling hebben gegeven aan hun deelonderzoek. Wanneer over 'wij' gesproken wordt bedoelen zij zichzelf en niet het totale onderzoeksteam van 'Kennis over netwerken'.

1.2 Opzet onderzoek

Bij aanvang van het project hebben wij naar aanleiding van een globale literatuurstudie verondersteld dat de theorie over *sociaal kapitaal* behulpzaam zou kunnen zijn bij het onderzoeken van (de ontwikkeling van) learning communities ('leer gemeenschappen'). De sociaal kapitaaltheorie stelt dat bedoelde 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 (daling transactiekosten). Een belangrijk verschil van sociaal kapitaal vergeleken met andere vormen van kapitaal is dat het zijn oorsprong vindt in sociale relaties.

Randvoorwaardelijk voor het verkrijgen van bovengenoemde middelen zijn onder andere fysieke nabijheid, teamvorming, vertrouwen, gemeenschappelijk taalgebruik, samenwerking en een bepaalde norm (wederkerigheid). Het gaat bij de norm van wederkerigheid niet om 'ik doe dit voor jou, omdat jij meer macht hebt dan ik', noch om 'ik doe dit nu voor jou, als jij dat nu voor mij doet'. Wanneer we handelen met het oogmerk op een tegenprestatie, verliezen we de reden voor onze daden uit het oog: anderen helpen. Het is paradoxaal, maar door anderen te helpen zonder iets terug te verwachten roepen we juist de kracht van wederkerigheid op, aldus Viktor Frankl (Weick, 1995). Meer over de randvoorwaarden voor (de groei van) sociaal kapitaal leest u in hoofdstuk 2.

Wij waren aldus voornemens om de ontwikkeling van de groep projectregisseurs tot een learning community te monitoren door aan het einde van 2004 te reflecteren op de eventuele groei van het *sociaal kapitaal* van de groep projectregisseurs. Hiertoe zijn een aantal onderzoeksactiviteiten ontplooid. Deze activiteiten en de resultaten ervan staan uitvoerig beschreven in hoofdstuk 3.

1.3 Verwacht resultaat onderzoek

Op basis van reflectie op de ontwikkeling van het sociaal kapitaal van de groep projectregisseurs verwachtten we zicht te krijgen op de mate waarin de groep projectregisseurs zich in 2004 heeft ontwikkeld tot een learning community. Bij een eventueel achterblijvende groei van het sociaal kapitaal van de groep aan het einde van 2004, verwachtten we dat de verklaring daarvoor gevonden kan worden in onvoldoende gerealiseerde randvoorwaarden voor de groei van sociaal kapitaal zoals deels reeds in paragraaf 1.2 geschetst en uitgebreid geschetst in hoofdstuk 2.

Onze aanname is geweest dat hoe meer de opzet van het programma erin slaagt de projectregisseurs te ondersteunen/inspireren hun sociaal kapitaal op te bouwen en uit te breiden, hoe meer hierdoor belangrijke voorwaarden zijn gerealiseerd voor:

- het ontstaan van learning communities binnen het programma; regisseurs leren dan meer van elkaar en het programma rendeert meer;
- de ondersteuning van de netwerken door de regisseurs zodat ook het sociaal kapitaal van deze netwerken kan toenemen.

Hieruit zouden we aanbevelingen voor de opzet van het project 'Netwerken in de veehouderij' in 2005 kunnen afleiden.

1.4 Opbouw van de rapportage

Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de resultaten van de literatuurstudie. Het hoofdstuk gaat vooral in op de voorwaarden voor toename van sociaal kapitaal. Hoofdstuk 3 doet verslag van de onderzoeksactiviteiten die hebben plaatsgevonden in 2004 en de resultaten hiervan. Hoofdstuk 4 beschrijft de conclusies van dit onderzoek en in hoofdstuk 5 vindt u onze aanbevelingen voor het jaar 2005. Achterin de rapportage zijn de bijlagen opgenomen.

2. Theoretisch kader: voorwaarden voor de groei van sociaal kapitaal

Inleiding

Het vermogen om onze doelstellingen te bereiken, onze taken te vervullen en onze bijdragen te leveren aan de wereld hangt evenzeer af van ons *sociale kapitaal* (de hulpmiddelen waarover wij kunnen beschikken via en door persoonlijke en zakelijke netwerken) als van ons *menselijk kapitaal* (kennis, deskundigheid en ervaring), aldus Baker (2001). Mensen die de juiste netwerken opbouwen, krijgen hulp wanneer ze die nodig hebben; ondernemers vinden startkapitaal, investeerders vinden nieuwe zakelijke kansen en werkzoekenden vinden goede banen. Zakelijk leiders werken dan ook aan sociaal kapitaal als aan een competentie binnen de organisatie.

Hieronder schetsen wij wat Baker (2001) beschrijft in zijn boek *'Netwerken. Over het waarderen, opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal'* over hoe we anderen, bijvoorbeeld de projectregisseurs binnen het programma 'Netwerken in de veehouderij', kunnen helpen hun sociaal kapitaal op te bouwen en uit te breiden. De perspectieven van Baker worden soms aangevuld met bestudeerde literatuur afkomstig uit andere bronnen.

Voorwaarden voor de groei van sociaal kapitaal

Er zijn misschien dingen waartoe men anderen kan dwingen, maar het opbouwen van sociaal kapitaal hoort daar niet bij. Het ont- en bestaan van sociaal kapitaal gaat gepaard met zaken als oprecht belangstelling voor anderen en oprechtheid in contacten. Op één of andere manier moeten we het makkelijker maken voor anderen om hun sociaal kapitaal op te bouwen zonder te proberen ze het bewust te laten *doen*, aldus Baker (2001). Dat kan interventie betekenen - soms verregaand - om de manier waarop mensen werken en met elkaar omgaan te veranderen. Maar het betekent ook terugstappen zodat *empowerment* tot stand kan komen en zich verder kan ontwikkelen. *Empowerment* betekent zoveel als het benutten van de kracht, kennis en kunde die bij mensen zelf aanwezig is. Uiteindelijk komt het dus neer op de touwtjes in handen nemen (interventie) en laten vieren (empowerment).

Wat kan interactie, die ontwikkeling van sociaal kapitaal bevordert, allemaal in de weg staan? De acht voorwaarden voor de ontwikkeling van sociaal kapitaal, zoals hieronder beschreven, dragen bij aan het antwoord op deze vraag.

Voorwaarde 1: Fysieke nabijheid

Hoe ontstaan vriendschappen? Een voor de hand liggend antwoord is wellicht dat vriendschappen ontstaan doordat mensen dezelfde interesses of een overeenkomstige achtergrond en dergelijke hebben. Het blijkt echter dat toevallige fysieke nabijheid de verklaring is voor het tot stand komen van bijna alle contacten (Festinger, Schachter en Back, 1950).

De fysieke nabijheid structureert vaak sociale netwerken. Dit zal de meeste mensen hoogelijk verbazen aangezien het effect van nabijheid heilige concepten als vrijheid van keuze en vrije wil lijkt tegen te spreken. Wanneer, in het kader van bovengenoemd onderzoek, mensen gevraagd werd, hoe zij hun vrienden uitkozen, antwoordden de meesten 'gedeelde normen' of 'gemeenschappelijke interesses'. Het tegendeel is echter waar. Je vrienden delen je normen en interesses vaak niet in het begin. Binnen vriendschappen ontstaan vaak gedeelde meningen, gemeenschappelijk gedrag en gedeelde informatie. Zoals de psycholoog Kark Weick gezegd heeft, hebben we de neiging te zien wat we geloven en niet 'datgene waar we geen geloof aan hechten'.

Natuurlijk ben je vrij om je vrienden te kiezen, en alleen nabijheid is geen garantie voor vriendschap. Maar niemand is vrij om de 'selectiegroep' - de verzameling mensen die je ontmoet en die je vrienden zouden kunnen worden - te bepalen. Je kunt niet bevriend raken met mensen die je nooit persoonlijk (of virtueel) ontmoet. Factoren waarover je geen controle hebt en waar je je zelfs niet van bewust bent bepalen deze selectie. Zo vertonen ook huwelijken duidelijke patronen. De sociologen Peter Blau en Joseph Schwartz hebben aangetoond dat het aantal huwelijken tussen partners met een verschillende religie of uit verschillende etnische groepen eenvoudig een functie is van de samenstelling van de woongemeenschappen qua etnische en religieuze groepen (Blau et al., 1984).

Voorwaarde 2: Organisatiestructuur

Naast de fysieke structuur (voorwaarde 1) bevordert en belemmert ook de organisatiestructuur het ontstaan van netwerken. Een organisatiestructuur brengt formele groepen met zich mee, concentreert netwerken binnen functies, afdelingen of divisies. Deze groepen zijn centra van gemeenschappelijke activiteiten en dus ontstaan ook hier gemeenschappelijke denk- en handelwijzen. De organisatiekundige Howard Aldrich heeft geconstateerd dat activiteiten binnen afdelingen en divisies meer en meer een interne relevantie krijgen, overtuigingen homogener worden, er weinig aandacht is voor informatie die niet door andere groepsleden wordt gedeeld en er een grotere afstand tot andere groepen en de grote omgeving ontstaat (Aldrich, 1999).

Voorwaarde 3: Teamvorming (of sociale cohesie/inclusie, gezamenlijkheid)

Teams zijn natuurlijke, bruggenbouwende centra van activiteiten, teams brengen de verbindingstrategie in praktijk. Wat is een team? 'Een team is meer dan een groep individuen, het is een klein aantal mensen met complementaire vaardigheden dat zich wijdt aan een gemeenschappelijk doel, gezamenlijke prestaties en met een gemeenschappelijke benadering waarvoor de leden elkaar wederzijds verantwoordelijk houden' (Katzenbach en Smith, 1993). Deze definitie bevat alle juiste aspecten. Ieder aspect is noodzakelijk en draagt bij aan een gemeenschappelijk aandachtsgebied en activiteiten waardoor sterke netwerken gevormd worden die eilanden van deskundigheid en kennis verbinden. Wij hebben het, als vertaling van deze voorwaarde in ons onderzoek, gehad over sociale cohesie/inclusie en de mate waarin gezamenlijkheid wordt ervaren (zie ook onze vragenlijst in bijlage 2) als randvoorwaardelijk voor de groei van sociaal kapitaal.

Voorwaarde 4: Homogeniteit en gemeenschappelijk taalgebruik

Homogeniteit qua motieven en inhoudelijke bagage zouden voorwaarden kunnen zijn voor het van elkaar leren tussen regisseurs. Wanneer de groep homog(e)n(er) van aard is dan zal er namelijk bijvoorbeeld ook eerder sprake zijn van *gemeenschappelijk taalgebruik*. Wanneer mensen een gemeenschappelijk taalgebruik hebben (zowel verbaal als non-verbaal) dan zal dit de toegang tot personen en hun informatie vergemakkelijken. Wanneer dit niet het geval is, dan zullen mensen meer op afstand van elkaar blijven. Ten tweede verschaft taal een referentiekader om onze omgeving te observeren en te interpreteren. En ten slotte stelt een gemeenschappelijke taal ons in staat om zaken te combineren. Nieuwe concepten kunnen op deze manier ontwikkeld worden. Voorwaarde hiervoor is dat verschillende partijen een bepaalde overlap in kennis moeten hebben. Een gemeenschappelijk vocabulair stelt combinatie van kennis en informatie nog meer in staat.

Voorwaarde 5: Vertrouwen en collectieve actie/samenwerking

'Gezamenlijk actie ondernemen' is een belangrijk aspect van een lerende gemeenschap. Om uiteindelijk gezamenlijk bepaalde activiteiten te ondernemen, is een bepaalde mate van *vertrouwen* tussen partners nodig. Wanneer twee partijen elkaar vertrouwen, dan zullen zij meer bereid zijn zaken met elkaar te delen zonder dat ze bang zijn dat de ander er op een negatieve manier van zal profiteren of zijn eigen voordeel mee zal doen. Samenwerking zal dus toenemen of beter gaan wanneer er vertrouwen tussen twee partijen bestaat. Het blijkt echter lastig om grip te krijgen op het aspect 'vertrouwen' wanneer je er op een semantische manier naar vraagt. De kans op sociaal wenselijke antwoorden is in dit geval aanzienlijk. De omvang van de collectieve actie, het type activiteiten en de bereidheid van mensen om samen te werken zijn derhalve meer geschikte indicatoren voor vertrouwen.

Voorwaarde 6: Scholing

Het opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal vereisen veranderingen in gedrag en houding. Scholing en training bieden belangrijke mogelijkheden om nieuw gedrag te leren kennen, waar te nemen, te onderzoeken en te oefenen.

Voorwaarde 7: Motivatiemethoden

Als je hoopt dat mensen beslissingen nemen die op langere termijn het sociaal kapitaal ten goede komen, zul je dat gedrag moeten belonen. Dit betekent een combinatie van individuele en collectieve prikkels. De druk verhogen op het verrichten van prestatie zonder daarvoor de instrumenten te geven leidt echter tot frustratie, en niet tot betere resultaten.

Voorwaarde 8: Norm van wederkerigheid

Het gaat bij de norm van wederkerigheid niet om 'ik doe dit voor jou, omdat jij meer macht hebt dan ik', noch om 'ik doe dit nu voor jou, als jij dat nu voor mij doet' (Putnam, 1993, geciteerd in Van der Kroon et al., 2002). Deze norm erop neer dat door anderen te helpen zonder

er iets expliciet en op korte termijn voor terug te verwachten, we de kracht van wederkerigheid oproepen en we een stevige sociale bankrekening opbouwen in onze kennissenkring/bij andere projectregisseurs. Wederkerigheid vloeit voort uit het sociale kapitaal dat men heeft gebouwd door anderen te helpen, aldus Feld (1981). 'Even iets ritselen' heeft dus niets te maken met investeren in je relaties. Uit onderzoek is gebleken dat succesvolle managers bij hun netwerk ervoor gezorgd hebben dat zij altijd meer voor anderen hebben betekend dan omgekeerd. Zij hebben gemeen dat de mensen in hun netwerk direct voor hen klaar staan een tegenprestatie te leveren; zij hebben dus een stevige sociale bankrekening opgebouwd.

3. Resultaten onderzoeksactiviteiten

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke activiteiten wij in 2004 hebben ontplooid om de eventuele groei van het sociale kapitaal van de groep in beeld te krijgen en tot welke inzichten deze activiteiten aanleiding hebben gegeven.

3.1 Literatuurstudie

De resultaten van de literatuurstudie staan beschreven in hoofdstuk 2. De geraadpleegde literatuur vindt u in bijlage 1.

3.2 Presentatie onderzoeksagenda en onderzoekers

Tijdens de projectregisseurdag van 8 september 2004 heeft het volledige onderzoeksteam van 'Kennis over netwerken' zich gepresenteerd aan de projectregisseurs. Ook deelonderzoek D is hier gepresenteerd en er is uiteengezet wat de onderzoekers beogen te onderzoeken/monitoren en welke aanpak zij daarvoor in gedachten hadden.

3.3 Ontwikkeling vragenlijst

In het kader van een (SEO¹-)project is een tool (vragenlijst) ontwikkeld waarmee mogelijk inzicht verkregen kan worden in de mate van sociaal kapitaal in een 'community'. Deze vragenlijst heeft als uitgangspunt gefungeerd voor de vragenlijst die we ten behoeve van de gesprekken met verschillende regisseurs (zie paragraaf 3.4) hebben ingezet. De vragen in de lijst zijn gebaseerd op de voorwaarden voor sociaal kapitaal zoals deze beschreven zijn in hoofdstuk 2 (zie voor de vragenlijst bijlage 2).

In oktober 2004 is in dit kader gesproken met prof. dr. Michiel Schoemaker. Hij is hoogleraar 'Identiteit en talent in netwerkorganisaties' aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit in Nijmegen. Schoemaker is verder lid van de onderzoeksgroep Partner en doceert in de Masters Strategisch Personeelsmanagement. Tenslotte is hij als adviseur verbonden aan Twijnstra Gudde en heeft ruim 20 jaar ervaring in het adviseren van profit non-profit-organisaties op het terrein van strategisch personeelsmanagement. Doel van het gesprek met Schoemaker was om bij hem na te gaan welke ervaringen hij heeft met het meten van sociaal kapitaal en welke tools hij daar eventueel voor (heeft) gebruikt. Naar aanleiding van dit gesprek voelden wij ons in de eerste plaats gesterkt in ons voornemen om het ontstaan van lerende gemeenschappen te monitoren door op een eventuele

¹ Strategische Expertise Ontwikkeling.

groei van het sociale kapitaal te reflecteren. Deze opzet kon op zijn goedkeuring rekenen. Een eventuele toename van het sociaal kapitaal van deze groep mensen is volgens Schoemaker te meten door naar het individuele netwerk van de regisseurs te kijken: heeft dit zich uitgebreid dankzij participatie in dit programma? Deze techniek (ook beschreven in het boek van Wayne Baker), het tekenen van je sociogrammen, is uiteindelijk ook besproken tijdens de workshop 'Succes dankzij sociaal kapitaal' (zie paragraaf 3.7).

3.4 Gesprekken met regisseurs

Op basis van de ontwikkelde vragenlijst hebben we intensief met drie projectregisseurs gesproken. De voornaamste en opvallendste conclusies naar aanleiding van deze gesprekken en andere korte, informele gesprekken met andere regisseurs (tijdens bijvoorbeeld de regisseur-dagen) zijn de volgende:

Regisseurs hebben vooral onderling contact gehad in *de wandelgangen* en bijvoorbeeld tijdens de lunch. *'Zo terloops wordt al heel veel besproken'*. Dit geldt natuurlijk alleen voor de regisseurs die in hetzelfde gebouw werken.

Volgens een andere regisseur blijft deze interactie echter *te oppervlakkig* om er echt het gevoel aan over te houden dat je erdoor verder wordt geholpen. *'Omdat de mensen op de gang inhoudelijk wat verder van elkaar afstaan is het moeilijker om ervaringen te delen. Eigenlijk wel raar. Het blijkt ook wel behoorlijk moeilijk om te begrijpen wat er allemaal speelt op procesniveau binnen je eigen netwerk en dat van een ander en daar kom je niet op binnen een gesprek van een paar minuten met elkaar op de gang.'*

Het intervisie-onderdeel tijdens de projectregisseurdag van 8 september 2004 heeft een aantal regisseurs geholpen beter te duiden wat er op procesniveau speelt binnen het eigen netwerk. Bovendien heeft men in veel gevallen inzichten opgedaan over het eigen functioneren. Dit heeft hen geholpen, zo geven zij aan, om het hierover te hebben met collega-regisseurs en van elkaar te leren.

De regisseurs zijn over het algemeen wel bij elkaar gekomen in *clusterverband*. In de meeste gevallen is dit goed bevallen. *'Binnen het cluster gaat de uitwisseling makkelijker omdat we daar inhoudelijk dicht bij elkaar zitten'*. Over het algemeen voelt men zich binnen het cluster vrij genoeg om zich kwetsbaar op te stellen en had men het gevoel dat men bij moeilijkheden bij de andere regisseurs terecht kon. Er zijn voorbeelden van clusters waarbinnen regisseurs het gevoel hadden dat ze elkaar daadwerkelijk verder konden helpen.

Het programma blijkt tot op zekere hoogte als *samenbindend en richtinggevend kader* te functioneren. De doelen van het programma zijn over het algemeen bekend en worden onderschreven, maar fungeren voor de meeste regisseurs niet continu als ijkpunt voor het concrete handelen. Zo had één regisseur te maken met een zelfstandig adviseur die altijd in zijn netwerken had gefungeerd als *de deskundige* op het gebied van veevoeding: *'Dat zijn de overige ondernemers wel gewend, in feite maakt hij de overige ondernemers lui. Deze zelfstandig adviseur is dominant, maar niet vervelend aanwezig. Ik heb niet het gevoel dat ik deze rolverdeling in de netwerken zo maar kan omturnen, dat ik de overige ondernemers meer actief kan laten werken en de zelfstandig adviseur minder dominant aanwezig kan laten zijn. Dat past misschien niet helemaal in de netwerkgedachte van het programma, maar dat zij dan zo.'*

Motieven voor deelname aan het programma blijken nog al te variëren. Sommige projectregisseurs willen gewoon graag met boeren werken, anderen willen ervaring opdoen met procesbegeleiding, weer anderen hebben vooral inhoudelijke belangstelling voor bepaalde thema's. Daarnaast worden regisseurs ook gewoon gevraagd door hun baas om deel te nemen. In sommige gevallen hebben regisseurs *weinig tot geen beelden* bij de motivaties van anderen. In hoeverre deze verschillen in motieven het leren van elkaar hebben belemmerd is niet duidelijk geworden in de gesprekken.

Het bijeenkomen in clusterverband, wanneer dit ervan kwam, werd door de meeste regisseurs als *prettig ervaren*. Zoals een projectregisseur stelt: *'Ik vond het fijn om ongeveer één keer in de maand bij elkaar te komen met de projectregisseurs uit mijn cluster. We deelden ervaringen en gaven elkaar tips. Ik moet ook zeggen dat het mij de bevestiging gaf dat ik op de goede weg was met mijn netwerk'*.

Een aantal regisseurs heeft ons verteld dat zij het idee hebben dat zij in een aantal opzichten (bijvoorbeeld qua inhoudelijke bagage) nog al *verschillen* van collega-regisseurs. Zo lijkt het alsof bijvoorbeeld verschillen tussen regisseurs qua *inhoudelijke bagage en affiniteit* de synergie tussen onderzoekers en het van elkaar leren in de weg kan staan. *'Omdat de mensen inhoudelijk wat verder van elkaar afstaan is het moeilijker om ervaringen te delen'*, aldus een projectregisseur.

Wellicht is het dan ook niet verbazingwekkend dat het *wij-gevoel*/het gevoel van 'samen gaan we ervoor' tussen de projectregisseurs vaak wordt ingeschat als nauwelijks aanwezig. Als redenen hiervoor worden door een regisseur naar voren geschoven:

- niet alle projectregisseurs zitten bij elkaar in 1 gebouw/op 1 gang (wel een groot deel overigens);
- gebrek aan een gezamenlijk doel dat de regisseurs voelen. Iedere projectregisseur heeft zijn eigen netwerk met zijn eigen doelen/problemen/behoefte/kopzorgen/wensen enzovoort. Het programmadoel kan daardoor wat verder van de projectregisseurs afstaan.

3.5 Stelling in 'Kijk op Netwerken nr. 5'

Naar aanleiding van een gesprek met één van de projectregisseurs is een artikel verschenen in 'Kijk op Netwerken nr. 5' (november 2004). Dit artikel werd besloten met de stelling: *'De projectregisseurdag van 8 september 2004 heeft ertoe geleid dat ik nu meer met collega-regisseurs spreek over mijn netwerk en wat daarin goed en minder goed gaat'*.

Hiermee hebben de onderzoekers zicht willen krijgen in de mate waarin de projectregisseurdag van 8 september 2004 heeft bijgedragen aan meer collectieve actie en samenwerking tussen de regisseurs, één van de randvoorwaarden voor een toename van het sociaal kapitaal van de groep.

Een viertal regisseurs heeft hierop gereageerd. Uit de reacties op deze stelling komt naar voren dat:

- het met het oog op het uitwisselen van ervaringen, nog al uitmaakt of je samen met collega-regisseurs in één gebouw zit. De regisseursdag heeft voor één projectregisseur niet of nauwelijks geleid tot nieuwe relaties/contacten met regisseurs van andere kennisinstellingen of regisseurs werkzaam in andere gebouwen;

- de regisseursdag er voor één regisseur toe heeft geleid dat hij/zij beter kan beoordelen of het 'goed of minder goed gaat' en beter over zijn/haar ervaringen kan praten met collega-regisseurs;
- voor twee regisseurs de projectregisseursdagen er *niet* toe hebben geleid dat ze mensen echt hebben leren kennen en dat ze weten wat men aan elkaar kan hebben. '*Een van de oorzaken daarvan is dat op alle projectregisseursbijeenkomsten een bepaald deel van de dag gebruikt werd voor presentaties (waardoor relatief veel één-richtingsverkeer)*', aldus een projectregisseur.

3.6 Stellingen bij uitnodiging projectregisseurmiddag

Bij de uitnodiging voor de (workshops tijdens de) projectregisseurdag van 29 november 2004 (zie paragraaf 3.7) zijn vijf stellingen over sociaal kapitaal gevoegd. Geïnteresseerden in de workshop over sociaal kapitaal werd gevraagd alvast op onderstaande vijf stellingen te reageren.

1. Wie je kent, is zeker zo belangrijk als wat je weet en kunt.
2. Netwerken is alleen iets voor 'gladde' types.
3. Anderen proberen te helpen zal me uiteindelijk meer opleveren dan dat het me kost.
4. Ik ben bang dat anderen misbruik zullen maken van mijn goedheid.
5. Ik schroom vaak om te vertellen wat ik wil en kan.

Slechts vier regisseurs hebben de moeite genomen om te reageren op de stellingen. Deze regisseurs waren het met zijn allen (zeer) eens met stellingen 1 en 3 en (redelijk tot zeer) oneens met stellingen 2, 4 en 5. De stellingen waren verder zeker ook bedoeld om op een prikkelende manier te informeren over de inhoud van de workshop.

3.7 Workshop 'Succes dankzij sociaal kapitaal?!'

Wij hebben van de projectregisseursmiddag van 29 november 2004 gebruik gemaakt door een workshop rond het thema sociaal kapitaal te organiseren. De workshop kreeg de titel 'Succes dankzij sociaal kapitaal?!'. Doel van deze workshop was om samen met projectregisseurs die hiervoor belangstelling hadden stil te staan bij het belang, het identificeren en het benutten van het eigen sociaal kapitaal. Richard Engelfriet, als communicatietrainer verbonden aan de Universiteit van Tilburg, heeft deze workshop begeleid.

Het programma van de workshop zag er als volgt uit:

Onderdeel 1: Het wat en waarom van sociaal kapitaal

Presentatie: Wat is sociaal kapitaal? Waarom zou je je erom moeten bekommeren? (Op basis van Wayne Baker, 2000).

Onderdeel 2: Het opbouwen en benutten van je sociaal kapitaal

- A. Presentatie: Het opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal zijn vandaag de dag essentiële vaardigheden. Engelfriet laat zien hoe sociometrische technieken gebruikt kunnen worden om de staat en kwaliteit van onze persoonlijke en zakelijke netwerken te analyseren. Tevens vertelt hij over de meer dan twintig methoden die je kunnen ondersteunen je netwerken effectiever te maken en gaat hij in op de vraag hoe je een beroep kunt doen op de kracht van wederkerigheid door je sociaal kapitaal in te zetten ten dienste van anderen.
- B. De regisseurs gaan daarna zelf oefenen met sociometrische technieken: wat valt je op, wat had je verwacht?

Onderdeel 3: Wat ga je nu doen?

Discussie over kleine acties te ondernemen door workshopdeelnemers gericht op uitbouwen dan wel beter benutten eigen sociale kapitaal.

In bijlage 3 vindt u een verslag met impressies naar aanleiding van deze workshop. 13 projectregisseurs hebben aan de workshop deelgenomen. Deze deelnemers zijn in het kader van onze laatste onderzoeksactiviteit ook weer benaderd. Van verschillende kanten hebben ons signalen bereikt dat de workshop goed is gevallen.

3.8 Toetsing voorlopige conclusies

Tenslotte zijn de voorlopige conclusies van ons onderzoek, in de vorm van een enquête voorgelegd aan de deelnemers van de workshop 'Succes dankzij sociaal kapitaal?!' en aan de clustercoördinatoren. De aan hen voorgelegde enquête vindt u in bijlage 4. Bovendien zijn aan de clustercoördinatoren nog een aantal extra vragen voorgelegd aangaande het reilen en zeilen binnen de clusters. Voor een overzicht van deze vragen verwijzen wij naar bijlage 5.

De resultaten van deze toetsing, de uiteindelijke conclusies van ons onderzoek, leest u in hoofdstuk 4 'Conclusies'.

4. Resultaten en conclusies

Inleiding

In hoofdstuk 2 zijn de voorwaarden voor de groei van het sociaal kapitaal, zoals beschreven in de theorie, uiteengezet. In dit hoofdstuk kunt u lezen in hoeverre, blijkens de onderzoekresultaten, de opzet van het programma 'Netwerken in de veehouderij' in 2004 heeft voorzien in optimale voorwaarden van de groei van het sociaal kapitaal en daarmee in optimale voorwaarden voor de ontwikkeling van de groep projectregisseurs tot een learning community.

De enquête 'Sociaal Kapitaal', bedoeld ter toetsing van de voorlopige conclusies (zie bijlage 4) is toegestuurd naar 20 (van de in totaal 35) projectregisseurs. Onder deze 20 projectregisseurs bevinden zich de mensen die hebben deelgenomen aan de workshop 'Succes dankzij sociaal kapitaal?!' en de clustercoördinatoren. Van de 20 enquêtes kregen we er 16 ingevuld terug (respons van 80%). De 16 respondenten bleken werkzaam voor de verschillende kennisinstellingen (ASG, LEI, A&F) en verspreid over de verschillende locaties (Lelystad, Den Haag, Wageningen), overeenkomstig de totale verdeling van de projectregisseurs over de kennisinstellingen en locaties. Uiteindelijk hebben zoals gezegd 16 van de in totaal 35 projectregisseurs (= 45% van de totale groep projectregisseurs) gereageerd op de voorlopige conclusies. Bovendien hebben 9 van de 10 clustercoördinatoren gereageerd op de vijf extra vragen die we aangaande het functioneren van het cluster aan hen hebben voorgelegd. De reacties op deze vragen zijn eveneens verwerkt in dit hoofdstuk.

In onderstaande leest u, per voorwaarde, de opvallendste resultaten van de enquête en de conclusies die wij hieraan verbinden.

Voorwaarde 1. Fysieke nabijheid

Uit onderzoek blijkt dat fysieke nabijheid vaak *de* verklaring is voor het tot stand komen van contacten, aldus Baker (2001). Fysieke nabijheid structureert vaak sociale netwerken en kan gemeenschappelijke gewoonten en interessen veroorzaken. In hoeverre is fysieke nabijheid in 2004 van invloed geweest op de interactie tussen de projectregisseurs binnen 414.2 en daarmee op het ontstaan van learning communities?

Resultaten enquête:

- 87% van de regisseurs onderschrijft het beeld dat projectregisseurs in 2004 (*redelijk*) *veel* 'in de wandelgangen' ervaringen hebben gedeeld;
- 63% van de regisseurs onderschrijft bovendien het beeld dat er in 2004 *weinig* ervaringen zijn gedeeld tussen projectregisseurs werkzaam in verschillende gebouwen;
- 63% van de regisseurs onderschrijft tenslotte het beeld dat er in 2004 *weinig* nieuwe en/of intensievere relaties zijn ontstaan tussen projectregisseurs werkzaam in verschillende gebouwen.

Conclusie 1:

Uit ons onderzoek is naar voren gekomen dat in 2004 nabijheid van grote 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'. 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.

Voorwaarde 2. Organisatiestructuur

Naast de fysieke structuur bevordert en belemmert ook de organisatiestructuur het ontstaan van netwerken. Een organisatiestructuur brengt formele groepen met zich mee, concentreert netwerken binnen functies, afdelingen of divisies. Deze groepen zijn centra van gemeenschappelijke denk- en handelwijzen, aldus Baker (2001). In hoeverre is de WUR organisatiestructuur in 2004 van invloed geweest op de interactie tussen de projectregisseurs binnen 414.2 en daarmee op het ontstaan van learning communities?

Resultaten enquête:

- 75% van de ondervraagde regisseurs onderschrijft het beeld dat er in 2004 *weinig* ervaringen zijn gedeeld tussen projectregisseurs van verschillende kennisinstellingen;
- 63% van de regisseurs vindt dat er dankzij het programma 414.2 *weinig nieuwe/intensievere* relaties zijn ontstaan tussen regisseurs van verschillende kennisinstellingen.

Conclusie 2:

Uit ons onderzoek is naar voren gekomen dat in 2004 de WUR-organisatiestructuur 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.

Voorwaarde 3. Teamvorming (of social cohesie/inclusie, gezamenlijkheid)

In hoeverre voelen de regisseurs zich aan elkaar verbonden, in hoeverre hebben ze in 2004 het idee gehad dat ze aan een gemeenschappelijk doel werkten, in hoeverre hebben ze, met andere woorden, het idee gehad dat ze in 2004 (meer) een team zijn geworden?

Resultaten enquête:

- 56% van de regisseurs voelt zich zeer verbonden met de andere regisseurs, tegenover 44% die zich niet zo verbonden voelt met de andere regisseurs;
- volgens 81% van de regisseurs heeft de groep regisseurs zich in 2004 echter niet ontwikkeld tot een echt team. Overigens vragen de meeste regisseurs zich af of dit wel

wenselijk en/of haalbaar is in het licht van de doelstellingen van het programma. Bovendien was dit op voorhand geen expliciet doel van het programma 'Netwerken in de veehouderij'. Zo hadden de projectregisseursdagen bijvoorbeeld mede als doelstelling dat projectregisseurs van elkaar zouden leren, ze waren niet bedoeld om teambuilding te realiseren. De meeste regisseurs zijn het er ook over eens dat teamvorming in zoverre wenselijk is dat het erin moet voorzien dat in voldoende mate ervaringen worden uitgewisseld tussen regisseurs. Meer ambities hebben de meeste regisseurs in dit opzicht niet. Uitspraken van projectregisseurs die dit punt illustreren:

'Leden hebben hun eigen onderdeel en zijn niet verantwoordelijk voor het totale programma, dus vormen ze samen geen team.'

'Overigens wanneer je op dit punt iets zou willen ontwikkelen krijg je ook te maken met de algemene WUR cultuur, met name op het punt van 'hoe gaan de instellingen (medewerkers) met elkaar om?' Ik vind dat we met zijn allen nog wel wat stappen in moeten zetten, maar dat staat op zich los van het project...'

'Maar laten we het niet voorstellen alsof het mogelijk is om een groep van 40 personen te laten functioneren als een hecht team, daarvoor lijkt me de groep veel te groot.'

'We hebben als het om het van elkaar leren gaat een voorbeeldfunctie, daarnaast zijn de problemen niet uniek, ook voor inhoudelijke efficiëntie is samenwerken nodig.'

'Binnen mijn cluster en binnen mijn eigen instituut is het teamgevoel wel toegenomen in 2004.'

- 44% van de regisseurs geeft aan dat ze, voor zover ze denken dat ze deze vraag te kunnen beantwoorden (38% weet het niet of heeft hier geen mening over), inschatten dat niet alle regisseurs de uiteindelijke doelen van het programma op vergelijkbare wijze interpreteren. De volgende uitspraken illustreren dit punt:

'De één treedt op als inhoudelijk deskundige en gooit bij wijze van spreken 'kennis over de schutting' (waardoor mijns inziens geen veerkrachtige ondernemers ontstaan). De andere projectregisseur tracht van de ondernemers 'onderzoekers' te maken en hen bewust te laten zijn van de vele kennis die ze zelf hebben.'

'Op hoofdlijnen denk ik wel dat er gedeelde beelden zijn, maar of de concrete boodschap altijd gelijklopend is vraag ik me af.'

'We denken nog te veel in het oude paradigma dat wij onderzoek moeten doen voor de sector (voor hen zonder hen). De ontwikkeling naar gezamenlijk optrekken en elkaar benutten/respecteren groeit maar langzaam. Oorzaak daarvan is grotendeels de verschillen tussen regisseurs in de mate waarin ze het oude paradigma kunnen loslaten.'

'Over het algemeen willen regisseurs gewoon graag dat hun project doorgaat, vooral omdat de projecten of netwerken meer tijd nodig hebben dan alleen 2004.'

'Het doel om robuustere veehouders te krijgen kan heel verschillend worden uitgelegd. Ook (de inschatting van) het belang van inhoud versus proces verschilt. Je kunt je sterk afvragen of daarmee het bereiken van de doelstellingen van het programma dichterbij komt.'

'Ik merk dat er tussen regisseurs vrij grote verschillen zijn in gerichtheid: enerzijds proces en anderzijds inhoud. Ik vind het boeiend om beide in de discussies voldoende aandacht te geven, maar ik denk dat het nuttig zou zijn om enkele regisseur te verlossen van hun procesverantwoordelijkheid, en hen de kans te geven zich volledig te ontplooien in hun inhoudelijke deskundigheid. Laat het proces in dat geval over aan iemand die daar wel lol aan heeft, en daarin voor de groep ook iets (=voortgang) kan betekenen.'

- 81% van de regisseurs is er wel van overtuigd dat men regelmatig het eigen concrete handelen heeft getoetst aan de doelen van het programma. Regisseurs benadrukken hierbij vooral dat ze regelmatig gepoogd hebben de zelfredzaamheid van het netwerk te vergroten door bijvoorbeeld 'werkvormen te kiezen waarbij het zelf ervaren en daardoor leren en inspireren vooropstonden'. Een andere regisseur heeft zich echter in 2004 meerdere malen afgevraagd wat hij moest doen om het netwerk binnen de kaders van het programma te houden. Een aantal regisseurs meldt tenslotte dat men er niet aan toe is gekomen om het netwerk te faciliteren naar buiten te treden naar aanleiding van hun leerervaringen, hiervoor was in 2004 gewoon te weinig tijd. In veel gevallen moet dit nog gebeuren in 2005.
- 50% van de regisseurs meent dat de projectregisseurdagen een grote bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van de groep regisseurs tot een team, 32% vindt dat dit niet het geval is geweest.

Conclusie 3:

Uit ons onderzoek komt naar voren dat de groep regisseurs zichzelf, ondanks een gevoel van verbondenheid, nog niet in alle opzichten als een team inschat. Mogelijk hangt dit samen met het gegeven dat resulteert uit ons onderzoek, dat bijna de helft van de regisseurs inschat dat de regisseurs de uiteindelijke doelen van het programma niet op vergelijkbare wijze interpreteert. 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.

Voorwaarde 4. Homogeniteit en gemeenschappelijk taalgebruik

In hoeverre komen de motieven voor deelname aan het programma en inhoudelijke bagage van de projectregisseurs overeen? In hoeverre stond de eventuele heterogeniteit de interactie tussen regisseurs in de weg? In hoeverre stond onvoldoende overlap in kennis de interactie tussen de regisseurs in de weg?

Resultaten enquête:

- 81% van de regisseurs onderschrijft dat regisseurs er verschillende motieven op nahouden om aan 414.2 deel te nemen;
- 63% van de regisseurs meent dat verschillen tussen motieven het van elkaar leren tussen regisseurs *niet* in de weg heeft gestaan in 2004;
- bovendien meent 63% dat ook inhoudelijke verschillen tussen regisseurs het leren van elkaar *niet* in de weg hebben gestaan in 2004;
- daarnaast heeft het delen van ervaringen in de wandelgangen 63% van de regisseurs telkens voldoende verder geholpen. Evenwel zegt een regisseur: *'Omdat de mensen op de gang inhoudelijk wat verder van elkaar afstaan is het moeilijker om ervaringen te delen. Het blijkt behoorlijk moeilijk om te begrijpen wat er allemaal speelt op procesniveau binnen je eigen netwerk en dat van een ander en daar kom je niet op binnen een gesprek van een paar minuten met elkaar op de gang';*
- de meerderheid van de projectregisseurs is in ieder geval een keer clusterverband bij elkaar gekomen in 2004. Voor het ene cluster geldt dat dit een keer in het afgelopen halve jaar is gebeurd, voor het andere geldt dat dit vijf keer is gebeurd;
- in een meerderheid van de gevallen waren telkens alle regisseurs aanwezig tijdens een clusterbijeenkomst;
- maar liefst 93% van de regisseurs geeft aan dat het delen van ervaringen in clusterverband hen vaak verder heeft geholpen. Een illustratieve opmerking: *'Ook als er geen concrete hulp geboden kon worden was het prettig even je ei kwijt te kunnen, en te weten dat je er niet alleen voor staat'*. De toegevoegde waarde blijkt in een meerderheid van de gevallen vooral te zitten in het uitwisselen van ervaringen tussen regisseurs. Daarnaast is in een aantal clusterbijeenkomsten ook ingegaan op inhoudelijke aandachtspunten. Verder vertelt een regisseur over haar ervaringen binnen haar cluster: *'Ik denk dat de effectiviteit van leren toeneemt wanneer je je in een team van mensen bevindt die een vergelijkbare leervraag hebben en waarmee je ongeveer op dezelfde golflengte zit (bijvoorbeeld vergelijkbare studie-achtergrond). Er moet in ieder geval een 'klik' zijn. Regelmatig bij elkaar komen om met elkaar ervaringen uit te wisselen waarbij je met elkaar gecoacht wordt; dat zou bijdragen aan het van elkaar leren';*
- 31% van de projectregisseurs meent dat de uitwisseling binnen het cluster inderdaad goed gaat omdat regisseurs in dit verband inhoudelijk dicht bij elkaar zitten, tegen 43% die het hier niet mee eens is. 25% zegt het niet te weten of geen mening te hebben;
- 63% van de regisseurs is van mening dat men naar aanleiding van de projectregisseurdagen beter in staat is de eigen ervaringen te duiden en ze te bespreken met collega-regisseurs, tegenover 38% die dat niet vindt. Een regisseur merkt hierover op dat *'een gemeenschappelijk jargon wel handig maar niet noodzakelijk is'*.

Conclusie 4:

Volgens de meeste regisseurs heeft de heterogeniteit (qua motieven voor deelname en inhoudelijke bagage en affiniteit) van de groep de interactie tussen regisseurs/het uitwisselen van ervaringen (en daarmee het ontstaan van learning communities) *niet* in de weg gestaan in 2004. Door dit uitwisselen van ervaringen, bijvoorbeeld in de wandelgangen, hebben de meeste regisseurs zich verder geholpen gevoeld.

Wanneer deze heterogeniteit eventueel toch een belemmerende rol zou spelen, dan is deze invloed in clusterverband in ieder geval niet meer voelbaar. 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.

Voorwaarde 5: Collectieve actie c.q. samenwerking

'Gezamenlijk actie ondernemen' is een belangrijk aspect van een lerende gemeenschap. In hoeverre hebben de projectregisseurs gezamenlijk activiteiten ontplooid?

Resultaten enquête:

- 63% van de projectregisseurs geeft aan dat hij/zij in 2004 samen met andere regisseurs uit het eigen cluster actie(s) heeft ondernomen ter ondersteuning van het eigen netwerk;
- 25% van de regisseurs heeft in 2004 samen met 1 of meerdere clusters acties ondernomen ter ondersteuning van de netwerken van het eigen cluster. Een regisseur hierover: *'Er ontstonden tussen diverse netwerken of netwerkregisseurs (over clusters heen) relaties omdat men binnen verschillende clusters met zelfde thema's bezig was. Vanuit mijn cluster ICT/Kengetallen speelde dat met name met netwerken of clusters die zich bezig hielden met 'arbeid' en 'mestbeleid'. Op grond van de vakinhoudelijke relaties tussen netwerken, zou je misschien wel moeten streven naar een iets andere clustering, maar het zou ook kunnen zijn dat dit een specifiek probleem is aan ons, qua inhoud, zeer generieke cluster'*.

Conclusie 5:

Uit ons onderzoek komt naar voren dat collectieve actie c.q. samenwerking tussen regisseurs *binnen* een cluster gericht op het ondersteunen van het eigen netwerk in een meerderheid van de gevallen heeft plaatsgevonden in 2004.

Conclusie 6:

Uit ons onderzoek komt verder naar voren dat collectieve actie c.q. samenwerking *tussen* clusters weinig heeft plaatsgevonden in 2004.

5. Aanbevelingen voor 2005

Dit hoofdstuk geeft onze aanbevelingen voor de opzet van het programma 'Netwerken in de veehouderij' in 2005. Wil het programma voorzien in optimalere randvoorwaarden voor de groei van het sociaal kapitaal van de groep projectregisseurs en daarmee in optimalere voorwaarden voor de ontwikkeling van de groep projectregisseurs tot een learning community, dan zijn dit onze suggesties.

5.1 Streef niet naar de ontwikkeling van de groep regisseurs tot één learning community

Het wezen van een sterke bedrijfs- of organisatiemoreel (in ons geval een sterke programma-moreel) en - niet toevallig - grote successen, ligt in het vermogen om een klimaat te creëren waarin professionals elkaar helpen slagen, aldus Maister (1997). Een tactiek effectiever dan alle andere om professionals te helpen slagen is: *effectief functionerende, kleinschalige teams*. Als een professional samen met anderen betrokken wordt bij de opbouw van een team, dan zal hij profiteren van de uitwisseling van belangrijke professionele ideeën, collectieve zelfontwikkeling door het uitwisselen van praktijkervaringen, gemeenschappelijke ontwikkeling van praktijkinstrumenten, en harde (financiële) of zachte (bevrediging) beloningen voor het opbouwen van een gemeenschappelijke reputatie op de markt.

In plaats van te streven naar één grote learning community van projectregisseurs bevelen wij dan ook aan om in 2005 te investeren in de ontwikkeling en optimalisatie van kleinschalige teams van projectregisseurs. Want zoals een regisseur, wat ons betreft terecht, stelt: *'Laten we het niet voorstellen alsof het mogelijk is om een groep van 40 personen (nota bene werkzaam op verschillende lokaties) te laten functioneren als een hecht team.'*

Belangrijk is om hier te vermelden dat het in 2004 door het programma ook niet is nagestreefd om van de groep regisseurs één learning community te maken. Nagestreefd werd wel om samenwerking tussen regisseurs te stimuleren door ze ervaringen te laten delen, budget hiervoor beschikbaar te stellen, een clusterindeling te maken, een document share systeem beschikbaar te stellen, enzovoort. Deze aanbeveling geeft echter wel voeding voor de discussie over de toekomstige organisatie van de clustering van regisseurs en de opzet van regisseursbijeenkomsten.

5.2 Optimaliseer de toegevoegde waarde van de clusters

Geen van de genoemde winsten van gezamenlijke teamactiviteit komt natuurlijk automatisch tot stand. Alle komen voort uit een bepaalde managementaanpak voor teams waarin het opbouwen van een gemeenschappelijk intellectueel eigendom wordt benadrukt. De bewering dat het team en niet een kantoor/instelling/programma, zo'n cruciale rol speelt in de hulp aan pro-

professionals is ontleend aan de volgende redenering. Ten eerste is de kans het grootst dat onderling leren en onderlinge hulp plaatsvindt op het niveau van kleine groepen. Ten tweede kan men beter klein beginnen en mikken op snelle successen, zelfs al zijn er initiatieven op instelling/gebouw-/programmaniveau die ook zouden helpen. Ten derde - misschien wel de belangrijkste reden - ontbreken in veel organisaties (WUR-instellingen niet uitgezonderd) vandaag de dag het vertrouwen en de loyaliteit, en deze zijn gemakkelijker te kweken in kleine groepen.

Belangrijk ter inspiratie en ondersteuning van kleine groepen zijn is in het algemeen dat ze:

- gezamenlijk opdrachten binnenhalen en plannen voor de uitvoering te maken, taken in dit kader te verdelen;
- geschikte ondersteuning krijgen;
- een inspirerende teamleider hebben die kan coachen (= suggesties aanreiken, steun bieden, creatieve ideeën opperen en mensen helpen zich te bezinnen op hun rol en het beste gebruik van hun tijd);
- belangrijk is verder bijvoorbeeld dat in een team een 'ideale' mix van zogenaamde teamrollen aanwezig is.

In 2004 bestond al een indeling van regisseurs in clusters op basis van inhoudelijke thema's. Wij zouden ervoor pleiten om (in het licht van bovenstaande) met het oog op de opzet van het programma in 2005 ten aanzien van de clusters de volgende zaken te herzien:

1. De rol van en de eisen die gesteld worden aan de clustercoördinator (deze moet bijvoorbeeld richting de regisseurs van zijn of haar cluster suggesties aan kunnen reiken, steun bieden, creatieve ideeën opperen en ze helpen zich te bezinnen op hun rol en het beste gebruik van hun tijd).
2. De structurele ondersteuning van clusters door bijvoorbeeld een coach. We verwachten dat het uitwisselen van ervaringen tussen regisseurs in clusterverband (maar ook tijdens bijvoorbeeld de intervisiegedeelten van de projectregisseurdagen) onder begeleiding van een *coach* meer zal renderen dan wanneer dit zonder een coach gebeurt. Zie ook aanbeveling 4.
3. De budgetten van clusters (bijvoorbeeld meer tijd voor overleg, afstemming en coaching).
4. Daarnaast verdient het wat ons betreft aanbeveling om elke regisseur meerdere netwerken te laten begeleiden zodat hij/zij leerervaringen opgedaan met het begeleiden van het ene netwerk kan gebruiken/toetsen in de begeleiding van een ander netwerk.

In hoeverre en met welke middelen deze ondersteuning gerealiseerd moet/kan worden hebben wij niet nader bekeken.

5.3 Anticipeer op fysieke en organisatorische muren

Wij verwachten dat het optimaliseren van krachtige en lerende teams/clusters van regisseurs (op bovenbeschreven wijze) een cruciale voorwaarde is voor het overwinnen van fysieke en organisatorische muren tussen regisseurs in 2005. Fysieke muren blijken namelijk ook binnen het programma 414.2 van grote invloed te zijn op het ontstaan van learning communities tus-

sen de uitvoerders van dit programma. Blijkbaar komt interactie tussen regisseurs werkzaam in verschillende gebouwen niet vanzelf tot stand, zoals ook al beschreven in de literatuur. Een optie is om alle bestaande WUR-gebouwen af te breken en 1 groot gebouw te bouwen voor de regisseurs betrokken bij de uitvoering van 414.2 in 2005. Mocht dit een onhaalbare optie blijken, dan verdient het op een andere manier aandacht in 2005. Wellicht zou bijvoorbeeld de indeling in clusters in 2005 zich kunnen baseren op de inzet om zo veel mogelijk regisseurs werkzaam in verschillende gebouwen te verenigen in een cluster. Bovendien zou het een leidend principe kunnen zijn met het oog op in de indeling van subgroepen tijdens de interactieve gedeeltes van toekomstige projectregisseurdagen.

Naast fysieke muren blijken er ook organisatorische muren te bestaan die het ontstaan van learning communities in de weg staan. Een regisseur verwoordt het als 'de wijze waarop (onderzoekers van) kennisinstellingen met elkaar omgaan; daar moeten we met zijn allen nog heel wat stappen in zetten'. Met deze organisatorische muren binnen de WUR is bijvoorbeeld, zoals eerder gesteld, rekening te houden door een evenwichtige participatie van de verschillende kennisinstellingen (binnen de clusters).

5.4 Voorzie in meer ondersteuning bij reflectie op ervaringen door regisseurs

Verder verwachten we dat het uitwisselen van ervaringen tussen regisseurs binnen de clusters (maar ook tijdens de intervisiegedeeltes van de projectregisseurdagen) onder begeleiding van een coach in 2005 meer zal renderen dan wanneer dit zonder een coach gebeurt. Een aantal opmerkingen van regisseurs over hoe zij terugkijken op het bespreken van hun ervaringen met andere regisseurs ter illustratie:

'Omdat de mensen op de gang inhoudelijk wat verder van elkaar afstaan is het moeilijker om ervaringen te delen. Het blijkt behoorlijk moeilijk om te begrijpen wat er allemaal speelt op procesniveau binnen je eigen netwerk en dat van een ander en daar kom je niet op binnen een gesprek van een paar minuten met elkaar op de gang.'

'Regelmatig bij elkaar komen om met elkaar ervaringen uit te wisselen waarbij je met elkaar gecoacht wordt; dat zou sterk bijdragen aan het van elkaar leren.'

Bovenstaande uitspraken illustreren onze vooronderstelling dat reflectie op de eigen ervaringen (door jezelf/ anderen) niet zonder meer zodanig verloopt dat er ook daadwerkelijk van wordt geleerd door diegene die reflecteert. Wij zijn ons ervan bewust dat onze empirische bevindingen deze aanname echter niet ondersteunen: 63% van de regisseurs vindt bijvoorbeeld dat het delen van ervaringen in de wandelgangen hen meestal wel voldoende verder heeft geholpen. Evenwel baseren wij ons met deze aanbeveling op de vooronderstelling dat reflectie op ervaringen niet vanzelf (goed) gaat.

Wij menen dat begeleiding bij reflectie op de eigen/andermans ervaringen in veel gevallen geen overbodige luxe is. Er waren in 2004 wel degelijk mogelijkheden om met het oog hierop gebruik te maken van een coach. Hiervan is echter weinig gebruik gemaakt. Wel zijn de coaches ingeschakeld voor andere activiteiten in netwerkverband of om netwerken met elkaar in verbinding te krijgen. Wij verwachten dat wanneer er in 2005 duidelijk ruimte (budget, programma) wordt gemaakt voor een professionaliseringstraject (binnen of flanke-

rend aan 414.2) en er duidelijke relaties gelegd worden met coachingsmogelijkheden (binnen de clusters) die beogen te ondersteunen bij de reflectie op opgedane ervaringen, op meer rendement van coaching/ondersteuning gerekend kan worden. Ook vanuit het programma en het begeleidend actie-onderzoek mag een meer pro-actieve houding worden verwacht ten aanzien van de coaching van de regisseurs.

5.5 Drie aanbevelingen gericht op het vergroten van het 'wij-gevoel' tussen alle projectregisseurs

Wij verwachten dat het 'wij-gevoel' tussen *alle* regisseurs betrokken bij het programma in 2005 zal toenemen door:

1. *Meer aandacht voor teambuilding.* In onze optiek is er voldoende aanleiding (denk alleen al aan de eerder genoemde fysieke en organisatorische muren tussen de regisseurs) om in 2005 meer in te zetten op teamvorming binnen de totale groep regisseurs, al was het maar om ervoor te zorgen dat men inderdaad niet schroomt om ervaringen te delen met anderen (alle regisseurs onderschrijven dat dit gewoon moet). Tijdens projectregisseurdagen (maar ook buiten deze dagen!) zou tijd ingeroosterd kunnen worden voor activiteiten die specifiek gericht zijn op teamvorming. Je kunt ook denken aan een smoelenboek met informatie over alle betrokken regisseurs. In onze optiek mag in het kader van deze teambuilding aandacht, in de vorm van intervisie of workshops, voor de zogenaamde norm van wederkerigheid (zowel voorwaarde voor als resultaat van sociaal kapitaal) niet ontbreken. Kort gezegd komt deze norm erop neer dat door anderen te helpen zonder iets expliciet en op korte termijn terug te verwachten, we de kracht van wederkerigheid oproepen en we een stevige sociale bankrekening opbouwen in onze kennissenkring/bij andere projectregisseurs. Tijdens de workshop 'Succes dankzij sociaal kapitaal?!' is aandacht besteed aan dit principe (en dat het iets anders is dan 'even iets ritselen') en gesproken over hoe je volgens dit principe kunt investeren in je relaties (met andere projectregisseurs bijvoorbeeld) en welke opvattingen (over jezelf/de ander) je daarvoor moet loslaten. Wij schatten in dat meer aandacht voor een dergelijk principe (noem het scholing) teamvorming en de groei van sociaal kapitaal van de groep regisseurs kan bevorderen.
2. *Kaders en -doelen die concreter illustreren waar 414.2 naar streeft.* Uit ons onderzoek komt naar voren dat de groep regisseurs zichzelf nog niet in alle opzichten als een team inschat. Mogelijk hangt dit samen met iets anders wat naar voren kwam in ons onderzoek, namelijk dat bijna de helft van de regisseurs inschat dat de regisseurs de uiteindelijke doelen van het programma niet op vergelijkbare wijze interpreteren. Men heeft met andere woorden in veel gevallen onvoldoende het gevoel dat men aan een gemeenschappelijk doel werkt: gaat het programma uiteindelijk om het leveren van een bijdrage aan de optimalisatie van bestaande bedrijfspraktijken, innovaties, systeeminnovaties of interactief onderzoek? 'Het doel om robuustere veehouders te krijgen kan heel verschillend worden uitgelegd', aldus een projectregisseur. Hier zou in 2005 op geanticipeerd kunnen worden door bijvoorbeeld tijdens projectregisseurdagen meer tijd en ruimte in te roosteren voor het bespreken en illustreren van de uiteindelijke doelen van

het programma. Dit zou in onze optiek een zeer belangrijke bijdrage kunnen leveren aan teamvorming/het 'wij-gevoel', een belangrijke voorwaarde voor groei van het sociaal kapitaal tussen mensen.

3. *Het meer belonen van acties over de clusters heen.* Uit ons onderzoek komt naar voren dat collectieve actie c.q. samenwerking tussen regisseurs binnen een cluster gericht op het ondersteunen van het eigen netwerk in een meerderheid van de gevallen heeft plaatsgevonden in 2004. Echter: uit ons onderzoek komt ook naar voren dat collectieve actie c.q. samenwerking tussen clusters weinig heeft plaatsgevonden in 2004. Dit brengt ons op 'motivatiemethoden'. Als je hoopt dat mensen beslissingen nemen die op langere termijn het sociaal kapitaal ten goede komen, zul je dat gedrag moeten belonen. Dit betekent een combinatie van individuele en collectieve prikkels. Een regisseur merkt echter treffend op: 'Leden (red: projectregisseurs) hebben hun eigen onderdeel en zijn niet verantwoordelijk voor het totale programma, dus vormen ze samen geen team.' Met andere woorden; er zijn onvoldoende prikkels/beloningen ingebouwd in de opzet van het programma om als totale groep/programma te scoren. Hooguit zijn die er op het niveau van het eigen netwerk ('als je verder mag met je netwerk in 2005 ben je blij'). Wij zouden ervoor willen pleiten om prikkels/beloningen in te bouwen voor samenwerking tussen clusters.

5.6 Biedt een professionaliseringstraject aan

Tenslotte vragen wij met onze aanbevelingen aandacht voor het in 2005 positioneren van zowel het professionaliseringstraject (naast de coachingsmogelijkheden) als een vanzelfsprekend en belangrijk onderdeel van (en duidelijk samenhangend met) het werk van de projectregisseur. Het is op dit moment niet mogelijk om te beoordelen in hoeverre regisseurs dankzij de uitwisseling van ervaringen die in de meeste gevallen heeft plaatsgevonden ook daadwerkelijk een hoger niveau van functioneren als projectregisseur hebben bereikt. Dit is ons inziens evenwel een belangrijke vraag. Wij vinden dat er in 2005 ambitieuzer op dit punt ingezet mag worden. In onze optiek leidt het uitwisselen van ervaringen namelijk niet automatisch tot competentie-ontwikkeling. Niet alle regisseurs hebben evenveel ervaring, expertise en affiniteit met bijvoorbeeld procesbegeleiding, een belangrijk aspect van de nieuwe rol van en verwachte expertise van de projectregisseur. Zoals een regisseur stelt: *'We denken nog te veel in het oude paradigma dat wij onderzoek moeten doen voor de sector (voor hen zonder hen). De ontwikkeling naar gezamenlijk optrekken en elkaar benutten/respecteren groeit maar langzaam. Oorzaak daarvan is grotendeels de verschillen tussen regisseurs, in de mate waarin ze het oude paradigma kunnen loslaten'*. Niet in alle gevallen is, volgens ons, daarom te verwachten dat regisseurs elkaar zonder meer, middels het uitwisselen van ervaringen, zodanig verder kunnen helpen dat gesproken kan worden van competentie-ontwikkeling in de gewenste richting. Hierbij willen we overigens niet voorbijgaan of miskennen *dat* het en *hoe* belangrijk het is dat men in de gelegenheid gesteld wordt om ervaringen uit te wisselen, 'je ei kwijt te kunnen', bevestigd te worden in het idee dat je er niet alleen voor staat en te ervaren dat het 'projectregisseurschap' door meer mensen als een moeilijke klus wordt ervaren.

Waarschijnlijk hoort de door ons bepleite competentie-ontwikkeling voor alle betrokken regisseurs binnen een aan 414.2 flankerend 'professionaliseringsproject' thuis (bijvoorbeeld op basis van KB-gelden). Een andere weg om te bewandelen in dit kader is natuurlijk die van selectie van regisseurs op al zeer goed ontwikkelde gewenste expertise en attitude. Zo stelt een regisseur: *'Ik denk dat het nuttig zou zijn om enkele regisseurs te verlossen van hun procesverantwoordelijkheid, en hen de kans te geven zich volledig te ontplooien in hun inhoudelijke deskundigheid. Laat het proces in dat geval over aan iemand die daar wel lol aan heeft, en daarin voor de groep ook iets (=voortgang) kan betekenen.'*

Literatuur

Aldrich, H.E., *Organizations evolving*. SAGE Publications, London, 1999.

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

Bellemare, Charles en Sabine Kroger, *On representative Social Capital*. IZA, Germany, 2004.

Blau, P. and J.E. Schwartz, *Cross-cutting social circles*. Orlando, Academic Press, 1984.

Feld, S., *The focussed organization of social ties*. American Journal of Sociology, 86(5), 1015-1035, 1981.

Festinger, La, *Social pressures in informal groups*. Stanford University Press, 1950.

Grootaert, Christiaan, Narayan, Deepa, Nyhan Jones, Veronica en Michael Woolcock, *Measuring Social capital. An integrated questionnaire*. World Bank Working Paper no. 18, Washington D.C., 2004.

Hezewijk, J. van en M. Metze, *Je kent wie je bent*. Maarten Muntinga Amsterdam, 1999.

Katzenbach, J.R. and D.G. Smith, *The wisdom of teams, creating the high performance organization*. Harper Business Book, 1993.

Kersten, Paul en Remco Kranendonk, *CoP op Alterra*. Alterra-rapport 546, Wageningen, 2003.

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.

Lock, Jennifer V., *Laying the groundwork for the development of learning communities within online courses*. Symposium Paper, University of Calgary, 2002.

Maister, David H., *Een echte professional. Over de moed om goed te zorgen voor uw mensen, uw cliënten en uw carrière*. New York Press, 1997.

Morgan, Anthony en Catherine Swann, *Social capital for health: issues of definition, measurement and links to health*. Health Development Agency, 2004.

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.

Schoemaker, Michiel, Organisatie identiteit. In: *Issue Paper HRM in de praktijk*, Kluwer, 2004.

Schoemaker, Michiel, *De metamorfose van werkgemeenschappen*, Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar 'Identiteit en talent in netwerkorganisaties' aan de Faculteit der Managementwetenschappen vanwege de Stichting Nijmeegs Universiteitsfonds aan de Katholieke Universiteit Nijmegen op donderdag 4 september 2003.

Stone, Wendy, *Measuring Social capital. Towards an theoretically informed measurement framework for researching social capital in family and community life*. Research Paper no. 24, february 2001, Australian Institute of Family Studies, 2001.

Weick, K.E., *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications, California, 1995.

Bijlage 1 Vragenlijst gehanteerd tijdens gesprekken met projectregisseurs

Vragenlijst in het kader van onderzoeksonderdeel D 'Monitoring ontwikkeling learning community'

Elvi van Wijk-Jansen

Sandra van der Kroon

Inleiding

Met onderzoeksdeel D beogen we zicht te krijgen op de mate waarin dankzij het project daadwerkelijk learning communities tussen projectregisseurs tot stand zijn gekomen (bijvoorbeeld op clusterniveau) en hoe dit (niet) te faciliteren blijkt te zijn. Om het ontstaan van learning communities onder de groep projectregisseurs te monitoren, reflecteren we aan het einde van 2004 op de eventuele groei van het sociaal kapitaal van de groep. Hiertoe meten we aan de hand van de volgende vragen zaken als vertrouwen en solidariteit, sociale samenhang en inclusiviteit, norm van wederkerigheid en gemeenschappelijk taalgebruik. Uit de literatuur hebben we opgemaakt dat deze zaken randvoorwaardelijk/indicatief zijn voor de groei van sociaal kapitaal.

We beginnen met een aantal *'opwarmvragen'*. Doel: ijs breken en inzicht krijgen in de belangen die regisseurs hebben bij het programma.

- 1. Waarom doe je mee aan het netwerkprogramma? Of: Hoe zou je je belang bij het netwerkprogramma omschrijven?**
 - a. Afdelingshoofd/leidinggevende heeft gevraagd (andermans belang)
 - b. Opdoen van ervaringen met procesfacilitatie (persoonlijk belang)
 - c. Directer in contact komen/zijn met boeren (persoonlijk belang)
 - d. Bijdragen aan innovatie door de netwerkbenadering (programma belang/gemeenschappelijk belang)
 - e. Anders, namelijk

- 2. Hoe denk je dat dit voor andere regisseurs is? Hoe staan zij volgens jou ten opzichte van het netwerkprogramma?**
 - a. Regisseurs participeren met name vanuit individuele belangen
 - b. Regisseurs participeren met name vanuit een gemeenschappelijk (programma) belang
 - c. Er zijn conflicterende belangen tussen projectregisseurs te constateren
 - d. Anders, namelijk
 - e. Weet niet

- 3. Hoe bevalt de rol van projectregisseur (de faciliterende rol in plaats van de onderzoekende) je?**
- a. Goed, ik vind het begeleiden van dit type processen leuk
 - b. Neutraal
 - c. Niet goed, voel me prettiger in de rol van onderzoeker
 - d. Weet niet
 - e. Anders, namelijk

Het netwerk van de projectregisseurs

- 4. In hoeverre ben je tijdens je activiteiten in het kader van het programma 'Netwerken in de veehouderij' in contact geweest met andere projectregisseurs ?**
- a. Veel (minimaal 1x per week)
 - b. Regelmatig (ongeveer 2 à 3x per maand)
 - c. Soms (ongeveer 1x in de maand)
 - d. Nauwelijks (alleen tijdens de projectregisseursdagen)
 - e. Niet
 - f. Anders, namelijk

- 5. Op welke manier heb je contact met andere regisseurs (gehad)?**
- a. Via de clusterbijeenkomsten (formeel)
 - b. Via de intervisiedag(en) (formeel)
 - c. In de wandelgangen, ik zoek ze ook wel op (informeel, eigen initiatief)
 - d. Anders, namelijk

- 6. Hoe kijk je terug op de regisseursdagen?**
- a. Positief, ik heb er veel van geleerd (of anderszins)
 - b. Neutraal, weet niet
 - c. Negatief, ik heb er niet veel aan gehad (of anderszins)
 - d. Anders,

- 7. Heb je sinds de regisseursdagen meer contact met andere regisseurs?**
- a. Ja, over ...
 - b. Nee, omdat ...
 - c. Anders, namelijk

Vertrouwen en solidariteit tussen de regisseurs

- Binnen het cluster
- Binnen het programma

8. Waarover heb je contact (gehad) met andere regisseurs?

- a. Over praktische/organisatorische dingen
- b. Over de positieve ervaringen in mijn netwerk
- c. Over de negatieve ervaringen (problemen/moeilijkheden) in mijn netwerk (*met name indicator voor vertrouwen?*)
- d. Over welke expertise in te huren
- e. Over financiële ondersteuning
- f. Anders, namelijk

9. Heb je het idee dat je met je moeilijkheden/ervaringen terecht kan/kon bij andere regisseurs? (met name belangrijke indicator voor vertrouwen)

- a. Ja
- b. Nee (waarom niet?)
- c. Weet niet
- d. Anders, namelijk

10. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stelling (sterk mee eens-eens-weet niet-oneens- sterk oneens)

In het algemeen heb ik me binnen het cluster/binnen de totale groep projectregisseurs:

- a. Lid van een groter geheel gevoeld
- b. Ongemakkelijk gevoeld bij andere projectregisseurs
- c. Gewaardeerd gevoeld door andere regisseurs
- d. Vrij gevoeld om over problemen te praten
- e. Emotioneel ondersteund gevoeld door andere regisseurs
- f. Anders,
(Doorvragen naar de argumentatie. Waar blijkt dat uit? Waarom?)

11. Hoe verwacht je dat andere regisseurs bovenstaande ervaren? Waar vind je dat uit blijken?

(Doorvragen naar de argumentatie. Waar blijkt dat uit? Waarom?)

12. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stelling (sterk mee eens-eens-weet niet-oneens- sterk oneens)

'De meeste regisseurs waren kwamen met tips waar ik iets mee kon als ik ze mijn ervaringen/problemen voorlegde.'

Mate van collectieve actie en samenwerking door regisseurs

- Binnen het cluster
- Binnen het programma

13. Waren alle projectregisseurs die deelne(a)men bij de bijeenkomsten (cluster of intervisie) aanwezig of gebeurde het vaak dat er een aantal niet waren?

.....

- 14. Over het algemeen: hoe zou je de 'spirit' van deelname aan het programma 'Netwerken in de veehouderij' door de projectregisseurs uit jouw cluster/alle projectregisseurs willen typeren?**
- a. Zeer laag
 - b. Laag
 - c. Gemiddeld
 - d. Hoog (*indicator voor LC*)
 - e. Zeer hoog (*indicator voor LC*)
 - f. Anders, namelijk
 - g. Weet niet
- 15. Hoe beschouw je je bijdrage als projectregisseur aan het programma 'Netwerken in de veehouderij'?**
- a. Veel
 - b. Matig
 - c. Niets
 - d. Weet niet/niet zeker
 - e. Anders, namelijk
- 16. Waar vind je dat je met je activiteiten als regisseur aan bijdraagt? (Eerste benoemen, en dan: waar blijkt dat uit?)**
- a. Zelf ervaring opdoen als procesbegeleider
 - b. Ondersteuning van een probleem bij het netwerk
 - c. Robuustere veehouders (programma doel)
 - d. Olievlekwerking, kennisuitwisseling (programma doel)
 - e. Weet niet
 - f. Anders, namelijk

Informatie en communicatie

- 17. In hoeverre en hoe heb je ervaren dat je een bredere toegang tot kennisbronnen hebt gekregen dankzij je omgang met andere regisseurs binnen dit programma?**
- a. Dankzij de deelname aan clusterbijeenkomsten heb ik een bredere toegang tot kennisbronnen gekregen
 - b. Dankzij de deelname aan de projectregisseursdagen heb ik een bredere toegang tot kennisbronnen gekregen
 - c. Dankzij mijn informele omgang (niet via bijeenkomsten) met de andere projectregisseurs heb ik een bredere toegang tot kennisbronnen gekregen
 - d. Ik heb nauwelijks/geen bredere toegang tot andere/meer kennisbronnen gekregen dankzij mijn omgang met de andere projectregisseurs
 - e. Weet niet
 - f. Anders, namelijk

Mate van sociale cohesie en inclusie onder regisseurs

- Binnen het cluster
- Betrokken bij het programma

Heb je de clusterbijeenkomsten/regisseursdagen bijgewoond?

Had je behoefte aan dit type bijeenkomsten?

18. Vond je het over het algemeen prettig om de clusterbijeenkomsten met de andere projectregisseurs bij te wonen?

- a. Ja [*Doorvragen: waarom? Waar blijkt dit uit?*]
- b. Soms wel, soms niet [*Doorvragen: waarom?*]
- c. Nee [*Doorvragen: waarom niet?*]
- d. Weet niet
- e. Anders, namelijk

19. Vond je het over het algemeen prettig om de regisseursdagen met de andere projectregisseurs bij te wonen?

- a. Ja [*Doorvragen: waarom? Waar blijkt dit uit?*]
- b. Soms wel, soms niet [*Doorvragen: waarom?*]
- c. Nee [*Doorvragen: waarom niet?*]
- d. Weet niet
- e. Anders, namelijk

20. Hoe sterk was volgens jou het wij-gevoel/gevoel van 'samen gaan we ervoor' tussen de projectregisseurs (in je cluster)? Voelden jullie je op een bepaalde manier verbonden met elkaar?

- a. Het 'wij'-gevoel is (heel) sterk, ik voel mij erg verbonden met de anderen
- b. Het 'wij'-gevoel is matig, ik voel mij matig verbonden met de anderen
- c. Het 'wij'-gevoel ontbreekt, ik voel mij niet verbonden met de anderen
- d. Weet niet
- e. Anders, namelijk

21. Kun je een aantal kenmerken noemen van jezelf waarin je verschilt met andere regisseurs? (Eventueel helpen aan de hand van genoemde categorieën)

- a. Studie-achtergrond
- b. Affiniteit met de agrarische sector (achtergrond)
- c. Ervaring met het werken met boerengroepen
- d. Ervaring met het begeleiden van processen
- e. Weet niet
- f. Anders, namelijk

- 22. Zijn deze verschillen naar jouw idee belemmerend geweest in het verloop van bijeenkomsten van regisseurs c.q. het leren van elkaar in zijn algemeenheid of in het geheel niet?**
- a. Deze verschillen zijn zeer belemmerend.
 - b. Deze verschillen zijn tamelijk belemmerend.
 - c. Weet niet.
 - d. Deze verschillen zijn tamelijk nuttig.
 - e. Deze verschillen zijn zeer nuttig.
 - f. Anders, namelijk

23. Welke verschillen veroorzaken problemen?

.....

Norm van wederkerigheid

- Binnen het cluster
- Betrokken bij het programma

24. Heb je het gevoel dat de andere projectregisseurs in je cluster/programma bereid zijn (geweest) je te helpen c.q. tijd te investeren in het ondersteunen van jouw netwerk?

- a. Ja
- b. Nee
- c. Weet niet

25. Vroegen ze dan onmiddellijk een gunst terug van jou?

- a. Ja
- b. Nee
- c. Weet niet
- d. Anders, namelijk

26. Zou je c.q. heb je tijd geïnvesteerd om andere regisseurs in andere netwerken te helpen?

- a. Ja
- b. Nee
- c. Weet niet
- d. Anders, namelijk

Gemeenschappelijk taalgebruik

27. Kostte het je veel moeite om te begrijpen welke problemen/behoefte de andere projectregisseurs in je cluster hadden (bijvoorbeeld omdat de jullie achtergronden (studie/werkervaring) (erg) verschillend waren)?

- a. Ja
- b. Nee
- c. Weet niet
- d. Anders, namelijk

28. Heb je het idee dat andere regisseurs vergelijkbare ervaringen opdoen [gemeenschappelijke ervaringen/taalgebruik]?

- a. Ja
- b. Nee
- c. Weet niet
- d. Anders, namelijk

Bijlage 2 Impressies naar aanleiding van workshop 'Succes dankzij sociaal kapitaal?!'

In dit verslag kun je lezen hoe Richard Engelfriet, als communicatietrainer verbonden aan de Universiteit van Tilburg, tijdens de workshop 'Succes dankzij sociaal kapitaal' is ingegaan op het concept sociaal kapitaal. Deze workshop was onderdeel van de projectregisseurmiddag die 29 november j.l. plaatsvond.

1. *Wat is sociaal kapitaal en waarom zou je je erom moeten bekommeren?*

Met sociaal kapitaal bedoelen we alle hulpmiddelen waarover je kunt beschikken via je persoonlijke en zakelijke netwerken. Onderzoek heeft aangetoond dat er een direct verband bestaat tussen sociaal kapitaal en de kwaliteit van het leven/de kans op succes.

2. *Hoe kun je je sociaal kapitaal beter benutten en uitbouwen? Door te netwerken!*

Netwerken is een kunst. Veel mensen verwarren het echter met achterkamertjespolitiek, geritsel en gerommel: baantjes die vergeven worden op de golfbaan, vriendjes die elkaar opdrachten toebedelen en Haagse achterkamertjespolitiek. Natuurlijk komt dat voor, maar het gaat erom voor jezelf te realiseren dat veel mensen juist bereid zijn om je verder te helpen en dat jij dat ook voor anderen kunt doen. Dát is namelijk netwerken: op een actieve, respectvolle manier omgaan met relaties. Daar is niets achterbaks aan.

3. *Wat zijn voorwaarden voor het beter benutten en uitbouwen van je sociaal kapitaal?*

Een belangrijke voorwaarde voor netwerken is *reciprociteit*, ook wel wederkerigheid: ik doe iets voor jou, en jij doet iets voor mij. Vandaar dat 'even iets ritselen' niets te maken heeft met netwerken. Netwerken gaat om het helpen van andere mensen, en dat anderen jou weer verder kunnen helpen. Uit onderzoek is gebleken dat succesvolle managers bij hun netwerk ervoor gezorgd hebben dat zij altijd meer voor anderen hebben betekent dat omgekeerd. Ieder jaar publiceert Quote een lijst van de 600 machtigste Nederlanders. Zij hebben dan ook allen gemeen dat de mensen in hun netwerk direct voor hen klaar staan een tegenprestatie te leveren. Of om het iets anders te formuleren: zij hebben een stevige *sociale bankrekening* opgebouwd in hun kennissenkring.

Van belang is dan om op de eerste plaats te weten wie je kent. Tekens eens voor jezelf een zogenaamd *sociogram*. Wie ken je allemaal? Wat valt je op? Heb je een open netwerk zonder veel dwarsverbanden (de mensen die jij kent, kennen elkaar meestal niet), ofwel het type netwerk dat past bij ondernemers? Zie je dan misschien kans om mensen aan elkaar te verbinden en zo waarde voor hen te creëren (zonder dat je daar meteen wat voor terugverwacht)? Doe dat dan op een manier die bij je past, mensen zullen anders van je schrikken of in ieder geval raar opkijken.

In het calvinistische Nederland zijn we verder vaak wat bang om te *vertellen wat we willen en kunnen*. Toch ligt hier de kern van je mogelijkheden tot succesvol netwerken. Denk niet dat je netwerk wel zal raden wat je wilt. Vertel mensen dat je op zoek bent naar een stage. Maar denk aan de zojuist beschreven reciprociteit: Vertel anderen dus ook wat je momenteel doet en wat je allemaal kunt en *wees concreet over wat je wilt* of nodig hebt. Voor studenten is dit vaak de snelle weg naar het vinden van de juiste literatuur voor een paper, tactische aanwijzingen voor het bestuderen van de tentamenstof en het kiezen uit diverse keuzevakken. Waarom zou je alles in je eentje uitzoeken als je dat ook met anderen kunt doen?

'Ok', denk je nu misschien, 'dan ga ik me nu opstellen als een voorbeeldig netwerker. Ik probeer anderen te helpen, en openheid te bieden in wat ik wil en kan. Maar maken mensen daar dan geen misbruik van?' Een cruciale vraag. Veel mensen zijn bang om te netwerken, omdat ze geen *vertrouwen* hebben in de mensen om zich heen. Bang om bedonderd te worden, bang dat anderen misbruik maken van hun eigen goedheid. Mensen vrezen voor een soort *prisoner's dilemma*, waarbij ze kiezen voor een optie die wellicht niet de beste is, maar wel eventuele schade zoveel mogelijk beperkt. Wat Richard betreft een gemiste kans. Deze keuze of je je coöperatief (meewerkend) of competitief (tegenwerkend) moet opstellen, heeft veel wetenschappers beziggehouden. In 1981 organiseerde de wetenschapper Robert Axelrod zelfs een competitie om uit te vinden welk gedrag het optimale resultaat op zou leveren. Er kwamen meer dan 200 inzendingen, de meesten waren complexe computersimulaties waar een normaal mens geen touw meer aan vast wist te knopen. Winnaar van de wedstrijd werd echter het meest eenvoudige model, genaamd *tit for tat*. De *tit for tat* -strategie houdt in dat je constant coöperatief opstelt, en vervolgens het gedrag van de ander kopieert. Je start dus met vol vertrouwen, en stelt je pas vijandig op als de ander dit gedrag vertoont. En wat blijkt? Als iemand zich meewerkend opstelt, is de kans het grootste dat de ander dat ook doet. Daar staat tegenover dat als iemand zich competitief opstelt, de ander dit ook sneller zal doen. Kortom, hoe eerder je zelf competitief gedrag vertoont, hoe groter de kans dat anderen je ook zullen bedonderen. En hoe meer vertrouwen je zelf geeft, hoe groter de kans dat anderen ook voor je klaar staan. Daarom hebben alle succesvolle netwerkers ook een mooi tegeltje in hun badkamer hangen: wie goed doet, goed ontmoet!

Daarnaast kun je natuurlijk *publiceren*, als je dat ligt, en vergeet dan niet te vermelden wie je bent, wat je wilt en wat je kunt! Ga/blijf in ieder geval *creëren*, voor jezelf en voor anderen.

Over Richard Engelfriet: Richard Engelfriet is als communicatietrainer verbonden aan de Universiteit van Tilburg. Daarnaast is hij mede-eigenaar van Debat & Dialoog (www.debat.nl) en co-auteur van de boeken *De Debatmethode* (2003) en *Hoe vang ik een rat?* (2004). R.Engelfriet@uvt.nl

Meer weten over sociaal kapitaal?

Baker, W. (2001), *Netwerken. Over het waarderen, opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal*, Uitgeverij Nieuwezijds Amsterdam.

Bijlage 3 Vragenlijst Sociaal Kapitaal (toetsing voorlopige conclusies)

1. Geef aan in welke mate je inschat dat binnen programma 414.2 in 2004 ervaringen zijn uitgewisseld tussen:

(Antwoordmogelijkheden zijn: veel, redelijk veel, weinig, niet)

- projectregisseurs 'in de wandelgangen'
- projectregisseurs van verschillende kennisinstellingen
- projectregisseurs werkzaam in verschillende gebouwen:

2. In welke mate zijn er dankzij programma 414.2 nieuwe en/of intensievere relaties ontstaan tussen:

(Antwoordmogelijkheden zijn: veel, redelijk veel, weinig, niet)

- projectregisseurs die bij elkaar 'op de gang' zitten:
- projectregisseurs van verschillende kennisinstellingen:
- projectregisseurs werkzaam in verschillende gebouwen:

3. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen:

Antwoordmogelijkheden zijn:

1. Zeer mee eens
2. Mee eens
3. Mee oneens
4. Zeer mee oneens
5. Weet ik niet
6. Geen mening

- Het delen van ervaringen in de wandelgangen heeft mij voor mijn gevoel niet altijd voldoende verder geholpen:
- Het delen van ervaringen binnen mijn cluster(s) heeft mij voor mijn gevoel vaak verder geholpen:
- Binnen het cluster gaat de uitwisseling van ervaringen goed omdat regisseurs in dit verband inhoudelijk dicht bij elkaar zitten:
- Inhoudelijke verschillen (c.q. verschillen qua inhoudelijke bagage en affiniteit) tussen regisseurs staan het leren van elkaar soms in de weg:
- Naar aanleiding van de projectregisseurdagen ben ik beter in staat mijn ervaringen te duiden en ze te bespreken met collega-regisseurs:

- Ik voel mij zeer verbonden met andere regisseurs omdat we allemaal betrokken zijn bij het programma 'Netwerken in de veehouderij':
- De groep regisseurs heeft zich in 2004 ontwikkeld tot een echt team:

(Open vraag:) **In hoeverre is de ontwikkeling van de groep regisseurs tot een team volgens jou wenselijk/noodzakelijk om de doelstellingen van het programma te realiseren?**

.....

In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen:

Antwoordmogelijkheden zijn:

1. Zeer mee eens
2. Mee eens
3. Mee oneens
4. Zeer mee oneens
5. Weet ik niet
6. Geen mening

- De projectregisseurdagen hebben een grote bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de groep regisseurs tot een team:
- Er bestaan verschillende motieven bij regisseurs om aan dit programma deel te nemen:
- Verschillen tussen motieven voor deelname aan het programma hebben het van elkaar leren tussen regisseurs soms in de weg gestaan:
- De regisseurs interpreteren de uiteindelijke doelen van het programma (bijvoorbeeld meer veerkrachtige ondernemers) op vergelijkbare wijze:

(Zo niet, hoe varieert deze interpretatie denkt u?

.....
.....)

- Ik heb regelmatig mijn concrete handelen als projectregisseur getoetst aan de doelen van het programma:

(Zo ja, kunt u 1 voorbeeld schetsen hiervan?

.....)

- Dankzij mijn omgang met andere regisseurs binnen programma 414.2 heb ik een snellere en bredere toegang tot kennisbronnen gekregen:

4. Tot slot (omcirkel telkens het goede antwoord):

- Ik heb samen met andere projectregisseurs uit mijn cluster(s) actie(s) ondernomen ter ondersteuning van het netwerk waar ik projectregisseur van was.
 - Ja
 - Nee

- Mijn cluster heeft samen met 1 of meerdere clusters acties ondernomen ter ondersteuning van onze netwerken.
 - Ja
 - Nee

Bedankt voor het invullen van deze vragenlijst!

Bijlage 4 Vragen aan clustercoördinatoren

1. Is je cluster inderdaad bijeengekomen in 2004? Zo ja, hoe vaak?
2. In hoeverre waren daar telkens alle regisseurs bij aanwezig?
3. In hoeverre heeft het delen van ervaringen de regisseurs binnen je cluster daadwerkelijk verder geholpen?
4. Kun je illustreren op welke terreinen regisseurs binnen je cluster elkaar verder hebben kunnen helpen?
5. Op welke terreinen hebben regisseurs binnen je cluster elkaar eventueel niet verder kunnen helpen?

Het project "Kennis over Netwerken" is onderdeel van Verantwoorde Veehouderij, een onderzoeks- en ontwikkelprogramma gericht op vergroting van de maatschappelijke acceptatie van de veehouderij in Nederland. Dit programma wordt gefinancierd door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en wordt uitgevoerd door Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Zie ook: www.verantwoordeveehouderij.nl en www.wur.nl



Verantwoorde Veehouderij