

Netwerken effectief gebruiken is aan te leren

‘Ondernemerschap is de kunst om je netwerk in te zetten voor het bereiken van je eigen doelen.’ Deze definitie van ondernemerschap wil niet meer uit het hoofd van Jan Breembroek, directeur Agro van de GIBO Groep. ‘Hij is zo simpel en toch klopt hij echt. Een betere heb ik nooit gehoord.’ Hij hoorde hem een half jaar geleden van Jos Verstegen van Wageningen UR, die zich baseerde op het onderzoek Samen Grenzen Verleggen.

Dat het onderzoek een snaar zou raken, had Verstegen natuurlijk wel gehoopt maar niet kunnen voorzien. Het onderzoek richtte zich eerst op de verschillen tussen succesvolle ondernemers en minder succesvolle. Intensieve interviews met ondernemers en adviseurs wezen op een paar markante verschillen: succesvolle ondernemers hebben een sterke intrinsieke drive en benutten hun netwerk veel effectiever (zie kader). Vervolgens onderzochten Verstegen en zijn mede-onderzoekers hoe je minder succesvolle ondernemers kunt helpen. Drive is haast niet aan te leren, omdat het om een persoonlijke eigenschap gaat. Daarentegen is netwerken wel iets dat aan te leren is, dachten de onderzoekers.

>> Zoekende ondernemers

Om deze hypothese te toetsen heeft het onderzoeksteam zogenoemde ‘zoekende’ ondernemers gezocht. Dit zijn ondernemers die strategische veranderingen op hun bedrijf noodzakelijk achten,

maar die tegelijkertijd niet goed weten welke veranderingen dat zouden moeten zijn. De inspanningen van de onderzoekers waren erop gericht om deze ondernemers te laten ervaren dat effectief netwerken hierbij helpt. Daarbij leerden de ondernemers niet alleen hoe hun netwerk in elkaar zit maar ook hoe ze hun netwerk kunnen inzetten voor het realiseren van hun eigen doelen. In het project gingen de ondernemers, deels op individuele basis, deels in een groep, aan de slag met een traject dat lijkt op wat adviesorganisaties doorgaans aanbieden: sterkte-zwakteanalyses, strategievorming en een businessplan maken.

De onderzoekers maakten hiervoor gebruik van de aanpak van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen van Wageningen UR. Deze aanpak, Interactief Strategisch Management genoemd, onderscheidt zich vooral van trajecten van andere adviesorganisaties doordat de ondernemer eigenlijk alles zelf moet doen, zoals de analyses, de strategische keuze en een actieplan opstellen. De



Vershil succesvolle en minder succesvolle ondernemers

Succesvolle ondernemers:

- hebben een sterke intrinsieke drive;
- zijn handig in het aanboren en/of creëren van allerlei netwerken en maken hiervan effectief gebruik om hun strategische doelstellingen te realiseren;
- hebben goed uitgewerkte ideeën over welke strategische stappen ze willen zetten en wachten vervolgens rustig af tot het geschikte moment zich voordoet om deze stappen ook daadwerkelijk te zetten.

Minder succesvolle ondernemers:

- zitten in netwerken maar benutten deze onvoldoende om informatie te verzamelen die nodig is voor strategische bedrijfsbeslissingen;
- hebben wel voldoende ideeën, maar deze zijn onvoldoende uitgewerkt om de kansen te grijpen wanneer ze zich voordoen.

Leren netwerken

In het project Samen grenzen verleggen kregen de ondernemers drie specifieke netwerkcoëfeningen:

- de handdrukken: hierbij werd iedere deelnemer gevraagd hoeveel handdrukken hij was verwijderd van George Bush;
- de netwerkkaart: op een vel papier moesten de deelnemers aangeven met wie ze, in relatie tot hun bedrijf, allemaal contact hadden;
- een gesprek buiten het eigen netwerk. De ondernemer moest zelf een gesprek aangaan met iemand uit een andere sector.

begeleider faciliteert alleen, hij adviseert niet. In het traject kregen de ondernemers drie specifieke oefeningen om de netwerkcompetenties te ontwikkelen (kader Leren netwerken). Twee van de drie oefeningen waren nieuw in dit traject.

>> Meerwaarde

Het werkte. De deelnemers zijn overwegend positief over het traject dat ze hebben doorlopen. Uit de evaluatie, een half jaar na afloop van de cursus, komen uitspraken als: 'Door de cursus heb ik geleerd dat je eerst alles goed voor elkaar moet hebben op het bedrijf; daarna kun je pas gaan nadenken over volgende stappen.' Een ander verwoordt de meerwaarde als: 'Ja, ik heb inmiddels mensen benaderd voor grondhuur en ben over bedrijfsovername na gaan denken. Dat komt allemaal door de cursus.' Ook ontdekte een deelnemer dat wat hij oorspronkelijk van plan was niet bij hem paste. Lastig is echter om te achterhalen of de ondernemers hebben geleerd hun netwerk effectiever te gebruiken en of dat hen tot een meer succesvolle ondernemer heeft gemaakt. Sommige ondernemers noemen het expliciet: 'Ik ga mijn netwerk nu eerder inschakelen en ik ga het verbreden... ik ga een second opinion vragen. Dat had ik zonder de cursus niet gedaan.' En een ander zegt: 'Ik had een groter netwerk dan ik dacht en ik ben daar positief over.' Ook de begeleiders geven in de evaluatie aan dat leren netwerken zin heeft, maar niet voor iedereen. Sommige ondernemers hebben maar weinig aansporing nodig. Als zij de opdracht

krijgen naar een ondernemer buiten de sector te gaan dan nemen ze die stap en zijn er vervolgens razend enthousiast over. Anderen zien er het nut niet van in of durven die stap niet te zetten.

>> Effect lastig te meten

Verstegen geeft toe dat het effect lastig te meten is. 'Je weet nooit waar succes van een ondernemer precies aan te danken is. Het kan ook zijn dat ze vooral veel hebben geleerd van het gebruikelijke strategische traject.' Hij denkt dat het aspect netwerkcompetenties aanleren vooral nut heeft als aanvulling op de gebruikelijke strategietrajecten. Daarin wordt hij bevestigd door alle gesprekken die hij inmiddels gevoerd heeft met intermediairs, scholen en banken. 'Vrijwel allemaal zeggen ze dat we met het netwerken iets te pakken hebben en dat ze ergens wel wisten dat het belangrijk was, maar er toch nooit concreet wat mee gedaan hebben. Ze willen die component nu toevoegen aan hun adviestrajecten en in het onderwijs.' Ook Breembroek van de Gibogroep is dat van plan. Het accountants- en adviesbureau start binnenkort met een speciaal adviesproject voor de intensieve veehouderij. 'Ik wil eens kijken of we het aspect netwerken er in kunnen brengen. Het is natuurlijk niet zaligmakend, voor de een werkt het wel en voor de ander niet. Maar ik zie dat bijvoorbeeld succesvolle tuinders juist goed zijn in netwerken. Dat ze precies weten wanneer ze welke mensen nodig hebben.'

Netwerken helpt bij realisatie semi-gesloten teelt

Hoe belangrijk zijn netwerkcompetenties voor glastuinders die willen beginnen met semi-gesloten telen? Die vraag is meegenomen in het onderzoek "Ondernemerschap, competenties en strategische besluitvorming over semi-gesloten kassen". Glastuinders die op het punt staan zo'n kas te realiseren, lijken beter in netwerken en relaties onderhouden dan glastuinders die net zijn begonnen met het zoeken naar mogelijkheden van semi-gesloten teelt.

In semi-gesloten kassystemen telen tuinders energiezuinig of produceren ze zelfs energie. Op dit moment experimenteren tien glastuinders met deze nieuwe teeltvorm, maar navolging is er vrijwel niet. Tientallen glastuinders overwegen semi-gesloten teelt, maar de realisatie komt (nog) niet van de grond. Veertien van deze vroege volgers zijn uitgebreid geïnterviewd en getest om te onderzoeken waaraan dat ligt en of er verschillen zijn in competenties van de ondernemers. Zo deden de vroege volgers een competentiescan, waarin ze zichzelf scores gaven op stellingen. Zes van deze stellingen hadden betrekking op netwerken en relationele competenties (zie kader Netwerk-stellingen). Daarnaast keken de onderzoekers aan de hand van het schakelpuntenschema hoe ver de tuinders waren met het uitwerken van hun ideeën en plannen over semi-gesloten telen.

>> Scores

Tuinders die met hun plannen verder in het schema zitten, scoren beter op relationele competenties en het zien van kansen. Ook verwachten ondernemers die hoog scoren op netwerken, minder obstakels als zij een vergunning nodig hebben bij lokale overheden. Zij hebben tevens meer vertrouwen in ontwikkelingen in de markt. Dat netwerkcompetenties belangrijk zijn om vernieuwingen in de teelt te realiseren, vindt onderzoeker Jan Buurma logisch. 'Als je wilt nadenken over semi-gesloten telen, heb je informatie nodig. Zonder netwerk vang je die signalen veel later op. Maar het lukt eventueel nog wel zonder veel van je bedrijf af te komen. In het tweede deel van het traject gaat het erom alle informatie te vertalen of in te passen in je eigen bedrijf. Ook moet je anderen in beweging krijgen en overtuigen, bijvoorbeeld

voor een vergunning. Dat vraagt nog veel meer van je relationele capaciteiten.'

>> Aanpak

De resultaten uit het onderzoek sterken de onderzoekers in de aanpak om meer tuinders op weg te helpen met semi-gesloten telen. De tuinders kunnen in netwerken kennis en informatie met elkaar en met onderzoekers delen. Maar ook dan komt het aan op netwerkcompetenties. Buurma: 'Hoe komt een tuinder in zo'n groep? Dan moet hij er wel de meerwaarde van inzien.' Overigens zijn het zeker niet alleen ondernemerskwaliteiten die de bottleneck zijn voor opschaling van de semi-gesloten teelt, verzekert Buurma. 'Er ontbreekt ook technische en plantenfysiologische kennis. Daar wordt in ander verband aan gewerkt, onder andere door Wageningen UR.'

Schakelschema voor innovatief ondernemerschap



Wie nieuwe plannen wil uitvoeren of een knelpunt wil oplossen doorloopt bewust of onbewust een aantal stappen. Dit proces begint bij informatie verzamelen en eindigt bij het doorvoeren van de gevonden oplossingen.

'Netwerkstellingen' uit competentiescan

- Ik breng regelmatig mensen uit mijn netwerk bij elkaar;
- Ik heb veel contact met andere partijen in de keten;
- Ik heb veel netwerken buiten de agrarische sector;
- Ik onderhandel vaak met leverancier of afnemers over de prijzen;
- Samenwerken tussen ondernemers in mijn sector vind ik zeer belangrijk;
- Tijdens presentatie komen mijn ideeën duidelijk over bij mijn publiek.