

Rol netwerkbegeleider gewichtiger: vrije actor

Hoe ondersteun je als begeleider een netwerk? Help je ze met kennis? Bied je je eigen netwerk aan of ben je een veredeld secretaris? Vier jaar netwerken heeft de rol van netwerkbegeleider scherper in beeld gekregen. Hij/zij is de 'vrije speler' in het netwerk, heeft inzicht in het proces, kennis van zaken en is zich bewust van het belang van continue communicatie.

Wim Zaalmink
E-mail: wim.zaalmink@wur.nl

NETWERKEN MET VRIJE ACTOREN

Meer informatie over de rol van de netwerkbegeleider is te vinden in het rapport 'Netwerken met vrije actoren'. Het is te downloaden via internet: www.verantwoordeveehouderij.nl en zoek onder: netwerkkennis.



Het begeleiden van een netwerk is een heel ander vak dan het begeleiden van studiegroepen. Bij studiegroepen gaat het vooral om het creëren van een goede leeromgeving, waarin deelnemers veel van elkaar kunnen leren en waarbij een begeleider ook deskundige is en kennisinbreng levert. Het begeleiden van groepen die meer willen dan een studiegroep zijn, vraagt andere vaardigheden. Wat is dan precies het verschil tussen een studiegroep en een netwerk? Een studiegroep is een groep personen die op een niet al te intensieve manier wil leren van elkaar en van deskundigen, zonder dat het hun zelf veel inzet kost. In een netwerk werken alle deelnemers actief aan het realiseren van een gezamenlijk doel (en zo niet dan toch) en willen daar met elkaar van leren. De netwerkdeelnemers worden daarbij gedreven door een sterke eigen motivatie en natuurlijk ook eigen belang.

Spiegelen en stimuleren

Aan wat voor soort begeleiding heeft een netwerk behoefte? De rol van de begeleider is eigenlijk helemaal afhankelijk van de doelen die het netwerk nastreeft. Dat kan dus heel divers zijn. Een aantal algemene kenmerken zijn te noemen voor de rol van netwerkbegeleider. Allereerst is hij of zij iemand die de groep kan spiegelen, die kan herkennen wat er gebeurt en dat op een begrijpelijke manier aan de groep teruggeeft. In woorden van "Zien jullie wat er gebeurt?" en "Wat kunnen we daar van leren?". Hierbij is het juist handig om niet te veel van het onderwerp te weten want juist dan kun je 'domme' en spiegelende vragen stellen. Een andere belangrijke taak is het stimuleren van groepsvorming en energie. Hierbij gaat het erom te zien wat er in het netwerk aan de hand is, hoe zijn de rollen verdeeld en loopt dat goed. Als dat dreigt te escaleren (bijvoorbeeld wanneer iemand stelselmatig niet meedoet) dient de begeleider in te grijpen, op een passende, opbouwende manier. Enkele hulpmiddelen die de netwerkbegeleiders kunnen toepassen, zijn beschreven in het artikel op pagina 8. Bij beginnende netwerken zullen veel deelnemers de kat uit de boom kijken, en zoeken naar de ruilverhouding 'kan ik hier voldoende halen en wat kan ik hier brengen?' Als deze verhouding onvoldoende is of niet zichtbaar zullen de deelnemers zogenaamd vluchtgedrag gaan vertonen. Voor de begeleider is het dan belangrijk de personen te inspireren door iets bijzonders te organiseren om daarmee een goed groepsgevoel te creëren. Bijvoorbeeld een bedrijfsbezoek, het vergelijken van kengetallen of een excursie. Overigens is het geen schande wanneer blijkt dat het doel van een individuele deelnemer bij nader inzien niet overeenkomt met het gezamenlijke doel. In dat geval is het aan te raden om op een volwassen wijze afscheid van elkaar te nemen.

Tip van netwerkbegeleider Marco Hol: 'Ik ga er prat op dat ik geen kennis heb'

Voor adviseurs die echte kennistijgers zijn, is netwerken niet geschikt. 'Kennis over zo'n groep uitstorten is een valkuil. De deelnemers moeten zelf aan de slag, oplossingen zoeken en mensen benaderen. Ik ga er juist prat op dat ik geen kennis heb', aldus DLV-er Marco Hol die vier netwerken begeleidt. 'Voorbereiden hoef ik me niet en dat is heerlijk. Mijn taak is de spin in het web zijn en helpen bij het vinden van antwoorden op allerlei vragen. Ik knoop de touwtjes aan elkaar. Daarbij heb ik mijn eigen netwerk ook enorm weten te vergroten.' De ondersteuning die Marco geeft, is heel divers. Het ene netwerk stuurt hij bij, voor de ander is Marco bijna de trekker. 'Dat is niet de bedoeling, maar soms wel eens nodig om een drempel over te komen.' De leukste groepen zijn fanatiek. 'Het mooiste is wanneer ik ze moet afremmen in hun enthousiasme.' Maar hij noemt als parel ook een gestopt netwerk. 'Je moet wel iets bereiken met elkaar. Als je dat gevoel niet hebt, kun je beter ophouden voordat bij iedereen de energie wegstroomt.' Netwerken heeft de toekomst, zo luidt zijn overtuiging. 'Boeren delen onderling ervaringen en dat maakt beslissingen nemen voor henzelf makkelijk. Ze pikken kennis op en helpen elkaar.' Alle DLV medewerkers worden bijgeschoold om processen binnen netwerken te begeleiden, geeft Marco aan. 'Boeren kunnen het niet alleen, een coördinator moet er zijn in de drukte van alledag. Als begeleider ben je de olie in de groep.'



Een volgende stap is dat de deelnemers aan het netwerk elkaar gaan uitdagen, vooral om van elkaar te leren. Soms ontardt dit uitdagen in een 'gevecht' waarbij de eigen positie meer voor-

op staat dan het gezamenlijke netwerkinitiatief. De begeleider zal dan moeten zorgen dat de strijdende partijen gaan onderhandelen om de lucht te klaren en kan soms die onderhandelingen ook

begeleiden. Inzicht in en ervaring met groepsdynamiek is dus belangrijk om te weten wat je als begeleider het best kunt doen. Een andere functie van de netwerkbegeleider is het stimuleren van het zoek- en leerproces in het netwerk. Bijvoorbeeld door deelnemers aan te zetten tot het registreren en verzamelen van gegevens en deze met elkaar te bespreken. Dit vergroot vaak het inzicht in het eigen bedrijfsproces en ook het onderlinge vertrouwen in de groep. Ook het laten beoordelen van elkaars bedrijf past hierin. Maak bespreekbaar wat jij van een ander bedrijf vindt, wat je als sterke en zwakke punten ziet en hoe je die zou oppakken.

Schakelen met kennis en kennissen

Een netwerkbegeleider moet ook kunnen schakelen, dat wil zeggen hij moet op het juiste moment kennis en kennissen (van buiten) kunnen benutten. Dit kunnen bijvoorbeeld deskundigen zijn die kennis over een specifiek onderwerp inbrengen, maar ook andere partijen die nodig zijn om bijvoorbeeld draagvlak te krijgen voor het netwerk-idee of waarvan de medewerking onmisbaar is om de strategische ruimte voor het netwerk te vergroten. Dit schakelen kan de begeleider vanuit zijn eigen deskundigheid doen, doordat hij affiniteit heeft met het onderwerp kan hij er inhoudelijk voldoende over meepraten (om door de netwerkdeelnemers gerespecteerd te worden) en kan hij zijn eigen netwerk inschakelen. Met name de kwaliteit om anderen bij het netwerk te betrekken is belangrijker dan zelf inhoudelijk kennis van zaken te hebben. Naast wie je bent, gaat het er vooral om wie je kent. Al met al kan de functie van de begeleider gezien worden als die van een 'vrije actor': iemand die het vertrouwen heeft van het netwerk, die er ook met beide benen in kan staan, die kennis van zaken heeft. Maar ook iemand die op gezette tijden buiten het netwerk kan stappen en dan vanuit een onafhankelijke positie datgene kan doen, en daar ook de ruimte voor krijgt, wat het netwerk stimuleert en nodig heeft. In feite heeft elk netwerk zo'n stimulerende vrije actor nodig. Deze rol is bij Netwerken in de Veehouderij door de netwerkbegeleider vervuld, maar kan in principe ook door een netwerkdeelnemer zelf opgepakt worden als hij/zij daar kundig in is en geaccepteerd wordt door de groep.