

Biobedrijfsnetwerken

Een initiatief van BioForum, Landwijzer en Louis Bolk Instituut



Handleiding Lerend Netwerk

Voor partijen betrokken bij het project BioBedrijfsNetwerken

Samenstellers:

Kees van Veluw

Leen Janmaat

Louis Bolk Instituut

Maart 2013

Inhoudsopgave.

In deze handleiding vind je informatie vooral in korte schema's en illustratie, vaak met een link naar een internet pagina, over:

	pagina
1. Hoe leren of ontwikkelen volwassenen?	2
2. Wat zijn netwerken en wat zijn randvoorwaarden voor een goed lerend/draaiend netwerk?	4
3. Achtergronden en Visies op Natuurbenaderingen en Systemen ⁹	
4. Wat is Participatie? En wat speelt er in Participatieve Ontwikkelings processen?	
5. Over Inhoud en Vorm van Netwerkbijeenkomsten	15
6. Van onderzoeker naar procesbegeleider!	19
7. Discussie technieken en werkvormen	21

1. Hoe leren of ontwikkelen volwassenen?

David Kolb heeft 4 leerstijlen geïnventariseerd; de Kolb cyclus.

Leren gaat in een cyclus met 4 stappen. Ieder lerend mens gaat door deze 4 stappen heen. Maar mensen hebben allemaal hun eigen leerstijl. De ene mens is goed in het doen, de ander in het reflecteren. Maar... zegt Kolb: je moet door alle 4 stappen heen en gezamenlijk met andere mensen gaat dat makkelijker dan alleen. Met divers samengestelde groepen gaat het leren sneller/beter/dieper (althans in theorie) Veel hangt van de procesbegeleider af, maar daarover later in deze handleiding.



De leercyclus van David Kolb: ervarings gericht leren.

Lees meer op.....

http://www.thesis.nl/thesis15/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=4&Itemid=4

Een eenvoudig testje om je eigen leerstijl te bepalen:

Test kort: <http://www.123test.nl/leerstijl>

De uitgangspunten van Kolb zijn:

- leren gaat beter door problemen zelf op te lossen in plaats van oplossingen (van anderen) toe te passen;
- alle vier stappen zijn essentieel voor een effectief leerproces. Er kan geen stap overgeslagen worden of minder aandacht krijgen;
- het komt maar zelden voor dat alle vier stappen in één persoon evenwichtig bij elkaar komen en daarom stelt Kolb dat leren, onderzoeken en ontwikkelen in groepen effectiever en bewuster gaat dan individueel. De kans is groter dat alle vier stappen aan bod komen in groepen dan bij individuen.

Lees meer hierover op pagina 23-35 op....

<http://www.louisbolck.org/downloads/2524.pdf>

De cyclus van Kolb levert 4 leerstijlen op:

leerstijlen

Doener: Wat is er nieuw?

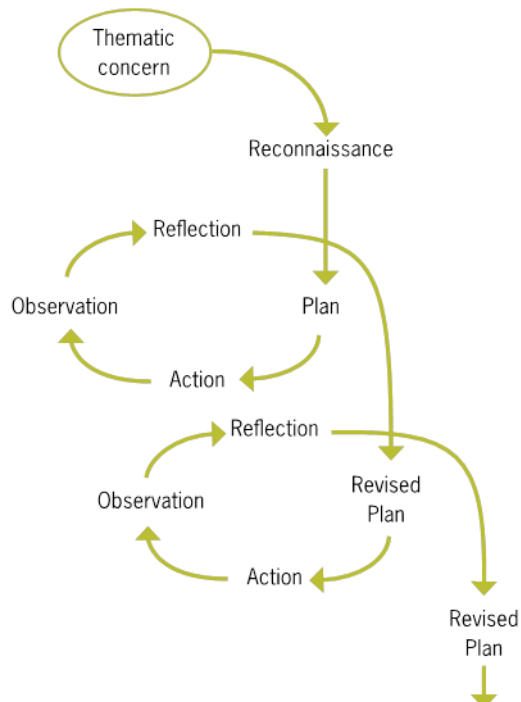
Bezinner: Ik wil hier graag even over nadenken

Denker: Hoe is dat met elkaar gerelateerd?

Beslisser/experimeteerder: Hoe kan ik dit toepassen in de praktijk?

De kunst is als procesbegeleider de verschillende leerstijlen van de deelnemers in de groep te herkennen. In theorie ga je het makkelijkst door de Kolb cyclus heen en kom je dus tot ontwikkeling als je alle vier leerstijlen in je groep hebt. De Doener kan iets leren van de Bezinner en die weer van de Denker en die op zijn/haar beurt weer van de Beslisser.


De leercyclus van Kolb is in de praktijk een leerspiraal omdat elke ervaring tot nieuwe inzichten en nieuwe acties leiden.



Lees meer hierover op..... <http://edepot.wur.nl/27271>

2. Wat zijn netwerken en wat zijn randvoorwaarden voor een goed lerend/draaiend netwerk?

Een lerend netwerk



Voorwaarden succesvol netwerk:

- Een gezamenlijk doel: Ontwikkelen en verbinden
- Willen brengen en halen
- **Zelfkennis**
- Interesse in en respect voor de ander, vertrouwen opbouwen
- Willen oplossen ipv problemen noemen
- Van kennisoverdracht naar processturing
- Goede organisatie en **procesbegeleiding**
- Luisterend oor van de praktijk onderzoeker
- Informatie uitwisseling via website en nieuwsbrieven

In 15 vragen naar een vitaal netwerk

De doelen van het netwerk:

1. heeft het netwerk een gezamenlijk doel?
2. biedt het netwerk voldoende nieuws voor deelnemers?
3. is er een goede balans tussen doelgerichtheid en gezelligheid?
4. zijn er terreinen waarop de netwerkleden gezamenlijk zouden kunnen ondernemen?

De organisatie:

5. is er een programma voor de bijeenkomst van het netwerk?
6. is duidelijk wie welke bijeenkomsten voorbereidt?
7. wie spreekt mensen aan als men zich niet aan de afspraken houdt?
8. wat verwacht men van de voorzitter?
9. is er een externe (wel of niet betaalde) begeleider?
10. kan het contact ook anders dan via bijeenkomsten

De deelnemers:

11. ken je de sterke punten en interesses van de leden van het netwerk?
12. kan iedereen zowel voldoende 'halen' als 'brengen'?
13. zijn deelnemers gericht op problemen of op uitdagingen?
14. vinden de deelnemers elkaar spannend genoeg?
15. met welke andere netwerken zou samengewerkt kunnen worden?

bron: <http://www.verantwoordeveehouderij.nl/producten/Netwerken/KennisOverNetwerken/200604008009.pdf>

Vershil wetenschappelijke kennis en praktijk kennis:

In netwerken en studiegroepen is er altijd een spanning tussen praktijk kennis en wetenschappelijke kennis. De praktijk kan leren van de wetenschap en de wetenschap kan leren van de praktijk. De kunst is als procesbegeleider te herkennen wat praktijkkennis is en wat wetenschappelijke kennis is. Zo kan je beter inschatten of wetenschappelijke kennis een praktijkprobleem oplost of je kan wetenschappers beter onderzoek laten doen door de praktijk goed uit te leggen.

Wetenschappelijke kennis:

formeel
abstract
bewezen
bewuste kennis, expliciet gemaakt
theoretisch
focus op alom geldendheid, en
brede toepasbaarheid
monodisciplinair
mechanisme
lineair denken; oorzaak en gevolg
reductionistisch – inzoomend
naar DNA en Nano deeltjes
modelmatig
rationeel

Praktijkkennis:

informeel
concreet
vanzelfsprekend, routine, ervaring
onbewust, impliciet aanwezig
praktisch
groeps-, persoons-, situatie- en
tijdgebonden
interdisciplinair
context
cyclisch denken; 'systems that work'
holistisch - uitzoomend naar landschappen en
wereldsystemen
realistisch
intuïtief

Info over hoe netwerken opgezet kunnen worden

Randvoorwaarden voor een goed netwerk.

Netwerken hebben een belangrijke functie voor transitieprocessen in de landbouw. In dit artikel gaan we in op de noodzakelijke randvoorwaarden voor het realiseren van dergelijke systeeminnovaties en de consequenties die dat heeft voor de wijze waarop diverse partijen met elkaar samenwerken. 'Leren' krijgt daarbij een steeds prominentere rol. *Lees verder op* <http://edepot.wur.nl/27271>

Netwerken voor innovatie, netwerken voor verspreiding van innovaties

Netwerken kunnen helpen innovaties in de land- en tuinbouw te bevorderen. Het ene netwerk brengt zo'n innovatie tot wasdom, het andere helpt vooral om innovaties te verspreiden. Onderzoek van Wageningen UR laat zien in welk stadium van de innovatie wat voor soort netwerk nuttig is. *Lees verder op...* <http://edepot.wur.nl/201217>

Inner en outer science.

Biologische boeren ontwikkelen hun bedrijf vaak anders dan reguliere boeren (even wat zwart-wit gedacht). Reguliere boeren kunnen veel meer wetenschappelijk onderzoek gebruiken (outer science) om hun bedrijf te ontwikkelen omdat ze volgens een bepaalde algemene methode werken. Biologische boeren gaan vaak uit van andere normen en waarden en elk bedrijf is 'maatwerk'. Daarom zijn resultaten van wetenschappelijk onderzoek niet altijd goed bruikbaar. Biologische boeren moeten het vaak hebben van hun gevoel voor het systeem en nemen vaak beslissingen op basis van intuïtie (inner science). Het is een beetje zwart wit denken, maar het gaat om de goede balans tussen inner en outer science, tussen gevoel/intuïtie en ratio/harde wetenschap

Functies van de linker hersenhelft (outer science):

- Gebruikt logica - Oriënteert zich op details - Feiten regeren - Woorden en taal - Heden en verleden - Wiskunde en natuurkunde - Kan doorgronden/bevatten – Weet - Erkent/bevestigt - Ziet patronen en ordent - Kent de naam van een object - Staat in de realiteit - Ontwikkelt strategieën – Praktisch - Veilig

Functies van de rechter hersenhelft (inner science):

- Gebruikt gevoel - Oriënteert zich op het grote plaatje - Verbeelding regeert - Symbolen en plaatjes - Heden en toekomst - Filosofie en religie - Heeft zaken door - Geloof – Waardeert - Ruimtelijk inzicht - Kent de functie van een object - Fantasie is de basis - Presenteert mogelijkheden - Impulsief/onstuimig - Neemt risico

Het is ook hier weer de taak van de procesbegeleider om te zoeken naar de goede balans en een sfeer te creëren waarin iedere deelnemer gerespecteerd wordt voor zijn/haar mening.

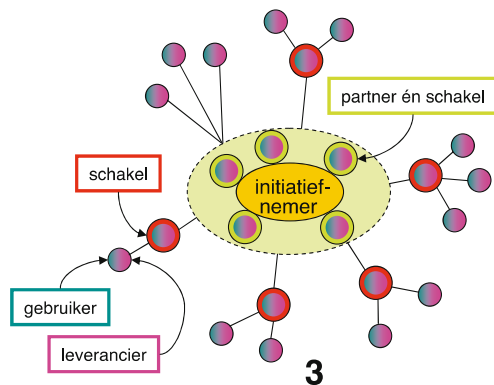
Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken.

http://www.beweegkuur.nl/toolbox-netwerkwijzer-zorg-sport/downloads_links-netwerkenaanpak-of-samenwerken/netwerkgereedschap-vrije-actoren_wur.pdf

Hier volgen een aantal methoden uit de publicatie.

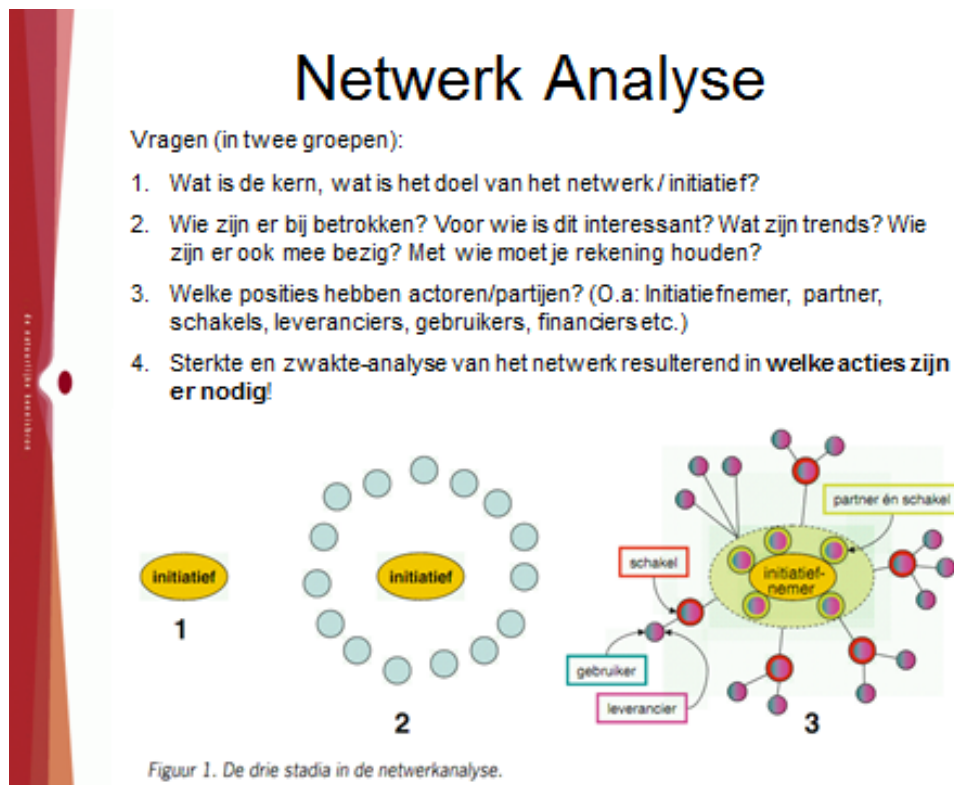
1. De Netwerk analyse

De **netwerkanalyse** maakt onderscheid in posities van betrokkenheid. Een netwerk waarop men kan bouwen heeft partners die zich eigenaar voelen van het initiatief, leveranciers (bijvoorbeeld van halffabricaten, kennis of fondsen), gebruikers



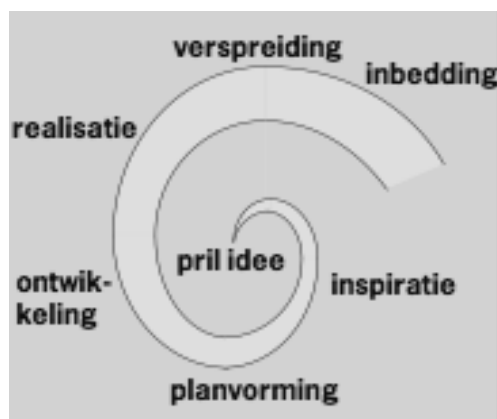
(bijvoorbeeld van producten of kennis) en schakels die de partners met hun omgeving kunnen verbinden. De netwerkanalyse helpt om de betrokkenheid en de opbouw van het netwerk te analyseren. De analyse geeft aanleiding tot bijvoorbeeld het leggen van contacten met bepaalde betrokkenen, het zoeken naar schakels die de partners kunnen ontlasten en het verhelder van de positie(s) van netwerkdeelnemers. Netwerken in de Veehouderij heeft voor de netwerkanalyse gekozen om begeleiders in staat te stellen de opbouw van het netwerk kritisch te kunnen volgen en aan te sturen op verbetering ervan, teneinde de netwerkdoelen beter of sneller te kunnen realiseren.

Netwerkanalyse samengevat in één plaatje:



2. De innovatiespiraal

De **innovatiespiraal** onderscheidt de verschillende fasen in een innovatieproces: het ontstaan van een pril idee, het inspireren van medestanders, het plannen van activiteiten en het verwerven van ruimte daarvoor, het ontwikkelen van nieuwe ideeën of praktijken, de realisatie, de verspreiding van de innovatie, en ten slotte de inbedding van veranderde praktijken in de institutionele omgeving. Dit onderscheid is van belang



omdat elke fase om interactie met andere actoren in de buitenwereld vraagt en ook specifieke barrières met zich meebrengt om te overwinnen. Innovatie is echter geen lineair proces. Het gaat vaak schoksgewijs en soms moeten voorgaande fasen opnieuw doorlopen worden. Daarom zijn de fasen niet op een lijn maar in een spiral weergegeven.

3. De veranderdriehoek

De veranderdriehoek onderscheidt veranderaars, ordebewaarders en overlevers. De energie voor verandering ontstaat in een netwerk van veranderaars die elkaar inspireren. Zo'n netwerk is meestal informeel van aard. Voor beweging is echter interactie met de ordebewaarders nodig die zich verantwoordelijk voelen voor structuur en proberen risico's beheersbaar te houden.

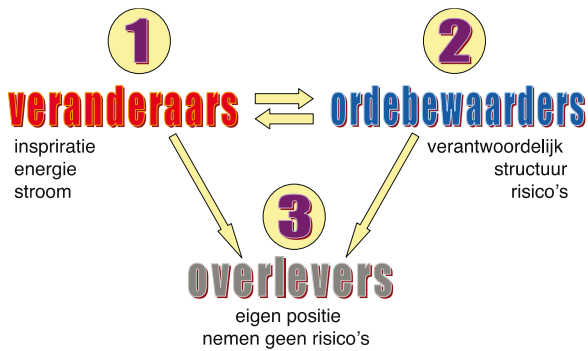


Figure 3: De veranderdriehoek

Zij nemen doorgaans formele posities in. Er zijn vrijwel altijd ook overlevers die pas in beweging komen wanneer zij menen dat ze hun positie daardoor niet schaden. De veranderdriehoek biedt begeleiders houvast voor het sturen op energie in een netwerk. Genereer eerst voldoende energie met veranderaars, onderhandel vervolgens met ordebewaarders en steek pas energie in overlevers zodra je hen een goed perspectief kunt bieden.

4. De coherentiecirkel

De coherentiecirkel maakt onderscheid tussen interactiepatronen in een netwerk, waarin verschillende mechanismen voor inzet en afstemming tussen actoren op de voorgrond treden: ruil, uitdaging, ordening of dialoog. Elk van deze mechanismen is essentieel voor een gezond en vitaliserend proces. Wanneer de interactie niet gezond is, kunnen deelnemers vluchten, vechten, berusten of zich aanpassen. Iets in de onderlinge verbindingen is dan geblokkeerd. De coherentiecirkel biedt inzicht in mogelijke warme en koude interventies die kunnen helpen om deze blokkades te slechten en waardoor het netwerk weer energie genereert voor de deelnemers. De coherentiecirkel biedt handvatten om te sturen op verbindingen en energie in het netwerk.



5. De tijdlijnmethode

De tijdlijnmethode is een evaluatiemethode om, bij voorkeur samen met de netwerkdeelnemers, een leergeschiedenis op te stellen. Relevante gebeurtenissen worden verzameld door iedereen individueel terug te laten kijken op het proces. Wat waren

	start sep/okt	nov/dec	jan/feb	mrt/apr	mei/jun	jul/aug	NU
! momenten							
+ en -							
'kwartjes'							

markante momenten, welke gebeurtenissen hebben het proces bevorderd en welke zijn als belemmerend ervaren? En op welke momenten 'viel het kwartje'? Met deze persoonlijke observaties naast elkaar op een tijdlijn, ontstaat een verhaal. Hoewel er vaak wat overtuigingskracht van de begeleider nodig is om er aan te beginnen, blijkt deze zelfreflectie altijd bij te dragen tot een sneller leerproces. De tijdlijnmethode wordt achteraf zeer gewaardeerd.

6. De leergeschiedenis

De leergeschiedenis is in loop van 2006 geïntroduceerd om inzicht te krijgen in de processen die zich in de netwerken afspelen. De leergeschiedenis bestaat uit een verhaal over relevante gebeurtenissen (tijdlijn) en een reflectie daarop. Het resultaat is een soort film met daarin belangrijke scènes, die door de begeleiders met de bovengenoemde modellen/instrumenten ('brillen') van betekenis is voorzien. De leergeschiedenissen van de ondersteunde netwerken in het NidV programma, veel aantrekkelijker om te lezen dan standaard rapportages, zijn via de website beschikbaar.

3. Achtergronden en Visies op Natuurbenaderingen en Systemen

Natuurbenaderingen van Zweers:

Het model van Zweers geeft, heel zwart wit, een overzicht van de verschillende natuurbenaderingen en daarmee ook van soorten boeren.

Natuurbenadering:

- Dictator
- Verlicht heerser
- Rentmeester
- Partner
- Participant
- Unio Mystica

Type boer(in)

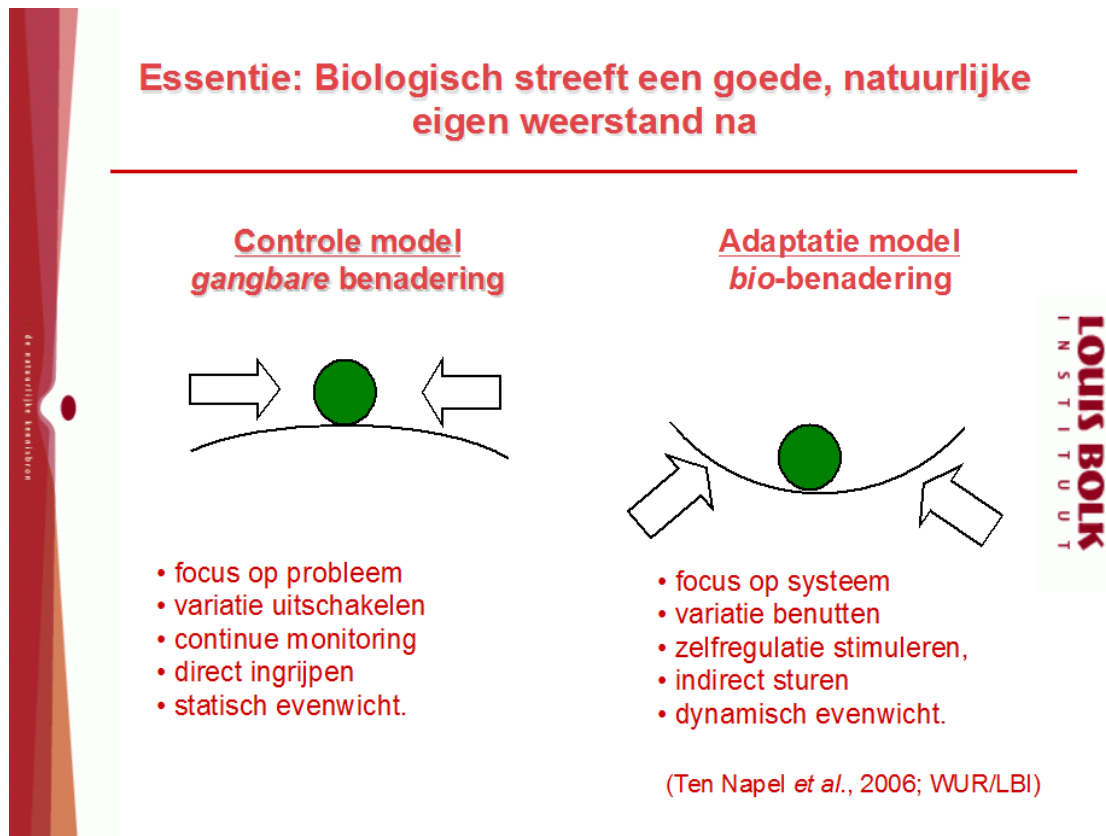
- Ggo-boer
- Ge-integreerde boer
- Biologische boer
- Biologische boer
- Biologisch dynamische boer
- Traditionele boer

Voor een uitleg van deze benaderingen, lees verder op...

<http://www.woordenwisseling.com/van%20despoot%20tot%20mysticus.htm>

Robuuste systemen

Vaak wordt in de biologische landbouw gesproken over ‘Systems that work’. De boer(in) benaderd zijn/haar bedrijf als een systeem en draait op het goede moment aan de knoppen om het systeem robuust, duurzaam en productief te houden. In onderstaand model wordt wat het verschil is tussen een dynamisch biologisch systeem en een statisch gangbaar systeem. Dit model kan helpen om het systeemdenken concreter te maken.



4. Wat is Participatie? En wat speelt er in Participatieve Ontwikkelings processen?

Jules Pretty heeft het woord participatie op 7 nivo's gedefinieerd. Het laagste nivo van participatie is passief en het hoogst nivo is zelfmobilisatie.

De participatie ladder van Jules Pretty:

1. Passieve participatie
2. Participatie door boeren te informeren
3. Participatie door boeren te consulteren
4. Participatie tegen betaling/vergoeding
5. Functionele participatie
6. Interactieve participatie
7. Zelf mobilisatie

Mate van deelname van de participant

nihil



volledig

Wat uitgebreider:

nr	Typologie	Omschrijving van de vorm van participatie	Voorbeelden
1.	Passieve participatie	Ondernemers participeren in onderzoek doordat ze verteld wordt wat er gaat gebeuren (informereren). Het zijn louter <u>mededelingen</u> . Er wordt niet geluisterd naar wat de ondernemers te zeggen hebben.	Vakbladen, posters, open dagen, lezingen.
2.	Participatie door informatie te verstrekken	Ondernemers participeren door <u>vragen te beantwoorden</u> . Hier wordt de benodigde informatie gehaald voor de uitvoering en/of verbreding van het onderzoek. Ondernemers hebben geen mogelijkheid om de project uitvoering of de eind uitkomsten te beïnvloeden.	Interviews om 'droge informatie' in kaart te kunnen brengen.
3.	Participatie door consultatie	Ondernemers participeren in het project doordat ze <u>geconsulteerd</u> worden. Projectleiders/kennismanagers <u>luisteren</u> naar hun verhaal en staan open voor ideeën en oplossingen. Echter de projectleiders/ kennismanagers definiëren uiteindelijk het probleem en de oplossing. Er is <u>geen</u> ruimte voor <u>gezamenlijke besluitvorming</u> , ondernemers worden wel <u>geïnformeerd</u> .	Bij interviews mogen ondernemers hun eigen ideeën aandragen over problemen in en oplossingen. Begeleidingscommissie.
4.	Participatie door materiële prikkels	Ondernemers participeren door <u>middelen (arbeid, geld, grond) of tijd beschikbaar te stellen</u> in ruil voor kennis/uitkomsten van het project. Ondernemers stellen hun bedrijf beschikbaar, maar zijn <u>niet betrokken</u> bij de experimenten.	Zaadbedrijven die proefvelden en uitgangsmateriaal beschikbaar stellen voor een proef. Een teler waarbij een proef wordt uitgevoerd, de teler doet waarnemingen.
5.	Functionele participatie	Ondernemers participeren door <u>groepen te vormen</u> om zo aan vastgestelde doelstellingen te voldoen. In eerste instantie zijn de ondernemers afhankelijk van <u>externe facilitatoren</u> (kennismanager/coördinator/projectleider) die dit proces begeleiden. Binnen vooraf bepaalde kaders is er veel <u>ruimte om zelf te sturen</u> . Op een gegeven moment kunnen de ondernemers dit proces zelf sturen. Kan ondernemers helpen bij het tot werkelijkheid brengen van goede voornemens, zolang ondersteuning beschikbaar is.	Op programmaniveau: Bioconnect, Stuurgroep Op projectniveau: bedrijfsleven-leden in het projectteam
6.	Interactieve participatie	Ondernemers zitten om tafel, bespreken de problematiek en maken een plan. Er zijn geen externe facilitatoren meer. Ondernemers kunnen wel adviseurs uitnodigen. Ondernemers sturen in het project. Binnen bestaande instituties (~wegen naar geld) gaan ondernemers zelfstandig aan de slag; er is dus geld en er is een structuur/ systeem. Sterk gevoel van gedeeld eigenaarschap bij de ondernemers.	'Made with' project (biobloementelers)
7.	Zelfmobilisatie	Ondernemers nemen het heft in handen; ze nemen zelf initiatief om projecten op te starten. De mogelijkheid bestaat dat zij hierbij anderen consulteren, maar die staan op de achtergrond. De ondernemers zelf zijn de trekkers. Sterk gevoel van eigenaarschap en onafhankelijkheid bij de ondernemers.	Rozentelers Naomi, die zelf hun onderzoek gaan bepalen, niet langer met PT financiering, maar op zoek naar EZ en EU subsidies.

In weer andere bewoordingen:



bron: <http://cms.dordrecht.nl/dordt/participatie-wijzer/participatiewijzer-dordrecht/maak-een-krachtveldanalyse?waxtrapp=euckfgBsHaKIPtBeBPZqB>

Voor en nadelen van participatie: (tip: vervang 'burger' voor 'boer(in)')

PRO	CONTRA
Breed eigenaarschap van de beslissing.	Burgers zijn niet in alles geïnteresseerd (ver-van-mijn-bedshow).
Participatie leidt tot meer democratie.	Participatie leidt tot een uitholling van het representatieve stelsel en vormt een aantasting van het politieke primaat.
Participatie leidt tot beter geformuleerde beleidskeuzes. Dat verhoogt de effectiviteit en de slaagkans.	Burgers hebben niet de nodige kennis, vaardigheden of civic skills om deel te nemen aan het beleid.
Participatie leidt tot een efficiënte inzet van middelen en verhoogt dus de efficiëntie.	Participatie is verkwesting van kostbare tijd.
Participatie verhoogt de kans dat de doelgroepen die bereikt moeten worden, ook daadwerkelijk bereikt worden.	Wat met de participatiekloof? - Hoger opgeleiden. - Alleen zij die reeds veel participeren, worden bereikt (cf. Mattheuseffect of de democratie van de grote bekken). Participatiemoetheid. "Te veel is te veel".
Participatieprocessen kunnen de kloof tussen burger en politiek verkleinen.	Die kloof kan nog groter worden als blijkt dat de adviezen niet gevolgd werden.
Participatie verhoogt de transparantie van het beleidsproces.	- Mogelijke misperceptie over impact van de consultatieronde. - Transparantie veronderstelt onvoorwaardelijke toegang tot documenten, vergaderingen... (cf. openbaarheid van bestuur). - Toegankelijkheid: niet alleen fysiek maar ook qua taalgebruik, kennisniveau... Dat is niet altijd mogelijk.
Participatie stimuleert het gemeenschapsdenken en het wederzijdse debat (educatieve waarde).	Burgers zijn vooral uit op eigen voordeel en handelen doorgaans uit eigenbelang i.p.v. in functie van het algemeen belang.
Participatie kan gelijkheid creëren door behartiging van alle belangen.	

Bron: <http://www.mobielvlaanderen.be/overheden/artikel.php?id=815>

Zes stappen in Participatieve Technologie Ontwikkeling:

1. Vertrouwen opbouwen
2. Probleem identificatie en lijst met oplossingen maken
3. Onderzoek plannen
4. Test uitvoeren / klein experimentje
5. Resultaten bekijken en vragen: is probleem opgelost?
6. Volgend probleem!

Of in cyclische vorm:



Meer lezen? Kijk op... <http://www.agriculturesnetwork.org/magazines/global/learning-for-sustainable-agriculture/creating-a-ptd-tool-box>

Sleutels in Participatieve Ontwikkelings Processen

In een onderzoek van het Louis Bolk Instituut en de WUR zijn een aantal participatieve projecten geanalyseerd op welke factoren van belang zijn om een succesvol en participatief ontwikkelingsproces te creëren. Daaruit kwamen de volgende

1. *Eigenaarschap* is de sleutel tot succesvolle projecten, praktijkrijpe oplossingen en randvoorwaarde voor een goede kennisdoorstroming en –benutting.
2. *Heterogeniteit* In heterogene groepen ontstaan eerder vernieuwende oplossingen. Vanzelfsprekendheden worden doorbroken.
3. *Kennis en ervaring willen delen* –halen en brengen Door kennis en ervaring te delen met alle betrokkenen, wordt met meer kans op succes gewerkt aan het vinden van oplossingen. Bovendien is het een goede basis voor de verdere kennisdoorstroming.
4. *Door waarden gedreven* De biologische landbouw heeft een ander wereldbeeld, een ander paradigma dan de gangbare landbouw
5. *Systeembnadering* Leg je de systeemgrens ergens anders dan kom je ook tot andere oplossingen.

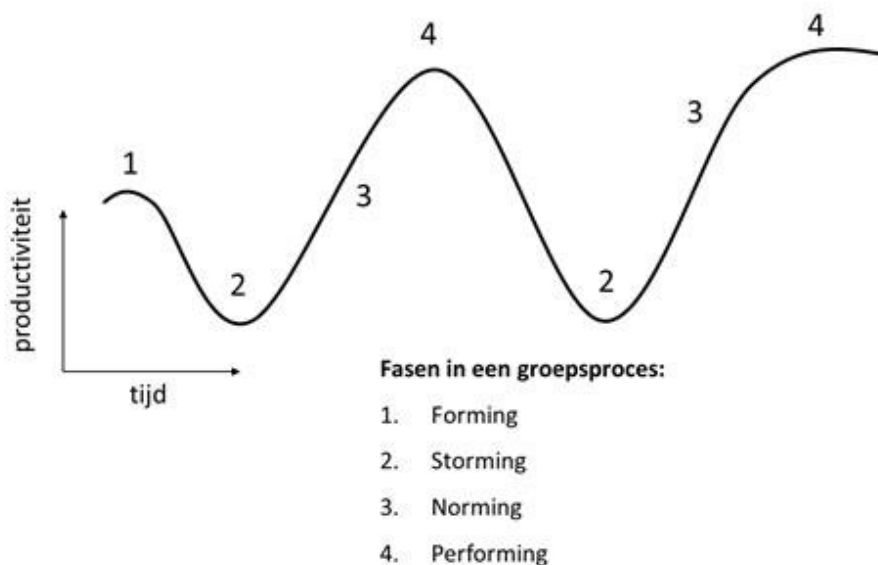
Lees meer hierover op pagina 8-23 op...
<http://www.louisbolck.org/downloads/2524.pdf>

In andere bewoordingen:

Sleutels in Participatieve Ontwikkeling

- Ownership expliciet maken: *dan krijg je energie*
- Inzetten van verschillende deskundigen: *multi-culti*
- Een door waarden gedreven betrokkenheid stimuleren
- Kennis en ervaring willen delen: *halen maar ook brengen!*
- Een systeembenadering hanteren: *typisch bio!*
- Participatie stimuleren: *let op 7 nivo's!*
- Cyclisch en spiraalmatig denken: *van klein naar groot*
- Gelijkwaardigheid tussen deelnemers uitdragen
- Openstaan voor co-creatie: *niets is te gek!*

Elke groep is weer anders omdat deelnemers weer andere visies, andere ervaringen en doelen hebben. Toch kan je een cyclus terugvinden in de ontwikkeling van een groep.



Bron: <http://www.sportknowhowxl.nl/OpenPodium/7086>

5. Over Inhoud en Vorm van Netwerkbijeenkomsten

Hier een aantal hulpmiddelen om een interessante en boeiende bijeenkomst te organiseren. Zie ook hoofdstuk 7 met een lange lijst van methoden

Inhoud en Vorm

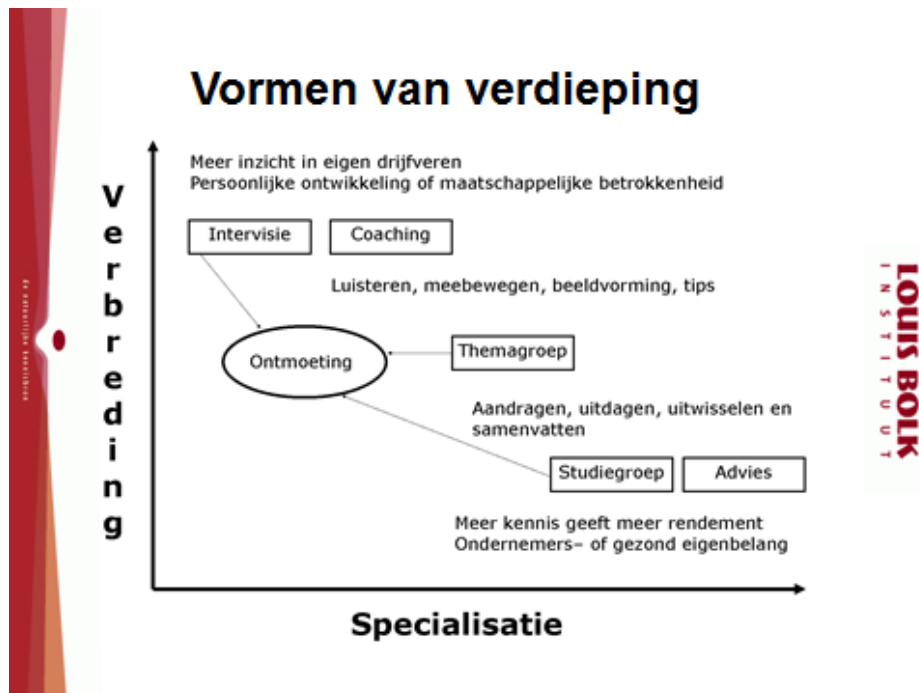
De vorm volgt de inhoud

- Begin met een boeiend onderwerp of thema (soms eindpunt)
- Selecteer waar belangstelling voor is en vragen over zijn (differentiëren naar onderwerpen of regio)
- Kies bewust voor de gewenste opstelling

Verdieping

- Belangstelling om meer uit te wisselen, aanscherpen vakman- en ondernemerschap (vraagt eigen motivatie = studiegroep)
- Competentieverbetering (ondernemer zijn = intervisiegroep)

LOUIS BOLK
I N S T I T U U T



Studiegroep kennisuitwisseling

- Vergelijkbare bedrijven, ondernemers herkennen zich in elkaar;
- Vragen inhoudelijke bijdragen, zorgen voor deskundigheid;
- Rol van de begeleider is inhoud met de praktijk verbinden
samenvatten - vragen stellen – uitdagen
- Inbrengen nieuwe elementen, kennis en innovatie

•Intervisiegroepen

Gelijkgestemde ondernemers, vaak met brede interesse

Vaak persoonlijk, vraagt openheid

Rol van de begeleider is bewaken proces, spelregels en integriteit
ruimte en sfeer creëren – luisteren – vragen stellen – verbinden

Intervisie is een veel gebruikte manier om ervaring en kennis uit te wisselen tussen boeren

Intervisie spelregels

1. Warming up rondje met actuele vraagstukken, incl. wat heeft de vorige keer je opgeleverd?
2. Keuze van de vraag voor vandaag.

Intervisie

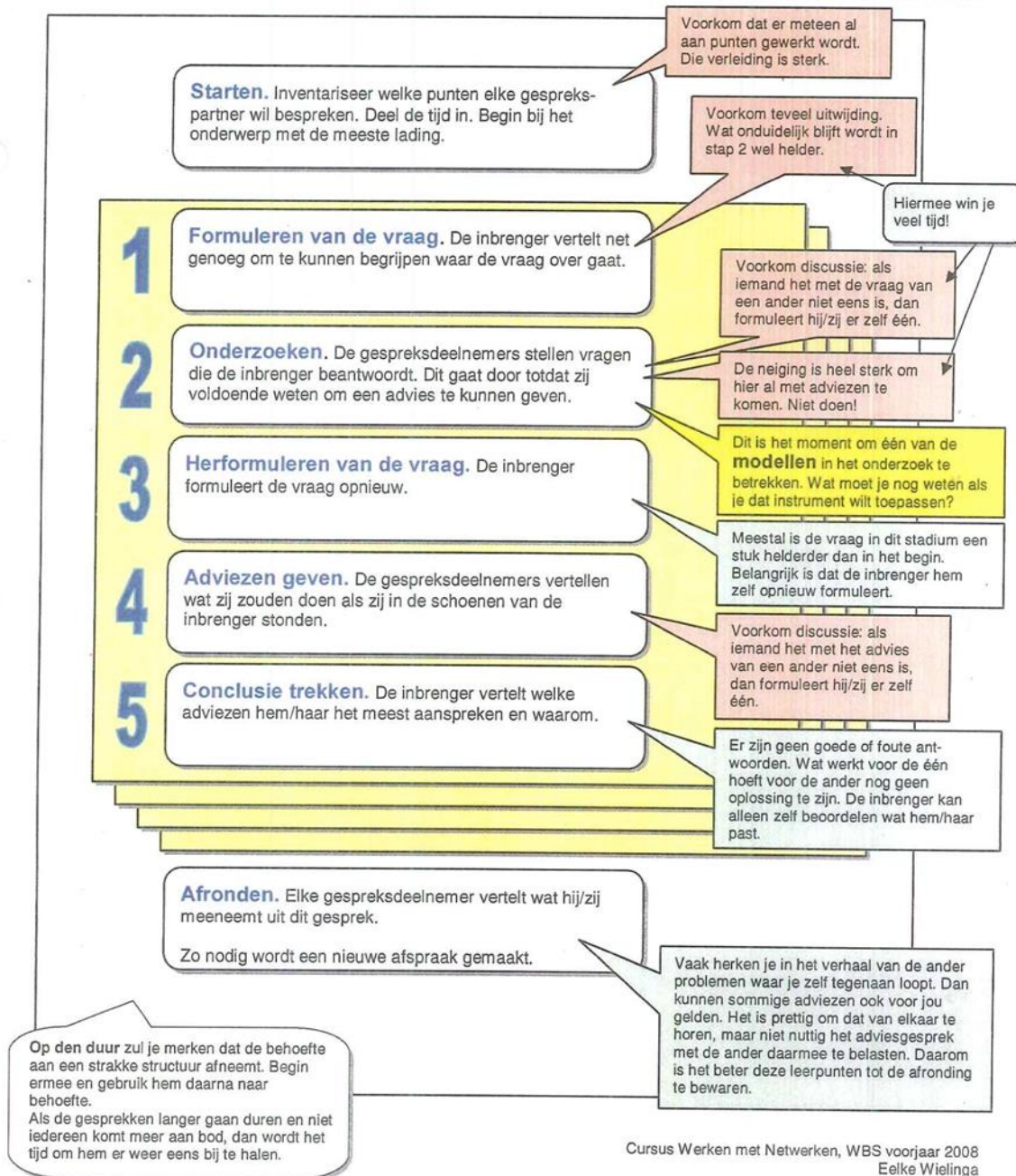
1. Vraagsteller formuleert eigen vraag (of het vage ongenoegen).
2. Anderen stellen verduidelijkende vragen (geen oordelen!)
3. Anderen karakteriseren waar het echt om gaat: 'ik zie een mens die..... (emotie, waardoor en waarheen bewogen, etc.)'
4. Vraagsteller herformuleert de vraag als 'hoe kan ik ...? waarop ie tips wil krijgen.
5. Anderen geven tips (geen commentaar!)
6. Vraagsteller noemt de tips waar ie mee aan de slag gaat.

Een uitgebreide uitleg van de verschillende stappen in een intervisie traject.
 Tijdsduur met 5-6 personen en 1 probleeminbrenger: ca 45 minuten.

Leidraad voor intervisie

De leidraad voor intervisie biedt structuur om vlot tot de kern van een casus te komen, en gesprekspartners uit te nodigen om creatief mee te denken.

Intervisie is een werkvorm waarin collega's met elkaar reflecteren op hun praktijk en elkaar aan ideeën helpen om effectief in die praktijk te handelen.





Intervisie methode om het Antibiotica gebruik bij melkveehouders terug te dringen

Vaorst et al., 2007 wist met behulp van een mix tussen de PTD-methode en Intervisie het antibiotica- gebruik op biologische melkveehouderijbedrijven in Denemarken binnen een jaar met 50% te reduceren. Zij bouwde haar ervaringen uit Afrika en die met Farmer Field Schools uit Indonesië om tot 'Stable Field Schools' en paste dit concept toe bij biologische melkveehouders in Denemarken. Deze methode is nog steeds in ontwikkeling.

Vaorst, M., T.B. Nissen, S. Ostergaard, I.C. Klaas, T.W. Bennedsgaard & J. Christensen (2007). Danish stable schools for experimental common learning in groups of organic dairy farmers. *Journal of Dairy Science* 90: 2543-2554. Online beschikbaar op: <http://orgprints.org/13775/1/13775.pdf>

6. Van onderzoeker naar procesbegeleider

Onderzoeker of procesbegeleider zijn is niet hetzelfde. Kennis vergaren door onderzoek te doen en die kennis uitleggen aan anderen is een ander vak dan een proces of een bijeenkomst begeleiden. Je moet iedereen bij het proces betrekken, je moet aanvoelen wanneer deelnemers afhaken, je moet de tijd in de gaten houden, je moet zorgen dat het doel van de bijeenkomst gehaald wordt enz. enz.

“Maar hoe doe je dat?” “Och, dat is een mix van ervaring, onderbuik, spitzenfingergefühl, après-ski, yin-yang, win-win ...”

Een aantal eisen die aan een procesbegeleider wordt gesteld:

Basisvaardigheden zoals:

- goed kunnen luisteren, samenvatten en doorvragen;
- groepsdynamische processen begrijpen en kunnen sturen;
- doelgerichtheid;
- rollen van alle deelnemers aan het proces expliciet maken;
- kennis hebben van de verschillende werkvormen om een bijeenkomst te houden;
- kennis hebben van begrippen en concepten als participatieve ontwikkeling, duurzaamheid.

Maar daarnaast ook additionele vaardigheden als:

- een sterk omgevingsbewustzijn om om te kunnen gaan met dynamiek, complexiteit en onzekerheid;
- zich kunnen verplaatsen in het perspectief van anderen;
- fouten durven en mogen maken (ruimte om te experimenteren);
- constructief om kunnen gaan met conflicten;
- hebben van een goed reflexief vermogen om al doende te leren;
- kunnen ‘moduleren’ tussen deelaspect en systeemniveau;
- het gericht stimuleren van pionierswerk en het verbinden met lang termijn visies;
- het kunnen borgen dat verschillende partijen betrokken zijn bij het ontwikkelingsproces;
- het kunnen sturen naar en op verschillende niveaus (dier/perceel – bedrijf – keten – consument – samenleving).

Naar van Rossem (2001), van der Arend (2007), Zaalmink et al. (2007).

Meer info? Lees pag 26-28 van Participatieve Ontwikkeling:

<http://www.louisbolk.org/downloads/2524.pdf>

Rollen van een netwerkbegeleider:

1. **Procesbegeleider:** stimuleren van een open en veilige sfeer waar mensen zich kwetsbaar durven opstellen om het leren van elkaar te bevorderen.
2. **Kennisleverancier:** inhoudelijke kennis hebben van het onderwerp waar het net- werk aan werkt, om serieus mee te kunnen praten. En om voldoende gewaardeerd te worden om de rol van procesbegeleider uit te kunnen voeren.
3. **Nieuwe verbindingen leggen:** Netwerk- begeleiders hebben toegang tot (inter)- nationale netwerken en kennisbronnen, zowel binnen als buiten de landbouw. Door gebruik te maken van de professio- nele netwerken van collega's en de eigen netwerken

worden veel meer verbindingen mogelijk dan wanneer uitsluitend de netwerkdeelnemers hun eigen relaties aanspreken.

Het is belangrijk om steeds transparant te maken naar de netwerkdeelnemers in welke rol je als netwerkbegeleider op enig moment actief bent.

Kritische succesfactoren bij samenwerken in netwerken:

- Elkaars nieuwe rol kennen en respecteren.
- Iedereen is actief om een gezamenlijk doel te willen realiseren.
- Werken aan gezamenlijke taal die duidelijk en concreet is.
- Bereidheid om te willen leren van elkaar.
- Voldoende vertrouwde omgeving waarin deelnemers zich kwetsbaar durven op te stellen, om het leren mogelijk te maken.
- Communiceren over netwerkervaringen en -resultaten brengt het netwerkdoel dichterbij.
- Realiseren dat het werken in netwerken meer tijd vraagt dan gedacht.
- Successen vieren.

Bron: Maarten Vrolijk en Judith Poelarends. Begeleiden van netwerken is te leren. V-focus, februari 2010. <http://edepot.wur.nl/51524>

Groeikansen voor netwerkbegeleiders, een gereedschapskist vol ervaring

Een brochure vol met theorieën, en methoden om netwerkbegeleiders bewust te laten worden van hun rol als procesbegeleider en vol met praktische tips om een goede procesbegeleider te zijn:

Inhoudsopgave

Inleiding en leeswijzer	iii
1. De begeleider van netwerken	1
2. Ondernemersnetwerken en het groepsproces	3
3. Ondernemersnetwerken en het innovatieproces	15
4. Aan de slag met ondernemersnetwerken	21
Bijlage Leiderschapskenmerken: ik als procesbegeleider	33
Colofon.....	35

Je kan de brochure downloaden op: <http://www.groeikans.be/pdf/Toolbox.pdf>

7. Discussie technieken en werkvormen

“Ik hoor en vergeet. Ik zie en herinner. Ik doe en begrijp. (Confusius)”

Soms is een presentatie over een onderwerp nuttig, maar er zijn meer mogelijkheden om een workshop te organiseren. Graag stellen we de ondernemers die zelf betrokken zijn bij het onderwerp centraal, geef hen ook de ruimte om op eigen authentieke wijze het verhaal te vertellen. Hieronder volgen een aantal werkvormen die uitwisseling bevorderen. Op basis van het boek “Uit Interne communicatie voor de professional; naar een interactievisie, 2006” van Erik Reijnders hebben we een aantal werkvormen verzameld en op een rij gezet.

TIPS VOORAF

- Verplaats je in je doelgroep
- Gebruik heldere en duidelijke taal
- Formuleer doel en vertel dat ook aan het begin van de workshop

*Werkvormen die helpen bij analyseren, ze leveren inzicht op.
(Vooral kennisgericht)*

Kort geding

In een tweetal ronden ‘strijden’ twee partijen (voor- en tegenstanders) over een stelling. Beurtelings houdt een afgevaardigde van elke partij een betoog. Zij houden rekening met de argumenten van de tegenpartij. Een notulist schrijft de argumenten op een flip-over; een ‘rechter’ regelt het gespreksverkeer.

Motto’s

Groepjes bereiden na afloop van een discussie een spandoek voor met daarop een kreet rondom het besproken thema. In de plenaire zaal steken zij beurtelings hun spandoek omhoog en lichten hun motto toe als input voor een discussie (met panel).

Lagerhuisdebat

Een stelling staat centraal. Rijen stoelen tegenover elkaar. Mensen met een mening staan op en verkondigen deze. Reactie op elkaar mag. Een notulist noteert. Discussieleider bewaakt de tijd en verdeelt de beurt.

Klaag- en jubelmuur

Op gekleurde kaarten / gele plakmemo’s schrijven deelnemers wat zij negatief en positief vinden aan een project/thema. Die worden opgeprikt op een bord en daarna door de deelnemers in overleg geclusterd. Kan ook met sterkten/zwakten.

Ren je rot!

Iedereen heeft een groen en rood stickertje. Een stelling op het bord. Op commando rent iedereen naar het bord en plakt ‘eens’ (groen) of ‘oneens’ (rood). Daarna de vraag: waarom zou iemand het eens/oneens kunnen zijn? In tweetallen bespreken en inventariseren op flipover.

Rondom 10

Analoog aan het TV-programma. Deelnemers zitten in een halve cirkel. Deskundigen en leken in de zaal, worden bevraagd door de facilitator over een thema. Ervaringen en tegenstellingen uitdiepen in discussie. Meeschrijven of video-opname maken voor verslag.

*Werkvormen die helpen bij ambiëren
(ze leveren aspiraties op)*

Futuring

Deelnemers verplaatsen zich in een concreet moment in de toekomst. Zij beschrijven in de tegenwoordige tijd alsof alles al is gerealiseerd, wat ze persoonlijk graag willen zo concreet mogelijk. Vooral voor visie-ontwikkeling, waarbij de 'ideale toekomst' in beeld kan worden gebracht. De toekomst beschrijven alsof die al verleden tijd is. Resultaten liefst in een beeldende vorm weergeven.

Handtekening

De uitkomst van een workshop komt groot op een flip-over te staan. Deelnemers verbinden zich door hun handtekening te zetten.

Stickeren

Op een bord of muur worden diverse opties voor de toekomst weergegeven. Discussie over elk van hen in de groep en over de criteria. Daarna krijgen de deelnemers een groene (voorkeur) en een rode (afkeur) sticker en plakken deze bij de opties van hun keuze. Na afloop van het stickeren kan iemand een stemverklaring geven.

*Werkvormen die helpen bij doorleven, ze moeten het bewustzijn vergroten.
(Vooral gericht op ervaren)*

Positiewisseling

Kruip in de huid van je klant/leverancier/medewerker en kijk dan naar jezelf. Bedenk een presentatie en voer die op. Conclusies?

Mens erger je

Laat mensen al hun klachten/grievens opschrijven. Noteer ze op een bord, vergroot ze uit en orden ze daarna.

*Werkvormen om te verkennen
(voor alternatieven, zijn vooral gericht op oplossingen)*

Beelden/foto's

Aan de hand van een persoonlijke selectie uit een zeer uitgebreide serie foto's associëren deelnemers op de toekomst. Woorden noteren en daarna discussie.

Onze wereld

Variant op beelden/foto's: deelnemers maken vooraf collages met hulp van foto's. Deze worden meegenomen, opgehangen, besproken en geconvergeerd: wat halen wij hieruit?

Transponeren

Door een andere context te kiezen (tijdsoriëntatie, metafoor of analogie) kunnen mensen soms gemakkelijker meedenken over aanpakken / oplossingen voor de toekomst. Voorbeeld: hoe ziet ons ziekenhuis eruit als we een cruiseschip zouden zijn? In kleine groepen bespreken, daarna conclusies trekken. Uit te bouwen door te visualiseren met foto's of tekeningen.

Issues op flappen

Facilitator vraagt naar de belangrijkste issues voor de komende tijd. Elk issue op een flap. In tweetallen langslopen en per flap commentaar/oplossing/idee erbij schrijven (of reageren op vorig tweetal). Daarna weer langslopen en alles nog eens lezen. Plenair per flap bespreken en conclusies trekken.

Binnen-buitencirkel

Twee cirkels met stoelen: binnencirkel en buitencirkel. De 'eigenaars' van een product/proces/project zitten in de binnenkring en beschrijven gezamenlijk een dilemma dat de voortgang belemmert. Zij vragen de buitencirkel advies. Buitencirkel stelt 20 minuten open vragen ter verduidelijking en geeft daarna adviezenrondje totdat iedereen 'past'. Binnencirkel reageert daarna op de adviezen.

Samenstellers van deze handleiding:

Kees van Veluw, k.vanveluw@louisbolk.nl

Leen Janmaat, l.janmaat@louisbolk.nl

Louis Bolk Instituut

-31-(0)343-523860

www.louisbolk.nl

Maart 2013