

## Inhoud

<b>Gereedschap voor netwerkers .....</b>	<b>3</b>
<b>Netwerken: wat is er zo anders aan? .....</b>	<b>4</b>
<b>Netwerken zijn levende organismen .....</b>	<b>6</b>
<b>De Initiatieven Spiraal .....</b>	<b>9</b>
<b>De Netwerk Analyse .....</b>	<b>15</b>
<b>De Coherentiecirkel .....</b>	<b>19</b>
<b>De Veranderdriehoek .....</b>	<b>33</b>
<b>De Co-Creatie Driehoek .....</b>	<b>37</b>
<b>De Tijdlijn Methode.....</b>	<b>43</b>
<b>De Leergeschiedenis .....</b>	<b>49</b>

## **Verantwoording**

*De syllabus "Werken met Netwerken" werd ontwikkeld voor de gelijknamige driedaagse cursus die door Wageningen Business School (WBS, later Wageningen Academy, onderdeel van Wageningen UR) werd aangeboden aan professionals met werkervaring. In de periode 2008 t/m 2013 is de cursus acht keer uitgevoerd, en namen ongeveer 120 mensen er aan deel.*

*De syllabus is ook in het Engels beschikbaar, en is gebruikt in de latere versies van de cursus Active Network Management, die van 2006 tot en met 2012 door de Management for Development Foundation (MDF, Ede) werd aangeboden voor internationale deelnemers.*

*Het gereedschap is ontwikkeld tijdens een wetenschappelijk experiment, uitgevoerd door Wageningen UR in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voeding in de periode 2004 - 2007. In dit experiment "Netwerken in de Veehouderij" werden veehouders uitgenodigd om met initiatieven te komen voor duurzame innovaties in hun sector, en zich te presenteren als netwerk. Het programma bood hen een kenniswerker (aanvankelijk een Wageningse onderzoeker, later ook landbouwadviseurs) en een budget voor de inhuur van expertise, om het initiatief verder te ontwikkelen. In de projectperiode werden 125 netwerken begeleid: gemiddeld 50 per jaar, met aanvankelijk 35, daarna 25 begeleiders.*

*Het programma organiseerde collegiale consultatie voor deze netwerkbegeleiders. Daar bleek al snel dat zij slecht uit de voeten konden met wat zij geleerd hadden over projectmanagement. Het proces dat een initiatiefnetwerk doormaakt lijkt meer op een ontdekkingsreis dan op een controleerbaar project. Dit vraagt om ander gereedschap. Aan het einde van het experiment was een nieuwe gereedschapskist ontstaan, die zich in de jaren erna verder ontwikkeld heeft. Deze syllabus is daarvan het resultaat. Na afloop van het experiment vroeg WBS om het materiaal als cursus aan te bieden.*

*Het experiment werd een succes. In de periode 2008 – 2013 werd de benadering omgezet in een subsidieregeling "Praktijknetwerken" waarmee grote aantallen netwerken in alle agrarische sectoren werden ondersteund. Vanaf 2014 is er op Europees niveau aandacht voor in het European Innovation Partnership (EIP), dat in grote lijnen dezelfde aanpak volgt. In dit kader openen de Provincies in het eerste kwartaal van 2016 een loket waarin initiatiefnetwerken zich kunnen melden.*

*Het netwerkgereedschap in deze syllabus vindt zijn basis in de theorie over levende netwerken, die werd ontwikkeld in het proefschrift "Netwerken als levend weefsel: een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in het Nederlandse landbouwkennissysteem sinds 1945" (Wielinga 2001).*

# Gereedschap voor netwerkers

## *Modellen en methoden*

### **Het initiatief als vertrekpunt**

Hoe mobiliseer je het netwerk van mensen en instituties voor een initiatief waarmee je je verbonden voelt? Dit is de centrale vraag waarvoor het 'gereedschap voor netwerkers' is ontwikkeld.

Er zijn netwerken in soorten en maten. Bovendien verstaat iedereen er iets anders onder. Van ontmoetingsplaatsen waar visitekaartjes worden uitgewisseld tot 'old boys' netwerken van vrienden die elkaar baantjes doorschuiven. Sociale netwerken hebben een identiteit waar mensen die erbij horen "wij" tegen zeggen.

De verzameling actoren die je in beweging wilt krijgen voor jouw initiatief beperkt zich meestal niet tot zo'n sociaal netwerk. In de 'FAN benadering' gaat het om actie-netwerken die zich vormen rond een initiatief. Mensen verbinden zich daarmee, en zo begint de reis. Wie zou er in beweging moeten komen om dit initiatief tot wasdom te brengen? Al die actoren worden bij het netwerk gerekend.

FAN staat voor "Free Actors in Networks". Een vrije actor is iemand die doet wat nodig is om een netwerk zinvol te laten zijn, of hij/zij daar een mandaat voor heeft of niet. In de FAN benadering gaan we ervan uit dat geen netwerk zonder minstens één vrije actor kan. De vraag is hoe zo'n vrije actor deze rol kan invullen op een manier die door anderen wordt gewaardeerd.

### **Instrumenten om te navigeren in onbekend terrein**

Het initiatief geeft energie en een richting om op weg te gaan. Dat is niet hetzelfde als een doel dat vooraf precies vast ligt. De initiatiefnemers komen onderweg andere actoren tegen die ook iets willen, en waarmee misschien onderhandeld moet worden. Ze komen voor verrassingen te staan die de aannames bij vertrek onderuit halen.

Zo'n reis vraagt om ander gereedschap dan wat gangbare benaderingen voor projectmatig werken te bieden hebben. Een stappenplan heeft weinig waarde als zoveel onderweg onvoorspelbaar is. Lijstjes met factoren waar je op moet letten, of vaardigheden die iemand moet bezitten kunnen nuttig zijn, maar in een complexe wereld mis je er altijd wel een paar. Zulke methodieken kunnen je de valse hoop geven dat daarmee het proces toch onder controle te krijgen is.

In onbekend terrein wil je weten waar je op moet letten, en wat je kunt doen als zich herkenbare situaties voordoen. Daarvoor is het gereedschap voor netwerkers ontwikkeld: herkennen waar je bent, en weten welke opties er dan zijn om effectief te handelen.

### **In netwerken gaat het om mensen**

Verandering begint bij mensen en niet bij instituties. Vaak komen in analyses van netwerken en veranderingsprocessen alleen actoren in beeld alsof het instituties zijn, met hun positie van invloed en hun belangen. In de FAN benadering bepalen instituties voor een deel de ruimte die mensen hebben om te bewegen, maar voor het andere deel zijn het mensen die gebruik maken van die ruimte en waar nodig de grenzen verleggen. Energie in een netwerk ontstaat als mensen elkaar ontmoeten en hun ambities met elkaar verbinden. Als er energie in een netwerk zit, dan wordt veel mogelijk.

## Modellen, maar niet om te volgen

Het netwerkgereedschap bestaat uit modellen die elk een ander aspect van een netwerkproces belichten. Ze maken onderscheid in betrokkenheid van actoren, stadia in ontwikkeling, interactiepatronen en posities ten aanzien van het initiatief en de structuur waarin verandering teweeg wordt gebracht. Dit onderscheid is zinvol als het helpt bij een keuze voor effectieve actie. Het gereedschap biedt hiervoor opties.

Maar het zijn geen kookboek recepten. De werkelijkheid is complexer dan welk model ook, en wat in een bepaalde situatie de beste actie is hangt van veel factoren af. Persoonlijkheid is daarvan een belangrijke: wat voor de één werkt is niet vanzelf goed voor de ander. In een netwerk doe je veel op intuïtie. Dat moet je vooral blijven doen. De modellen vervangen die intuïtie niet. Je kunt je intuïtie echter wel voeden met reflectie op ervaringen van jezelf en van anderen. Het gereedschap biedt taal voor die reflectie.

## Methoden voor reflectie en rapportage

Verder omvat het gereedschap enkele methoden die nuttig zijn voor reflectie. Er is een leidraad voor intervisie, en een methode voor reflectie op een netwerkproces samen met betrokkenen: de Tijdlijnmethode. Als aan zo'n Tijdlijn een analyse wordt toegevoegd wordt het een Leergeschiedenis, die zich goed leent voor rapportage.

# Netwerken: wat is er zo anders aan?

## Netwerken zijn interessanter dan organisaties

Het is boeiend om naar de dynamiek in een netwerk te kijken. Als je wilt begrijpen hoe mensen samen hun omgeving scheppen, dan zijn netwerken interessanter dan organisaties. De relaties die mensen aangaan om dingen voor elkaar te krijgen blijven niet beperkt tot de muren van de organisatie waarvoor zij werken. Er is altijd het proces waarin mensen elkaar vinden in relatie tot wat zij willen bereiken, en dat van de structuur waarin zij hopen dat dit gaat lukken.

## De koude kolom gaat over structuur

In de FAN benadering worden ze onderscheiden als de 'warme' en de 'koude kolom' voor verandering. De koude kolom laat zien hoe we allemaal hebben geleerd om activiteiten te organiseren:

- Er moet een missie zijn.
- Die wordt geoperationaliseerd in SMART geformuleerde doelen.
- Dan kiezen we de juiste instrumenten.
- We gaan na welke competenties er nodig zijn, en zoeken daar de mensen bij uit. Eventueel geven we hen een training.
- Dan stellen we de prestatie-indicatoren vast zodat er kan worden afgerekend op resultaat.
- En dan hopen we dat de mensen gaan doen wat er van hen verwacht wordt om verandering te bewerkstelligen.



De koude kolom veronderstelt dat de mensen vanaf het begin achter de missie staan, en dat het proces, mits goed gepland, onder controle te krijgen is.

### **De warme kolom gaat over energie en verbinding**

In netwerken mogen we die aannames niet maken. Een gedeelde missie is niet de start van een goed proces, maar het eind ervan, nadat individuele ambities van mensen naar elkaar toe zijn gegroeid. Ambities, opvattingen en vertrouwen kunnen in de loop van de tijd veranderen. Deelnemers in een netwerk zijn niet aan te sturen als fabrieksarbeiders. Mensen zetten zich in voor een netwerk omdat zij er zelf iets mee willen. Een netwerk stelt hen in staat om krachten te bundelen, en om de verschillende kwaliteiten van elkaar te benutten. Zo wordt taakverdeling en specialisatie mogelijk. Een netwerk kan hen toegang verschaffen tot partijen waar dat voor hen individueel niet mogelijk is. Denk aan expertise, fondsen en beslissers. In tegenstelling tot organisaties en projecten is hiërarchie in een netwerk geen voorwaarde, en mandaten zijn meestal niet zo scherp omlind. Daarom zijn netwerken sterk afhankelijk van de vrijwillige bijdrage van de deelnemers.

In de FAN benadering zetten we de koude kolom op zijn kop, en beginnen we bij mensen. De warme kolom laat zien hoe mensen gemotiveerd raken voor een veranderingsproces:

- Het begint bij mensen die iets willen, die ambities hebben, die durven dromen.
- Wanneer mensen met overeenkomstige ambities met elkaar in verbinding komen, dan groeit de hoop dat zij samen meer in beweging kunnen krijgen dan ieder voor zich. Hun dromen kunnen misschien werkelijkheid worden.
- Dat geeft energie. Er ontstaat een informeel netwerk van gelijkgezinden die naar wegen zoeken om samen te werken.
- Dit leidt op een goed moment tot een focus, waaruit concrete doelen voortkomen.
- Naarmate het vertrouwen groeit convergeren individuele ambities naar een gedeelde missie.

### **De twee kolommen zijn complementair**

Als we stellen dat de koude kolom prominenter aanwezig is in organisaties en projecten, terwijl de warme kolom de drijvende kracht in netwerken laat zien, dan wil dat niet zeggen dat de ene kolom minder belangrijk is dan de andere. Ook organisaties gebruiken principes uit de warme kolom om mensen te motiveren. En als een netwerk in actie komt zal het zich moeten organiseren met elementen uit de koude kolom. Het onderscheid belangrijk om te laten zien dat het riskant is om netwerken te benaderen alsof het op productie gerichte organisaties zijn.

De warme kolom is moeilijker onder controle te krijgen, en het valt ook niet mee om mensen af te rekenen op de resultaten van hun inspanningen. Daarom worden de essentiële elementen uit de warme kolom meestal over het hoofd gezien in een cultuur waarin organisaties worden afgerekend op de efficiëntie en de effectiviteit van de producten die zij leveren. In netwerken zijn er weinig mogelijkheden om gehoorzaamheid af te dwingen langs de hiërarchische weg. De meeste managementmethodieken zijn ontwikkeld voor hiërarchische organisaties, en volgen de koude lijn van planning en controle. De FAN benadering biedt gereedschap voor de warme kolom, met focus op energie en verbinding. Daarbij vormt een initiatief het vertrekpunt.

## Netwerken zijn levende organismen

### Netwerken als manier om de complexe werkelijkheid te begrijpen

De netwerken die mensen vormen zijn op te vatten als levende organismen, met een identiteit, met taakverdeling en specialisatie, en een levenscyclus. Net als alle vormen van leven reproduceren netwerken zich door interactiepatronen waarmee de essentiële componenten met elkaar verbonden blijven. Elk netwerk is een knoop in een groter netwerk, en elke knoop is in zichzelf weer een netwerk. Zo gezien zijn netwerken een manier om naar de samenleving te kijken. Organisaties, projecten, families en buurtgemeenschappen: het zijn allemaal netwerken met hun eigen specifieke kenmerken.

Levende netwerken kunnen meer of minder gezond zijn. De interactie in een gezond netwerk is bevredigend. Daardoor hebben mensen zin om zich ervoor in te zetten en om die inzet op elkaar af te stemmen. Zo levert de interactie weer meer op, en zo versterkt het netwerkproces zichzelf.

Naarmate het vertrouwen toeneemt ontwikkelt het netwerk een hoger niveau van coherentie. Dat betekent dat het netwerk krachtiger wordt, en beter in staat is om een effectieve respons te ontwikkelen op wat zich in zijn omgeving voordoet. Het omgekeerde kan ook gebeuren. Als de interactie meer kost dan het oplevert neemt de bereidheid tot inzet en afstemming af. Dit kan escaleren in stagnatie of chaos, en uiteindelijk het valt het netwerk uiteen.

### Gezonde netwerken hebben vrije actoren nodig

Verbinding is cruciaal voor een netwerk om gezond te blijven. Interactiepatronen, zowel constructieve als defensieve, zijn altijd in elk levend netwerk aanwezig. Om een netwerk gezond te houden is het nodig dat er mensen zijn die defensieve patronen kunnen herkennen, en zowel de positie als de vaardigheden bezitten om te doen wat nodig is om verbindingen te onderhouden. Dit is de rol van wat we de vrije actor noemen. Geen netwerk kan zonder. Hieraan ontleent de FAN benadering zijn naam.

Vrije actoren positioneren zichzelf tussen de veranderaars, de managers en de leveranciers in een netwerk en bouwen aan de relaties die een goede taakverdeling tussen deze spelers mogelijk maken. Ze zijn de katalysatoren voor verandering. Het kan, maar hoeft geen rol te zijn die aan iemand wordt toegewezen, maar het is wel belangrijk dat iemand het doet. Zulke mensen doen wat nodig is omdat zij denken dat het nodig is voor het netwerk, ongeacht of zij daar een mandaat voor hebben. Dit betekent dat een taakomschrijving voor een vrije actor niet te maken is. Aan de andere kant wil dit niet zeggen dat vrije actoren zich alles kunnen permitteren: zij moeten zich wel een positie in het netwerk verwerven waarin hun inzet wordt geaccepteerd door anderen. De FAN benadering biedt gereedschap voor vrije actoren om effectief te zijn in hun rol.

### Investeren in kwaliteit helpt, maar het resultaat is niet te voorspellen

De FAN benadering stoelt op twee aannames. De eerste is dat het investeren in onderlinge relaties voor een gezond netwerk de beste manier is om goede resultaten te bereiken die relevant zijn in de context van het netwerk. De tweede aanname is dat er geen basisontwerp voor een ideaal netwerk bestaat. Netwerken zijn verschillend, en als je een goed functionerend netwerk wilt is het voor alles van belang dat er iemand is die de onderlinge relaties in het oog houdt.

De logica is dat mensen zich wel bij een netwerk aansluiten omdat zij resultaten willen, maar dat de uitkomst van het netwerkproces moeilijk te voorspellen is. Methoden voor planning en controle geven onvoldoende houvast om bij te sturen op het onverwachte. Een krachtig netwerk is in staat om nieuwe oplossingen te genereren op vraagstukken die zich voordoen. De

uitkomsten van een goed netwerkproces zijn beter dan wat mensen vooraf hadden kunnen bedenken. Daarom richt de FAN benadering zich vooral op gereedschap om de onderlinge relaties te verbeteren, en minder op het bereiken van concrete doelen.

### **Iedereen heeft basiskennis over wat in netwerken nodig is**

Als sociale wezens hebben mensen de vaardigheden ontwikkeld om hun netwerken gezond te houden. In de loop van de evolutie zijn deze vaardigheden veel dieper geworteld dan het vermogen tot rationeel nadenken en plannen, dat pas in de laatste paar honderd generaties van de menselijke soort is ontstaan. We ervaren deze vaardigheden als intuïtie voor wat er in een gegeven situatie moet gebeuren. Het vermogen om interactie gezond te houden zit in onze genen, en de mechanismen waarlangs we dat doen zijn complexer dan we kunnen bedenken.

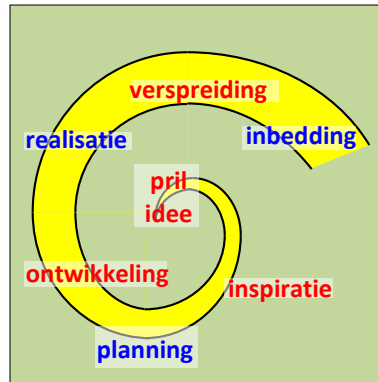
Aan de andere kant: niemand groeit zonder op zonder teleurstellingen en frustraties. We leren onszelf ook patronen aan om ons te beschermen, en dat is maar goed ook. De wereld om ons heen is niet altijd veilig. Maar misschien zijn niet al die patronen nog functioneel. Ze kunnen ons repertoire aan mogelijke acties in een netwerk beperken. "Voor wie alleen een hamer heeft lijkt alles op een spijker", zegt het spreekwoord. Het gereedschap van de FAN benadering is niet bedoeld om onze intuïtie te vervangen door wetenschappelijk bewezen recepten. Het biedt taal om onder woorden te brengen wat er in een netwerkproces toe doet. Dat helpt bij reflectie op eigen ervaringen en op die van anderen. Die reflectie scherpt de intuïtie, waardoor je effectiever wordt in nieuwe situaties die zich voordoen. De FAN benadering beoogt bij te dragen aan de capaciteit van mensen om effectief te zijn in een netwerk, waardoor het netwerk in staat is om responsief te zijn in zijn omgeving.





## De Initiatieven Spiraal

*focus op inhoud*



### De Initiatievenspiraal illustreert verschillende stadia in de ontwikkeling van een initiatief

Wat is het initiatief? Hoever is het ontwikkeld? Wie zou er in dit stadium bij betrokken moeten zijn? En wat kan er worden gedaan om het initiatief een stadium verder te helpen?

Het proces van idee naar realisatie is geen rechte lijn. Soms moet men een stap terug zetten. Daarom wordt het proces voorgesteld als een spiraal.

- Een initiatief begint met een prik idee. Het kan een individu zijn die er mee komt, of het kan ontstaan in een groep.
- Zodra mensen erover gaan praten kunnen zij elkaar ermee inspireren. Er ontstaat een informeel netwerk van mensen die een ambitie delen.
- Vroeger of later wil dit netwerk in actie komen. Dan begint het stadium van planning. Er worden taken verdeeld, en het netwerk probeert ruimte te verwerven om aan de slag te kunnen gaan.
- Als die ruimte er is, dan kunnen de ideeën verder worden ontwikkeld tot bruikbare praktijken.
- Deze resultaten moeten betrokken partijen over de streep helpen om mee te werken aan de realisatie van het initiatief.
- Wanneer dit succesvol is, zullen er anderen zijn die het idee overnemen. Er vindt verspreiding plaats.
- Er kan een moment komen dat de nieuwe praktijk gewoon wordt, en een vaste plaats heeft in de bestaande structuur. Dan heeft inbedding plaats gevonden.

Nieuwe ideeën leggen dit pad naar invoering meestal niet zo gladjes af. Het proces kan vastlopen, terugvallen, en opnieuw beginnen vanaf een vroeger stadium. Elk stadium vraagt om andere activiteiten, en er zijn ook steeds andere partijen bij betrokken. Het is nuttig om te weten in welk stadium een proces zich op een gegeven ogenblik bevindt, welke prioriteiten er gesteld moeten worden, en welke valkuilen men dan beter kan vermijden.

## Pril idee

Iemand komt op een idee. Hij of zij ziet nieuwe mogelijkheden. Of maakt zich boos en wil iets veranderen. Ontmoetingen in een andere omgeving, met mensen die andere ervaringen hebben, zijn vaak aanleiding voor nieuwe ideeën. Externe druk kan mensen uit hun comfortzone halen waardoor zij de noodzaak zien om het anders te gaan doen. Misschien zaten sommigen al te wachten op de kans die nu voor het grijpen ligt. Gezonde interactie in een netwerk stimuleert creativiteit waaruit nieuwe ideeën voort kunnen komen.

Prille ideeën kunnen dus op uiteenlopende manieren ontstaan. Als er behoefte is aan prille ideeën, dan is daar ook wel bewust iets aan te doen. Ga op bezoek bij anderen. Samen op reis is erg stimulerend. Zoek uitwisseling met mensen uit een andere omgeving. Zet creatieve mensen bij elkaar en er ontstaat iets. Het is meestal niet moeilijk om zulke mensen te vinden: ze zijn er altijd en overal. Vraag rond naar mensen met de reputatie van vrijdenker en initiatiefnemer ('friskijkers en dwarsdenkers' in de terminologie van Rotmans (2012)), en vrijwel altijd weet men wel een paar namen te noemen.

Wat niet helpt zijn brede inspraakbijeenkomsten of vergaderingen met vertegenwoordigers van belangengroepen. Prille ideeën groeien in broeinesten en broedplaatsen (Camp, 2009) en niet in een kille open ruimte.

## Inspiratie

Als iemand met een pril idee het initiatief neemt om daar met anderen over te communiceren, dan is de inspiratiefase aangebroken. Initiatiefnemers zoeken naar geestverwanten, naar mensen met dezelfde belangen, naar mensen die risico durven nemen.

Zij ontmoeten elkaar informeel en staan zichzelf toe om samen te dromen over wat er mogelijk is. Wanneer mensen een droom, een ambitie met elkaar delen, dan neemt de kans toe dat die droom werkelijkheid wordt. Dit genereert energie. Als de gedeelde ambitie sterker wordt, dan vormt zich een informeel netwerk van veranderaars.

*Ambities zijn geen doelen. Ambities gaan over dromen. Inspirerende ambities niet egoïstisch maar dienend. Het verwerven van geld of van invloed zijn middelen en geen doel in zichzelf.*

Deze fase kent minstens drie valkuilen.

[1] De initiatiefnemers willen te snel doorpakken, zonder er zeker van te zijn dat het netwerk dat zij hebben gemobiliseerd zich echt met het initiatief verbonden heeft. Iedereen heeft ook eigen belangen, en ook al schuren ze met het leidende idee of concurreren ze met andere deelnemers in het netwerk: zolang er hoop is dat dit eigenbelang gediend zal worden doen ze mee, en is het veiliger om er nog even niet al te uitgesproken over te zijn (zie Coherentiekring, 1<sup>e</sup> kwadrant van ruil). Wanneer hier te gemakkelijk aan voorbij gegaan wordt stapelen de moeilijkheden zich al snel op. Vroeger of later komen de verschillen in ambities toch aan de oppervlakte. De leidende vraag is: welke collectieve ambitie wordt gediend met het initiatief, en hoe wordt de collectieve inspanning meer dan de som van de delen?

[2] De initiatiefnemers blijven te lang dromen zonder in actie te komen. De veiligheid van medestanders voelt comfortabel en het is aantrekkelijk om zich daarin te blijven wentelen. Creatieve mensen bij elkaar kunnen het steeds nog weer mooier verzinnen.

[3] Aan de andere kant kunnen zij ook te vroeg bij de 'ordebewaarders' (zie de Veranderdriehoek) aankloppen. Dan krijgen zij daar geen gehoor. Soms letterlijk: het komt niet op de agenda of een afspraak is niet te maken. Als er wel een gesprek plaats vindt, dan domineren de bezwaren waarom het idee toch echt niet haalbaar is.

Hoewel zo'n gesprek schijnbaar over de inhoud van het initiatief gaat, is hier in feite positiespel aan de orde. Mensen die verantwoordelijkheid dragen voor de bestaande orde nemen initiatiefnemers pas serieus wanneer zij zich een positie hebben verworven. Dat kan op veel manieren. Bijvoorbeeld door het informele netwerk van veranderaars te laten groeien. Of door mensen bij dat netwerk te betrekken die een goede reputatie genieten in de formele structuur. De nieuwe media bieden ook verrassende mogelijkheden om medestanders te mobiliseren.

## Planning

Als de initiatiefnemers hun ambities gaan vertalen naar concrete plannen met doelstellingen, dan is de planningsfase begonnen. Deze fase heeft doorgaans twee componenten:

- Het organiseren van de activiteiten.

Welke stappen wil men ondernemen? Wie levert welke inspanning? Welk resultaat heeft men daarbij voor ogen? Wie wil men bij deze activiteiten betrekken? Als duidelijk wordt welke inzet in tijd, geld en het dragen van risico vereist is, dan blijkt meestal hoe betrokken mensen zich werkelijk voelen. De vrijblijvendheid van de inspiratiefase is nu voorbij. De initiatiefnemers vormen nu een netwerk van veranderaars.

- Het verwerven van experimenteerruimte.

Er is ruimte nodig waarvoor anderen toestemming moeten verlenen. Het kan gaan om geld, of om een opdracht van het hogere management of toezichthouders. Financiers hebben hun eigen doelstellingen en criteria waar de voorstellen in moeten passen. Ook managers hebben doelen die zij moeten realiseren, en zijn zij beperkt in de risico's die zij kunnen dragen. Het verwerven van ruimte vereist dus onderhandelingen, waarin geven en nemen aan de orde is.

De opgave is hier om ruimte te creëren voor experimenten, waarin fouten kunnen worden gemaakt en ruimte is om te leren. Hoe het initiatief in de praktijk zal werken is immers nog niet zeker. Er moet eerst op beperkte schaal een prototype worden ontwikkeld, een praktijk die blijkt te werken. Dat gaat met vallen en opstaan, en dat moet men zich kunnen permitteren.

Dit maakt het gesprek tussen de initiatiefnemers en de omgeving die het mogelijk moet maken (de *'enabling community'* in het Engels) anders dan dat over de uitvoering van een vooraf vastgesteld programma. De uitkomsten van de experimenten zijn niet bekend, anders waren het geen experimenten en kon er niets nieuws ontstaan. Nu gaat het over de vragen die in de ontwikkelfase beantwoord moeten worden, en de veronderstellingen die zullen worden getoetst.

Een valkuil in deze fase is om teveel tegelijk te willen. Een nieuw initiatief wordt zelden in een slag werkelijkheid. De positie om het initiatief ingang te laten vinden moet stap voor stap worden opgebouwd, en het vraagt tijd en inspanning om de aansluiting met bestaande praktijken te maken. Daarvoor is een ontwikkelfase noodzakelijk.

Een andere valkuil is om van managers of financiers te verlangen dat zij helemaal achter het initiatief gaan staan. Het voordeel van de twijfel is al voldoende. In feite verwerven de initiatiefnemers tijd om aan te tonen dat het idee goed is.

## Ontwikkeling

Het netwerk van veranderaars gaat aan de slag om het initiatief vorm te geven: het zoeken van oplossingen voor gesignaleerde problemen, het ontwikkelen van een nieuwe praktijk, of aantonen dat verandering is mogelijk en zinvol is. Dit kan door te experimenteren en bewijs te verzamelen. Dit is waar proefprojecten doorgaans over gaan.

In deze fase is het vaak zinvol om expertise van buiten het netwerk in te schakelen. Dat kunnen wetenschappelijke experts zijn, of procesbegeleiders met gevoel voor netwerkprocessen. Het kunnen ook ervaringsdeskundigen zijn, of mensen met inzicht in de wereld van partijen die in de volgende fase van realisatie een rol zullen spelen. In die volgende fase is een zekere mate van positiestrijd onontkoombaar. Het helpt wanneer in de ontwikkelfase het netwerk van veranderaars zich al heeft uitgebreid met mensen uit die werelden. In deze fase kan dat geleidelijk en met laag profiel gebeuren.

De ontwikkelfase is er meestal één van verrassingen: onvoorziene tegenslag, veronderstellingen die niet bleken te kloppen, zoekpaden die doodlopen waardoor men terug moet om een andere weg te zoeken. En ook van onverwachte wendingen en hulp uit onverwachte hoek. Netwerkprocessen rond initiatieven zijn ontdekkingsreizen.

Ook deze fase kent valkuilen. Veilig in eigen kring blijven werken is er één. Hardnekkig één spoor blijven volgen is een andere. Als er in het netwerk onenigheid ontstaat over de te volgen aanpak, dan is het vaak zinvol om verschillende sporen simultaan uit te proberen.

Een valkuil waardoor vaak problemen ontstaan is het onvoldoende communiceren met de buitenkring. Het is verleidelijk om pas met voortgang naar buiten te komen als er mooie resultaten te melden zijn. De misvatting is hier dat alleen goede resultaten vertrouwen zouden geven, terwijl in deze fase zulke resultaten niet gegarandeerd kunnen worden. Het is dodelijk voor vertrouwen wanneer slecht nieuws de ander via een omweg bereikt.

Het is daarom van belang over het ontwikkeltraject te communiceren als over een ontdekkingsreis, een 'tocht van de held'.

### **Realisatie**

Voor het invoeren van een verandering of een nieuwe praktijk moeten er doorgaans andere partijen in beweging komen. Nu gaat het niet meer om experimenten van beperkte omvang: het wordt menens. Als het goed is zien betrokken partijen de voordelen, maar er zullen ook gevestigde belangen worden geraakt. Dit vraagt om een onderhandelingsproces.

De veranderaars hebben nu al hun bewijsvoering nodig om anderen in te laten zien hoe hun belang daarmee gediend wordt en dat de baten tegen de kosten opwegen. In deze onderhandelingen gaat het over belangen die deels overlappen en deels strijdig zijn. Hoe beter het lukt om begrip op te brengen voor de situatie van anderen, hoe meer mogelijkheden tot uitruil er ontstaan. Maar in onderhandelingen over belangen is het onontkoombaar dat partijen ook iets moeten inleveren. Dat maakt deze fase anders dan de inspiratiefase, waarin het delen van ambities het uitzicht op het realiseren van dromen juist vergroot.

### **Verspreiding**

Als het initiatief een succes wordt, dan zullen er anderen zijn die het over willen nemen: het idee of de nieuwe praktijk verspreidt zich. Dit kan spontaan gebeuren.

Het kan ook zijn dat de initiatiefnemers er belang bij hebben dat zoveel mogelijk mensen of partijen mee gaan doen. In dat geval moeten zij een communicatiestrategie volgen, waarin helder is welke doelgroep zij op het oog hebben, en via welke kanalen deze doelgroep bereikt kan worden. Het zullen mensen zijn die vergelijkbare problemen ervaren, kansen kunnen benutten en belangen hebben.

Een valkuil is hier dat te gemakkelijk wordt aangenomen dat een oplossing die in één omgeving is ontwikkeld ook in een andere omgeving zal werken. Geen situatie is precies hetzelfde, dus alertheid op de noodzaak van aanpassingen blijft aan de orde. Vaak zal het erop neerkomen dat

het goede voorbeeld aanleiding is voor het ontstaan van prille ideeën en inspiratie in andere kringen, waar vervolgens de initiatievenpiraal weer van toepassing is.

Het komt ook voor dat de initiatiefnemers juist geen belang bij hebben bij verspreiding van hun idee, omdat zij willen profiteren van het concurrentievoordeel dat hun verbeterde praktijk of product hen biedt. Hun investering in de ontwikkeling moet zich terugverdienen. De octrooiwetgeving is hiervoor in het leven geroepen.

Dit kan wel een rem zetten op de innovatiekracht van een cluster of sector. Het kan zijn dat sommige ideeën wel zinvol zijn voor anderen zonder dat hierdoor het concurrentievoordeel van de initiatiefnemers wegvalt. Bijvoorbeeld de manier van werken om tot deze innovatie te komen. Dan is er een intermediaire partij nodig die de verspreiding daarvan op zich neemt, en eventueel compensatie biedt aan de partij die geïnvesteerd heeft in de ontwikkeling ervan.

### **Inbedding**

Wanneer de verandering gangbare praktijk wordt, dan we spreken van de inbeddingsfase. De structuur past zich erop aan. Hierbij valt te denken aan gewoontes, taakverdeling, financiering, enzovoorts.

Vroeger of later zal ook deze praktijk weer schuren met de veranderende omgeving, zodat er opnieuw prille ideeën ontstaan en de initiatievenpiraal weer van voren af aan begint.

### **De bijdrage van de initiatievenpiraal**

De spiraal laat zien dat een veranderingsproces verschillende fasen kent, die om andere activiteiten vragen. Per fase is verbinding met andere actoren nodig. En elke fase kent ook zijn eigen valkuilen. Het is daarom zinvol om te herkennen in welke fase een initiatief zich bevindt. Dit helpt om na te gaan wat er nog moet gebeuren voordat het proces naar de volgende fase over kan gaan.

Toch is het proces maar beperkt te plannen. Veel voltrekt zich autonoom, en er zijn vrijwel altijd verrassingen waardoor bijsturing nodig wordt. Als bijvoorbeeld het netwerk in de ontwikkelfase ontdekt dat het op een dood spoor is beland, dan moet men terug naar de inspiratiefase om alternatieven te bedenken en daar steun voor te vinden. Ook kan het nodig zijn om eventuele managers en financiers om een nieuw mandaat te vragen.

De initiatievenpiraal maakt duidelijk dat het verwerven van positie een grotere rol speelt dan men misschien zou denken, zeker als de inspiratoren vol zijn van nut en noodzaak van het idee. De tussenstap van het ontwikkelen van het idee tot een werkbaar prototype maakt de invoering gemakkelijker. Het dwingt tegelijkertijd om de aansluiting te zoeken met de bestaande werkelijkheid.

Sommige fasen genereren meer energie dan andere. In de figuur is dit onderscheid aangegeven met warme fasen die energie opleveren en koude die meestal juist energie kosten. Een nieuw idee maakt enthousiasme los, net als het delen van dromen. Het verwerven van toestemming en geld is daarbij vergeleken een stuk moeizamer. De ontdekkingsreis in de ontwikkelfase geeft weer energie, zeker als het wat oplevert. De strijd met bestaande structuren en gevestigde belangen in de realisatiefase is weer 'koud. Het is mooi om te zien dat een goed idee navolging krijgt.

In het algemeen geldt dat het onderhouden van structuur energie kost. De energiebalans blijft positief zolang die structuur de levende processen kanaliseert en verbindingen onderhoudt die taakverdeling, specialisatie en collectieve meerwaarde mogelijk maken. Hierin verschillen de structuren die mensen opbouwen niet principieel van andere levensvormen in de natuur.

#### ***Herkomst van dit model***

*In de originele vorm heette dit model de innovatiespiraal. Hij werd ontwikkeld door Eelke Wielinga en Wim Zaalmink in het kader van het experiment "Netwerken in de Veehouderij" (2004-2007). In dit experiment werden netwerken van veehouders begeleid om initiatieven voor een duurzame veehouderij die zij naar voren hadden gebracht te realiseren. Dit model was nuttig om te verhelderen wat men van één jaar assistentie kon verwachten. Het prille idee was er al. De assistentie richtte zich daarom vooral op de inspiratie-, plannings- en ontwikkelingsfase. Hiermee week de werkwijze af van wat meer gebruikelijk was bij de financiering van projecten. Dan wordt impliciet verwacht dat de inspiratie en planningsfase al heeft plaats gevonden.*

**Eerste publicatie:**

*Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research.*

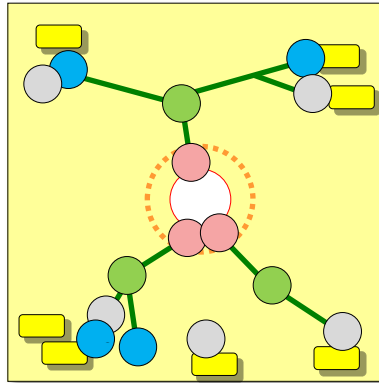
**Literatuur:**

*Camp, P. (2009): De broedfactor. Betrokkenheid aanwakkeren in organisaties en samenleving. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.*

*Rotmans, J. (2012): In het oog van de orkaan. Nederland in transitie. Boxtel, Ænas.*

## De Netwerk Analyse

### *focus op betrokkenheid*



### De Netwerk Analyse zet het initiatief centraal

Dit model vertrekt vanuit het gezichtspunt van initiatiefnemers, die zich samen willen inzetten voor het realiseren van een initiatief. Daarvoor moeten andere actoren in beweging komen. De manier waarop die andere actoren betrokken zijn verschilt. De Netwerk Analyse brengt posities van betrokkenheid in kaart. Dit maakt zichtbaar aan welke relaties prioriteit gegeven moet worden bij het nemen van volgende stappen.

### Actoren zijn op verschillende manieren betrokken

Actoren die van belang zijn om het initiatief te laten slagen kunnen verschillende posities van betrokkenheid innemen:

- *Gebruikers* zijn gediend door het initiatief. Voor hen doen de initiatiefnemers het.
- *Leveranciers* bezitten iets dat voor het initiatief nodig is: producten, kennis en ervaring, geld, enz..
- *Partners* voelen zich verantwoordelijk voor het welslagen van het initiatief, en zetten zich daarvoor in. Als sommige initiatiefnemers afhaken, dan zoeken zij actief naar wegen om toch door te zetten.
- *Schakels* verbinden partners met gebruikers en leveranciers.

Niet iedereen hoeft zich in gelijke mate betrokken te voelen. Voor een schakel kan het om dienstverlening gaan. Gebruikers en leveranciers zijn misschien nog helemaal niet betrokken, en worden dat pas wanneer het netwerk zich ontwikkelt. Dat is waar het netwerkproces zich op richt.

Dit betekent dat de samenstelling van het netwerk wordt gedefinieerd door de initiatiefnemers. Wie is nodig bij deze actie? Hiermee wijkt dit 'actie netwerk' af van wat gewoonlijk onder een netwerk wordt verstaan: een verzameling van actoren die elkaar als deel van een netwerk beschouwen dat een zekere identiteit bezit, bijvoorbeeld een netwerk van professionals die regelmatig ervaringen uitwisselen. Zo'n netwerk noemen we een sociaal netwerk.

Actoren kunnen verwijzen naar instituties zoals een organisatie of belangengroep. De netwerk analyse wordt echter krachtiger als er personen worden ingevuld.

## Het maken van een Netwerk Analyse

Het model kan worden gebruikt voor een brainstorm over de vraag aan welke relaties versterkt moeten worden. Dat kan vroeg in een netwerkproces nuttig zijn, maar ook wanneer het proces al een eind op weg is en er aanleiding is om na te gaan waarom de voortgang vertraagt.

Een Netwerk Analyse omvat de volgende stappen:

- *Het initiatief* wordt in het midden geplaatst van bijvoorbeeld een flap-over, of een papieren tafelkleed. Het initiatief concretiseert een ambitie die door de partners wordt gedeeld. Volgens de theorie van Levende Netwerken is een ambitie die energie kan genereren altijd dienend. Zo is bijvoorbeeld 'fondsenwerving' is niet voldoende: zulke fondsen stellen het netwerk in staat om een bijdrage te leveren aan een groter geheel. Die bijdrage komt in het midden te staan.
- *Factoren* die ertoe doen worden in een grote cirkel rond het initiatief geplaatst. Zulke factoren mogen concreet of abstract zijn (bijvoorbeeld: werkgelegenheid, veiligheid, sociale cohesie, kennis, geld, enthousiasme, publieke opinie, enz.).
- *Gebruikers* worden toegevoegd. Welke factoren hebben vooral betrekking op de mensen voor wie het initiatief bedoeld is? Welke actoren horen daar bij? Zijn hier namen van mensen bij te noemen die een belangrijke rol spelen?
- *Leveranciers* worden toegevoegd. Welke factoren verwijzen vooral naar wat nodig is om het initiatief te realiseren? Welke actoren kunnen dat leveren? Zijn hier namen van mensen bij te noemen die dat kunnen?
- *Partners* worden benoemd. Wie zijn de dragers van dit initiatief? Wie gaat er mee door, ook als anderen ermee stoppen? Wie voelt zich verantwoordelijk? Ook hier zijn doorgaans organisaties betrokken die belang hebben bij het initiatief. Dan gaat het hier om de mensen in die organisaties die zich ervoor inspannen. Het kan ook gaan om mensen, al dan niet in organisaties, die zich er persoonlijk voor inzetten. Dan is de vraag welke positie van betrokkenheid andere personen binnen die organisatie innemen onderdeel van de Netwerk Analyse.
- *Schakels* zijn mensen die de partners in het initiatief toegang kunnen verschaffen tot de gebruikers en de leveranciers. Dit kunnen dienstverleners zijn, zoals adviseurs, maar ook mensen die een goede reputatie hebben bij de actoren waarmee verbinding wordt gezocht.

Het onderscheid tussen gebruiker en leverancier is vaak niet duidelijk: sommige actoren zijn allebei tegelijk. In een gezond netwerk draagt iedereen bij terwijl men er ook iets voor terug krijgt. De ruilverhouding moet positief zijn. De gedachte achter het onderscheid is echter dat een initiatief bestemd is voor bepaalde actoren, terwijl anderen gemobiliseerd moeten worden om het mogelijk te maken. Het onderscheid stimuleert de partners om na te gaan of aan beide kanten gedacht is.

Voor de overzichtelijkheid is het nuttig om factoren en actoren op gekleurde plakbriefjes of kaarten te schrijven, en op te plakken met behangerstape of buddy. Dit maakt het mogelijk om bij voortschrijdend inzicht tijdens de analyse kaarten te verplaatsen of te vervangen door andere. Geef elke categorie zijn eigen kleur (gebruik gekleurde kaarten en/of viltstiften van verschillende kleur):

- Factoren: geel
- Gebruikers: zwart
- Leveranciers: blauw
- Partners: rood



- Schakels: groen

### Analyse op betrokkenheid en conclusies voor vervolgstappen

Verschillende mensen in uiteenlopende posities hebben verschillende verwachtingen. Ze hebben andere acties nodig om betrokken te raken. Sommigen laten zich inspireren door de ambitie die leidend is in het initiatief. Anderen zien hun eigen doelen gediend als zij medewerking verlenen. En voor weer anderen is het misschien een activiteit of product uit hun dienstenpakket.

Het kan ook gebeuren dat mensen die het initiatief aanvankelijk als lastig of bedreigend zagen van houding veranderen naarmate zij er mee bij betrokken raken. Soms worden zij zelfs partners.

Een goed uitgevoerde analyse levert antwoorden op de volgende vragen:

- Wat is de kern van het initiatief?
- Wie wordt daarmee gediend?
- Wie is nodig om het mogelijk te maken?
- Wie dragen het initiatief als partners?
- Wie kunnen de partners met gebruikers en leveranciers verbinden?
- Welke verbindingen ontbreken of zijn zwak ontwikkeld?
- Welke acties kunnen hier verbetering in aanbrengen?

### Een Netwerk Analyse brengt mensen in beeld

De Netwerk Analyse verschilt van methoden voor actor analyse of krachtenveld analyses doordat niet alleen de instituties met hun belangen maar ook de mensen in die instituties in beeld worden gebracht. De onderliggende veronderstelling is hier dat verandering niet voortkomt uit een rekensom van convergerende en divergerende institutionele belangen en machtsposities, maar door mensen van vlees en bloed met hun dromen, hun hoop en hun vrees. Dit stelt ons in staat om naast de formele weg van onderhandeling ook de informele weg te bewandelen. Het zoeken naar mensen die zich op persoonlijke titel laten aanspreken, en open staan voor het gesprek over wat zij voor elkaar kunnen betekenen om initiatieven dichterbij te brengen en medewerking te verwerven binnen de eigen omgeving.

#### ***Herkomst van het model***

*De Netwerk Analyse werd ontwikkeld door Anne Marie Poorthuis (Eigentijdse Verbindingen). Haar collega Lieke Hoogervorst introduceerde het in het experiment "Netwerken in de Veehouderij (2004 – 2007)" waar het een uitstekende aanvulling gaf op het gereedschap dat in ontwikkeling was, met hun focus op de centrale rol van het initiatief, op energie en verbinding.*

#### ***Eerste publicaties:***

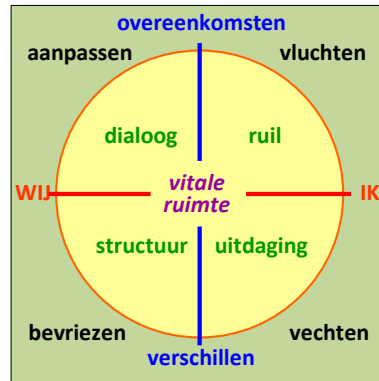
*Poorthuis, A.M., Bijl, C. van der (2006): "Van netwerkanalyse naar organisatieroutine". In: Poorthuis, A.M. (red) (2006): De kracht van netwerkbenadering. Assen: Van Gorcum.*

*Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research.*



## De Coherentiekring

### *focus op interactie*



### De Coherentiekring maakt interactiepatronen zichtbaar

Wanneer mensen relaties met elkaar aangaan, dan ontstaan patronen van interactie. Daardoor wordt samenwerking mogelijk, mensen kunnen zich toeleggen op hun specialisme in het vertrouwen dat anderen complementaire taken op zich nemen. Zo bereiken zij samen meer dan ieder voor zich zou kunnen realiseren: er is synergie, die sterker wordt naarmate er meer coherentie in het netwerk is.

Een coherent netwerk genereert energie. Mensen dragen eraan bij omdat zij de meerwaarde ervan voelen. Het is bevredigend om zich ervoor in te zetten, en om die inzet af te stemmen op wat het netwerk nodig heeft. Daardoor levert het netwerk opnieuw meer op, en zo is dit een proces dat zichzelf versterkt. Als dit gebeurt is er sprake van *vitale ruimte*. Dit is de ruimte die mensen ervaren wanneer zij zich uitgenodigd, veilig en zinvol voelen in een netwerk. Dan is er ruimte voor creativiteit en om te leren.

Sommige interactiepatronen zijn voedend voor vitale ruimte, anderen maken die ruimte kleiner. De Coherentiekring onderscheidt constructieve en defensieve interactiepatronen. Voor wie belang hecht aan het netwerk vraagt elk defensief patroon om een ander type leiderschap.

### Vitale ruimte groeit in verbinding

Vitale ruimte is niet te construeren, af te spreken of af te dwingen. Dit geldt voor meer zaken die van belang zijn in het leven. Denk bijvoorbeeld aan creativiteit, spontaniteit, geloof, respect, passie, liefde en vertrouwen. Wie het doelgericht probeert te bereiken raakt er steeds verder van af. Wie zegt: "Vertrouw me nou maar" bereikt waarschijnlijk het tegenovergestelde.

Toch kunnen we wel veel doen. We kunnen vitale ruimte voeden en we kunnen blokkades wegnemen. Vertrouwen wordt gevoed als mensen bevestigd worden in hun hoop dat dit netwerk voor hen de moeite waard is. Dat kan op verschillende manieren, maar doorgaans vraagt één patroon op een bepaald moment meer aandacht dan andere. Door aan dat patroon extra aandacht te besteden neemt de kans dat het vertrouwen groeit toe.

"Vertrouwen komt te voet en gaat te paard", zegt het spreekwoord. Wanneer we kunnen inzien wat een groeiend vertrouwen het meest in de weg staat, en als we in staat zijn om die blokkade weg te nemen, dan neemt de kans dat het vertrouwen groeit toe.

Deze inzichten stelen op een belangrijke veronderstelling: vertrouwen groeit vanzelf als het gevoed wordt en niet wordt tegengewerkt. Deze veronderstelling is niet zo vreemd als we de levende natuur als voorbeeld nemen. De soortenrijkdom in een ecosysteem neemt toe als de biotoop gunstig is en er verbindingroutes zijn. Het leven organiseert zichzelf.

Voor vitale ruimte is vertrouwen nodig. Toch zijn het geen synoniemen: er kan ook teveel vertrouwen zijn in mensen of structuren die dat niet waard zijn. Dan is de ruimte niet meer vitaal.

### **Vier constructieve interactiepatronen voeden vitale ruimte**

In de eindeloze variatie aan interactiepatronen die tussen mensen kunnen voorkomen zijn vier basispatronen te onderscheiden die elk een essentieel ingrediënt voor vitale ruimte bevatten:

- Het patroon van *ruil*
- Het patroon van *uitdaging*
- Het patroon van *structuur*
- Het patroon van *dialogoog*

#### *Ruil:*

Dit is het patroon waarin mensen zoeken naar een goede balans tussen geven en nemen. Zij zoeken naar voldoende overeenkomsten in ambities van henzelf en anderen, die het netwerk voor hen waardevol maken. Hun bereidheid om zich met het netwerk te verbinden neemt toe als de voordelen voor henzelf opwegen tegen de inspanning die het kost om betrokken te raken en de risico's die dat met zich meebrengt. In dit interactiepatroon proberen mensen daarover positieve signalen te vinden.

#### *Uitdaging:*

Mensen proberen een positie te verwerven waarin hun bijdrage wordt gewaardeerd en hun eigen belangen worden veilig gesteld. Zij dagen anderen uit om hetzelfde te doen. Hierdoor worden onderlinge verschillen helder, en dat is nodig om tot taakverdeling en specialisatie te komen. Onopgeloste vragen maken nieuwsgierig en bieden kansen om te leren. Een zekere dosis van onenigheid is gezond, zo lang het netwerk dit aangrijpt om te leren hier goed mee om te gaan. Dit voedt het vertrouwen dat het netwerk ook later onverwachte uitdagingen aan zal kunnen wanneer deze zich aandienen.

#### *Structuur:*

Mensen kunnen zich op hun taak richten wanneer zij ervan uit kunnen gaan dat ook anderen hun bijdrage leveren. Structuur regelt het onderlinge verkeer. In het interactiepatroon van structuur worden de ambities geoperationaliseerd in uitvoerbare plannen. Er ontstaan formele en informele afspraken, en manieren om die afspraken te handhaven. Hiërarchie is een aspect van taakverdeling: sommigen verwerven meer invloed dan anderen.

#### *Dialogoog:*

Het interactiepatroon van dialogoog kenmerkt zich door oprechte belangstelling voor elkaar. Er is bereidheid om van elkaar en met elkaar te leren. Dialogoog voedt het vertrouwen van mensen dat hun inbreng ertoe doet. Als ieders inbreng in het netwerk wordt gewaardeerd, dan kan de interactie meer opleveren dan een optelsom van de inzet van individuen. Er kan iets nieuws ontstaan: er vindt co-creatie plaats.

*Typerende uitspraken voor het patroon van ruil:*

- "Ik hoop dat we hier constructief samen kunnen werken."
- "Onze belangen lopen aardig parallel."
- "Is de financiering rond?"
- "Ik geloof in dit project!"
- "Wat kunt u hieraan bijdragen?"
- "Wat heb jij mooie blauwe ogen." "Wat ben jij sterk!"

*Typerende uitspraken voor het patroon van uitdaging:*

- "Ik heb een ander voorstel."
- "Daar ben ik het niet mee eens."
- "Ik kan een eind met u meegaan, maar ...."
- "Kunt u daar bewijzen voor aandragen?"
- "Hier hebben we een probleem, geloof ik"
- "Ik wil acht kinderen." "O nee, twee is meer dan genoeg!"

*Typerende uitspraken voor het patroon van structuur:*

- "Dit zijn hier de regels."
- "We gaan het als volgt aanpakken."
- "Waar worden we op afgerekend?"
- "Dit moet op tijd af zijn."
- "Zij is de baas."
- "We gaan een huis kopen."

*Typerende uitspraken voor het patroon van dialoog:*

- "Zo had ik het nog niet eerder bekeken."
- "Wat leren we hier samen van?"
- "Wat je vertelt brengt me op ideeën."
- "Zo passen de puzzelstukken in elkaar."
- "Deze uitkomst had ik niet verwacht, maar is wel mooi."
- "Ik ben steeds weer blij verrast als ik je zie."

## **Coherentie bouwt zich op in lagen**

Coherentie duidt op interne samenhang. Een coherent netwerk is tot meer in staat dan de som van individuen die samen het netwerk vormen. De coherentie is sterker naarmate de structuur van het netwerk er beter voor zorgt dat kwaliteiten van ieder individu tot hun recht komen en hun inzet is afgestemd op de ambitie die men in het netwerk met elkaar deelt. Een coherent netwerk verwerft een krachtige positie in het grotere netwerk waarvan het deel uit maakt, en het is *responsief*: het is in staat om een adequate respons te genereren op veranderingen die zich in de omgeving voordoen.

Coherentie bouwt zich op in lagen. Er is een volgorde waarin voedende patronen aandacht nodig hebben.

1. Eerst komt de keuze om zich met een netwerk te verbinden (*ruil*);
2. Als die keuze positief uitvalt, dan zoeken mensen zekerheid over de positie die zij kunnen innemen ten opzichte van elkaar (*uitdaging*);
3. Wanneer posities niet langer omstreden zijn is er ruimte om aan structuur te bouwen. Mensen voegen zich in de ontstane hiërarchie en concentreren zich op hun taak (*structuur*);
4. Als er rust en helderheid is gecreëerd doordat ruil, uitdaging en structuur voldoende aandacht hebben gekregen, dan komt er ruimte voor dialoog. Aandacht voor de ander en bereidheid om eigen denkbeelden op te geven: hiervoor is ruimte als men niet meer op zijn hoede hoeft te zijn om eigen veiligheid te beschermen. Als dit patroon de overhand krijgt

wordt het belang van hiërarchie en taakverdeling minder sterk gevoeld. Dan kan co-creatie plaatsvinden (*dialog*).

Nieuwe netwerken ontwikkelen zich vaak in deze volgorde. In de Engelstalige literatuur vinden we dit terug als vier fasen van groepsontwikkeling: *forming*, *storming*, *norming* en *performing*. Toch is dit geen wetmatigheid. Onderhandelaars, managers en politici beginnen meestal door zich stevig te positioneren. De eerste klap is immers een daalder waard. Dit is het patroon van *uitdaging*. Als een leraar aan zijn nieuwe klas uitlegt wat wel of niet mag, of als een manager aan haar nieuwe team duidelijk maakt hoe de taken verdeeld zijn en welke procedures gevolgd moeten worden, dan beginnen zij in het patroon van *structuur*.

Ook dan is het nodig dat eerst de andere patronen aandacht krijgen voordat er ruimte is voor het patroon van dialoog<sup>1</sup>. Onderhandelaars zien de mogelijkheden voor win-win uitkomsten groeien naarmate zij meer aandacht hebben voor wat hun onderhandelingspartners kunnen brengen en willen halen (*ruil*). Leerlingen en teamleden zullen zich meer verantwoordelijk voelen voor de gang van zaken als zij zich gekend voelen in hun eigen ambities en kwaliteiten (*ruil*), en wanneer zij er vertrouwen in hebben dat de onderlinge verschillen er mogen zijn en benut kunnen worden (*uitdaging*).

Als alle patronen voldoende aandacht hebben gekregen voor een bepaald niveau van coherentie, dan kan het netwerk op dat niveau functioneren. De vitale ruimte groeit en ook de energie in het netwerk neemt toe, waardoor mensen nieuwe mogelijkheden gaan zien en het ambitieniveau stijgt. Er komt behoefte aan een hoger niveau van coherentie met een complexere taakverdeling en verfijndere mechanismen om de ruimte vitaal te houden. Deze nieuwe laag van coherentie vraagt van alle actoren in het netwerk een hernieuwde afweging van geven en nemen, en stelt het vertrouwen dat het netwerk ook dit niveau aankan op de proef. Zo worden de patronen opnieuw doorlopen. Andersom kan het ook gebeuren dat tegenvallers of externe druk het netwerk terugvoeren naar een lager niveau van ordening, waarbij bijvoorbeeld de hoop gevestigd wordt op krachtig leiderschap en strakke regels, die de bijdrage van individuele creativiteit en de kans op co-creatie minder waarschijnlijk maken.

### **De sturende mechanismen zijn ingebouwd**

Net als bij organismen in de levende natuur kunnen we spreken van gezonde en ongezonde netwerken. In een gezond netwerk hebben constructieve patronen de overhand, waardoor de vitale ruimte groter wordt.

Constructieve patronen wisselen elkaar min of meer vanzelf af. Wanneer er een tekort dreigt aan één van de voedende ingrediënten, dan zal er iemand zijn die daar aandacht voor vraagt. Dit gebeurt doorgaans impliciet, verpakt in inhoudelijke argumenten.

Dit is niet zo onlogisch. In de loop van de evolutie hebben mensen geleerd om als sociale wezens samen te leven. Hier hebben zij enkele miljoenen jaren over gedaan. Ook de hogere primaten vertonen sociaal gedrag en empathie. We mogen daarom aannemen dat ons vermogen om netwerken gezond te houden veel dieper in de menselijke natuur is verankerd dan het rationele brein waarmee we abstracte taal vormen waarmee we met elkaar communiceren. Wanneer we verbinding met elkaar voelen, of wanneer daarin iets hapert, dan voelen we dat nog voordat we er woorden voor vinden. Dit is wat we ervaren als intuïtie.

---

<sup>1</sup> De patronen zijn vernoemd naar acties die bewust ingezet kunnen worden. Ruilen, uitdagen, structureren en dialoog aangaan zijn bewuste acties. Co-creatie is een gewenste uitkomst, maar kan niet bewust worden ingezet. Het is een bijproduct, net als vertrouwen, passie, liefde en vitale ruimte. Daarom heet dit patroon niet het patroon van co-creatie maar van dialoog.

Deze logica wordt duidelijker wanneer we ons realiseren dat elke interactie op zijn minst twee dimensies omvat. Elke interactie zegt iets over de inhoud en over de onderlinge relatie:

#### *De dimensie van de inhoud*

Mensen communiceren over overeenkomsten en verschillen op de dimensie van de inhoud. Die inhoud omvat wat mensen begrijpen en willen. We kunnen leren tussen wat we herkennen en wat we niet begrijpen. Het sturende mechanisme werkt via onze perceptie:

- Bij *teveel verschillen* raken we verward. Daarop beperkt onze perceptie zich tot wat we nog aankunnen. Zo houden we onze wereld overzichtelijk.
- Bij *teveel overeenkomsten* raken we verveeld. Dan opent onze perceptie zich weer op zoek naar nieuwe verschillen die altijd te vinden zijn.

Als de ambities van anderen in het netwerk teveel verschillen van de onze, dan verliezen we onze interesse. Niemand is echter gelijk, en juist de verschillen maken samenwerking interessant. Tussen overeenkomsten en verschillen kunnen we nieuwsgierig zijn en leren. Dit genereert energie.

#### *De dimensie van de relaties*

Mensen communiceren tussen het "IK" en het "WIJ", tussen eigenbelang en de waarde van het collectief. Een netwerk heeft meerwaarde als mensen hun inzet afstemmen op wat het netwerk nodig heeft. Dit betekent dat zij individuele vrijheden opgeven in de hoop dat het netwerk daarvoor voldoende teruggeeft.

Het sturende mechanisme op deze dimensie werkt via de emoties van boosheid en angst.

- *Als het WIJ teveel vraagt*, dan krijgen we het gevoel dat we meer individuele ruimte moeten opgeven dan goed voor ons is. Dit geeft een gevoel van boosheid. Agressie maakt energie los om meer individuele ruimte op te eisen.
- *Als het IK teveel op de voorgrond staat*, dan verliezen we de meerwaarde van het WIJ in het netwerk: de opbrengst van synergie, de bescherming van het collectief en het gevoel zinvol bij te kunnen dragen. Dit geeft een gevoel van angst. Hierdoor neemt de bereidheid toe om zich aan te passen.

De grenzen tussen het Ik en het WIJ zijn vaag en schuiven mee met het niveau van vertrouwen in een netwerk. Ze worden voortdurend uitgetoet. Kinderen leren dit te doen in het spel met andere kinderen.

Gezonde kinderen zijn nieuwsgierig en willen spelen. Gezonde volwassenen ook.

### **Er zijn ook defensieve patronen**

Netwerken genereren niet altijd energie. Ze kunnen ook energie wegzuigen. Net zoals constructieve patronen elkaar versterken, zo gaat het ook met defensieve patronen. Wanneer de bereidheid tot inzet en afstemming afneemt, dan neemt ook de meerwaarde van het netwerk af, waarop de bereidheid verder slinkt. Constructieve patronen wisselen elkaar vanzelf. Defensieve patronen doen dat niet: zij hebben de neiging om te escaleren (*figuur 2*).

Dieren hebben in principe vier opties wanneer zij zich bedreigd voelen: zij kunnen vluchten, vechten, bevriezen of samenscholen. In het laatste geval is de onderlinge aanpassing zo sterk dat zij zich naar hun buitenwereld als één organisme manifesteren. Deze opties zijn herkenbaar in de defensieve patronen in netwerken. Elk constructief patroon heeft een defensieve tegenhanger:

- Het patroon van *vluchten* (ruil);
- Het patroon van *vechten* (uitdaging);
- Het patroon van *bevrozen* (structuur);
- Het patroon van *aanpassen* (dialogo).

Vanuit het perspectief van het individu kan een defensieve respons verstandig en zeer terecht zijn. Het gaat om de bescherming van de eigen identiteit en veiligheid tegen gevaren van buitenaf, inclusief die vanuit het netwerk. Het aangaan van relaties brengt nu eenmaal risico's met zich mee. Vanuit het perspectief van hen die het netwerk belangrijk vinden werpen de defensieve patronen echter blokkades op. Ze verzwakken of verbreken de verbindingen die nodig zijn om vitale ruimte te voeden. Daardoor ontstaan gaten in de coherentie van het netwerk waardoor energie weglekt.



Figuur 2: Effecten van constructieve en defensieve patronen

#### *Vluchten:*

Als mensen tot de conclusie komen dat het netwerk hen meer kost dan het oplevert, dan verminderen zij hun inzet. Misschien stappen zij er zelfs helemaal uit. Zij verbreken de verbinding. Daardoor wordt de meerwaarde voor de anderen minder, waardoor de drempel voor hen om ook uit te stappen lager wordt. Zo escaleert dit patroon. Mensen kunnen vanuit hun eigen perspectief goede redenen hebben om dit te doen. Zij die belang hechten aan het netwerk en aan hun bijdrage zien hen echter vluchten.

#### *Vechten:*

Zolang als mensen elkaar met respect uitdagen groeien hun competenties. Ook als zij een spel verliezen, dan leren zij ervan om het de volgende keer beter te doen. Wanneer uitdaging onttaardt in strijd, dan is de verbinding verbroken. Dan is de ander niet langer een gewaardeerde opponent maar een vijand wiens invloed moet worden geëlimineerd. Dit patroon escaleert doordat de een elke slag van de ander gebruikt als legitimering om nog harder terug te slaan. Dit leidt tot een pad van wederzijdse destructie.



*Bevriezen:*

Structuur kan zich ontwikkelen tot een regime waarin niemand durft te bewegen. Sommigen handhaven een status quo, terwijl anderen daar onder gebukt gaan. De onderliggende partij is ontevreden met de te beperkte ruimte, maar ziet geen kansen om hier verandering in te brengen. Deze situatie is te herkennen doordat er geklaagd wordt. De schuld ligt bij de ander, maar er volgt geen actie. De dominante partij profiteert doorgaans meer van de situatie, maar klaagt ook: over het gebrek aan vertrouwen en inzet, en over de inspanningen die het kost om orde en veiligheid te handhaven. Het gebrek aan verbinding resulteert in dit patroon in een negatieve spiraal van angst, controle en verlies aan inzet. Men berust in stilstand.

*Aanpassen:*

Ook het patroon van dialoog kan ontaarden in een destructieve variant. Dit gebeurt wanneer mensen afwijkende meningen en kritiek gaan beschouwen als een bedreiging voor de harmonie. Het is veiliger om zich aan te passen bij wat men van elkaar verwacht. Hier gaat niet de verbinding met elkaar maar die met de eigen authenticiteit verloren. Netwerken van idealisten of geloofsgemeenschappen lopen een hoog risico op dit fenomeen.

Groepsdwang sluipt meestal ongemerkt binnen. De kans hierop is groot na een periode waarin het netwerk goed heeft gefunctioneerd en mensen trots zijn op wat het heeft bereikt. Betrokkenen ervaren zelf geen probleem. In gevorderd stadium leidt dit patroon tot het zich afzetten tegen de buitenwereld die oorzaak zou zijn voor problemen die zich voordoen. Het geloof in het eigen gelijk ontnemt het zicht op de manier waarop zij zelf deel zijn van die problemen, en bijgevolg ook op mogelijkheden om de verbinding met de buitenwereld te herstellen.

*Typerende uitspraken voor het patroon van vluchten:*

- "Ik haak af."
- "Mijn drukke agenda verhindert deelname."
- "We bellen nog wel."
- "In mijn klaslokaal ben ik de baas, en verder zoeken ze het maar uit in de school."
- "Bedankt voor alles. Maar nu zoek ik mijn eigen weg."
- "Ik maak het uit, ik ben verliefd op een ander."

*Typerende uitspraken voor het patroon van vechten:*

- "Dit gaat werkelijk te ver. Hij moet gestopt worden."
- "Dit kan ik niet over mijn kant laten gaan."
- "Zij zijn begonnen."
- "Waarom moet ik als eerste stoppen? Hij heeft toch minstens zoveel schuld?"
- "Hij brengt het netwerk in gevaar. Hoe werken we hem eruit?"
- "Daarvoor zal je boeten, krenq!"

*Typerende uitspraken voor het patroon van bevriezen:*

- "Hier kan nooit wat."
- "Zij hebben de boel hier verpest."
- "We worden uitgebuit."
- "Verandering brengt grote risico's met zich mee."
- "Vertrouwen is goed, maar controle is beter."
- "Geluk duurt nooit lang."

*Typerende uitspraken voor het patroon van aanpassen:*

- "Wij doen dat hier zo."
- "Buitenstaanders / leken kunnen dit niet beoordelen."
- "Je moet je eigen nest niet bevuilden."

- "Wij worden niet begrepen."
- "We kunnen de dreiging alleen de baas als we de rijen gesloten houden."
- "Wij hebben nooit ruzie."

### **Defensieve patronen hebben een ecologische functie**

Netwerken bieden tijdelijke structuren die gezamenlijke actie van mensen mogelijk maken. Zo vormen ze het levende weefsel voor beweging. Een gezond netwerk is in staat een effectieve respons te genereren op wat zich in de omgeving voordoet, en is zodoende met die omgeving in verbinding. Dit *responsief vermogen* is essentieel voor alle levensvormen.

Elke structuur bevat keuzes en sluit ook mogelijkheden uit. In feite is een structuur het resultaat van respons op situaties in het verleden. In een omgeving die verandert wordt ook voortdurende aanpassing van de structuur gevraagd. Het responsief vermogen wordt steeds op de proef gesteld.

Er kan een moment komen dat een structuur zijn vermogen verliest om respons te geven op veranderende omstandigheden. Dan gaat de verbinding met het grotere geheel waarin de structuur een functie had verloren. Er zijn dan twee opties: de spanning tussen structuur en omgeving lokt actie uit waardoor de verbinding op een nieuwe manier wordt hersteld, of de structuur wordt afgebroken om plaats te maken voor andere vormen van leven. In een netwerk kan dit betekenen dat mensen met hun ambities de beweging in andere verbanden willen voortzetten.

Afbraak en dood hoort ook bij de levende natuur, waarbij de componenten waaruit het organisme bestond weer voeding zijn voor andere levensvormen. Net als de mechanismen om netwerken gezond te houden, zijn ook de mechanismen om netwerken op de proef te stellen en af te breken diep verankerd in de menselijke natuur.

Defensieve patronen zorgen voor vernieuwing of afbraak. Wanneer een defensief patroon escaleert, dan duidt dit erop dat ergens een essentiële verbinding ontbreekt. Zo'n patroon kan een signaal zijn om te interveniëren en de verbinding te herstellen zodat de constructieve patronen weer de overhand krijgen. Wanneer zulk leiderschap ontbreekt zal het netwerk uiteindelijk uiteenvallen.

### **Elk defensief patroon vraagt om een ander type interventie**

Netwerken kunnen hun uiterste houdbaarheidsdatum hebben bereikt. Dan is het tijd om met respect en dankbaarheid afscheid te nemen en de beweging in andere samenstelling voort te zetten. Maar ook in netwerken die nog wel functioneel zijn duiken defensieve patronen steeds op. Dat moet ook, want anders zou het netwerk zijn responsieve vermogen verliezen.

Elk defensief patroon vraagt om een passende respons. Wat mensen nodig hebben om weer in de vitale ruimte te komen is in elk patroon anders (*figuur 3*).

*Vluchten: inspiratie*

Mensen zien te weinig voordelen tegenover de inspanning en risico's die deelname aan het netwerk van hen vraagt. Andere inzichten kunnen voor nieuwe inspiratie zorgen waardoor de balans naar de andere kant omslaat.

*Vechten: erkenning*

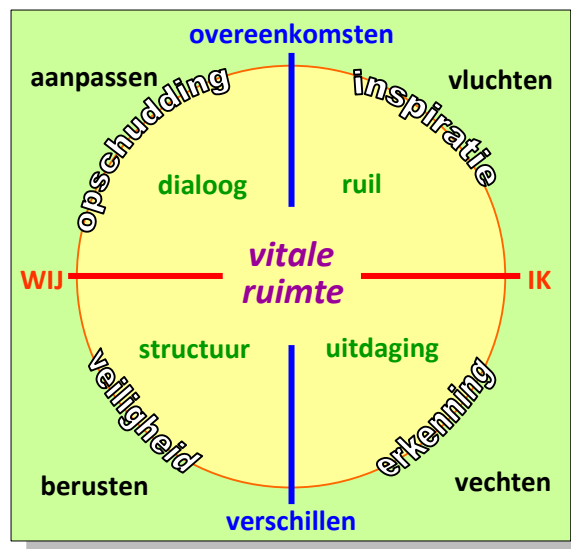
Als mensen vechten, dan kunnen zij de bijdrage van de tegenstander niet zien. Zij moeten eerst zelf erkenning krijgen voordat er bij hen ruimte ontstaat voor anderen.

*Bevriezen: veiligheid*

De stagnatie komt voort uit angst. Afwijken van de knellende structuur is gevaarlijk geworden. Hier moeten eerst risico's worden verminderd voordat er weer beweging mogelijk is en mensen hun creativiteit durven inzetten.

#### *Aanpassen: opschudding*

Mensen kijken niet meer buiten hun eigen kring, en kritische of creatieve geluiden worden niet gewaardeerd. Hoewel de signalen worden genegeerd mogen we ervan uitgaan dat ze er wel zijn en gevoeld worden. Hier is opschudding nodig: iemand die durft te zeggen wat men eigenlijk al wel dacht, die wakker schudt wat sluimerde.



Figuur 3: In elk kwadrant treedt een andere behoefte op de voorgrond

### **Interventies kunnen warm of koud zijn**

Acties om vitale ruimte te herstellen kunnen worden ingedeeld in warme en koude interventies. Warme interventies werken via begrip. Ze nodigen uit om de situatie anders te bekijken en gedrag daarop aan te passen. Deze interventies zijn 'warm' omdat ze verbindingen aanleggen waarlangs energie kan stromen.

Koude interventies werken via posities, en maken gebruik van macht en invloed. Ze verleiden of dwingen mensen om een andere positie te zoeken. Deze interventies zijn 'koud' omdat ze niet direct verbinding herstellen en doorgaans energie kosten. Pas als mensen een andere positie innemen wordt de kans dat zij weer open staan voor verbinding groter.

### **Warme interventies**

#### *Vluchten: de inspirator*

Inspiratoren bieden nieuwe inzichten en laten mensen mogelijkheden zien. Zij tonen zelf enthousiasme en visie, maken de urgentie aannemelijk, of laten zien hoe het netwerk aansluit bij de ambities van hen die hij graag bij het netwerk zou willen betrekken.

#### *Vechten: de bemiddelaar*

De bemiddelaars hebben oog voor de ambities en belangen aan beide zijden van het conflict. Door erkenning te geven maken zij verbinding. Zo kunnen zij assisteren bij het zoeken naar

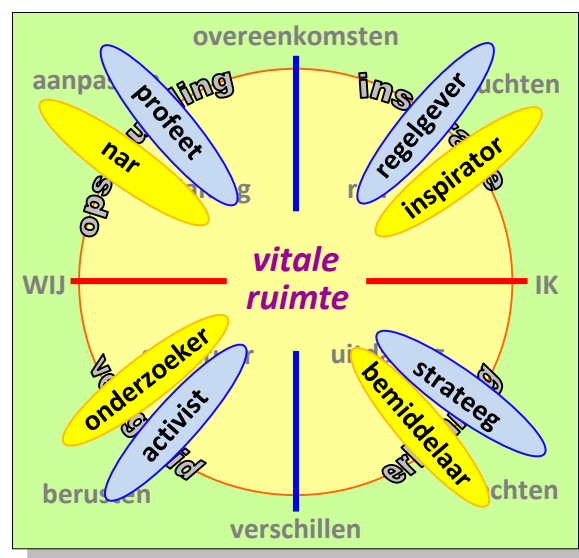
oplossingen die voor beide partijen werkbaar zijn. Voorwaarde is dat zij zelf niet als partij in het conflict worden gezien.

*Bevriezen: de onderzoeker*

Onderzoekers creëren een veilige ruimte voor experimenten, waarin mensen nieuwe mogelijkheden kunnen onderzoeken. Die ruimte moet veilig zijn, zowel voor de actoren die zich voor de orde verantwoordelijk voelen, als voor hen die daarvan de last dragen. Als het gevoel van onveiligheid groot is, dan kan de experimenteeruimte slechts in kleine stappen verworven worden. Haalbaarheidsstudies en proefprojecten vallen in deze categorie. Nader beschouwd is het ook een opdracht van wetenschappers om te onderzoeken of wat vast lijkt te staan ook anders begrepen kan worden.

*Aanpassen: de nar*

Narren zorgen voor opschudding door de lastige boodschap in humor te verpakken, en zo naar buiten te brengen wat anderen wellicht heimelijk al dachten. Dit brengt een gevoel van opluchting teweeg. Het bekende sprookje van de kleren van de keizer levert een fraai voorbeeld. Het jongetje roept wat iedereen zag maar niet durfde zeggen: "Hij loopt naakt!" Dit doorbraak de beklemming. In vroeger tijden had de hofnar de rol om de lastige waarheid in humor verpakt aan de heerser duidelijk te maken. Een hedendaagse variant is het cabaret.



Figuur 4: Warme en koude interventies

## Koude interventies

*Vluchten: de regelgever*

Regelgevers zetten hun macht in om de condities te veranderen. Daardoor moeten mensen een andere afweging maken, waarbij vluchten minder gunstig uitpakt. Regelgevers zijn er in vele gedaanten: van overheden die letterlijk de regels veranderen, managers die procedures en mandaten aanpassen, leraren die duidelijk maken wat wel en niet kan in de klas, tot de trainer die de huisregels vaststelt en aangeeft wat de doelen van de training zijn. Maar ook zij die de financiële condities kunnen stellen horen in deze categorie thuis. Het effect is dat de voordelen om zich wel met het netwerk te verbinden groter worden.

*Vechten: de strateeg*

Strategen interveniëren in de strijd met eigen machtsmiddelen, met als doel het de strijdende partijen onmogelijk te maken om ten koste van de ander te winnen. Als dat uitzicht ontnomen wordt weegt de schade niet langer op tegen het mogelijke voordeel van de strijd, en komt er ruimte voor onderhandelingen over oplossingen met respect voor beide partijen.

#### *Bevriezen: de activist*

Activist ondergraven de positie van de dominante partij waardoor het onmogelijk wordt de onderliggende partij nog langer te negeren. De inzet is hier het maken of heropenen van de verbinding. Dit is een groot verschil met strijdende partijen die willen winnen ten koste van de ander, waardoor het patroon van strijd escaleert.

#### *Aanpassen: de profeet*

De profeet zegt: "Bekeert u, want u bent op de verkeerde weg!" Profeten gebruiken hun autoriteit om de ongemakkelijke waarheid te vertellen. Als de profeet het zegt, dan kan niemand het langer negeren. El Gore, met zijn campagne over "The Inconvenient Truth" is hiervan een voorbeeld.

### **Verbinding is de sleutel**

Wat legitimeert een koude interventie? Waar haalt iemand het recht vandaan om machtsmiddelen in te zetten om anderen in beweging te krijgen? Bij warme interventies hebben mensen een vrije keuze om hun gedrag te veranderen of niet. Bij koude interventies ligt dit anders: de keuzevrijheid wordt beïnvloed. In een hiërarchische organisatie is de legitimiteit om dat te doen vastgelegd in het mandaat van leidinggevend. In het publieke domein heeft de overheid het mandaat om regels te stellen en te handhaven, desnoods met geweld, mits democratisch gelegitimeerd. Maar hoe zit het met netwerken waarin mandaten niet netjes verdeeld zijn en hiërarchie ontbreekt? Wat als zo'n netwerk de vrijblijvendheid voorbij is en mensen door het lot met elkaar verbonden zijn?

Het verschil tussen gezonde netwerken waarin constructieve patronen de overhand hebben en ongezonde netwerken die bedreigd worden door defensieve patronen die escaleren is verbinding. Zowel warme als koude interventies zijn gericht op het behoud, herstel, of vernieuwing van verbinding.

Warme interventies maken gebruik van communicatie. Koude interventies zetten macht en invloed in door condities te veranderen of soms zelfs zich te mengen in de strijd. Dat is riskant, want het risico op verdere escalatie is groot. Hoe kan iemand weten of hij deel is van de oplossing of van het probleem?

De intentie is essentieel. Er is een hemelsbreed verschil tussen het gebruik van macht om te winnen of om verbinding te herstellen. Inzet van macht om te winnen verbreekt relaties en jaagt escalatie aan. Inzet van macht om te verbinden creëert veiligheid voor mensen om betekenisvolle relaties aan te gaan. Het kan helpen wanneer die inzet gemandateerd is, maar het is geen voorwaarde. In principe kan iedereen zijn of haar invloed aanwenden om te interveniëren. Zulke interventies zijn effectiever naarmate de persoon die intervenueert gerespecteerd wordt door de andere partijen.

### **De Vrije Actor toont persoonlijk leiderschap, maar in verbinding**

Structuren zijn oplossingen voor het verleden. Zij vertonen altijd spanning met de situatie van nu en de uitdagingen van morgen. In een structuur die onvoldoende responsief is zijn mensen niet in staat om de doelen te stellen en mandaten af te geven die nodig zijn. Wie zich hier toch strikt aan vast wenst te houden blijft deel van de problemen die voortkomen uit het gebrek aan

verbinding. In netwerken is de structuur minder uitgekristalliseerd dan in organisaties, en bieden vastgestelde doelen en mandaten nog minder houvast, vaak omdat ze domweg ontbreken.

Dit vraagt om persoonlijk leiderschap. Mensen kunnen ernaar streven hun taken zo goed mogelijk uit te voeren, en zo te voldoen aan de verwachtingen van anderen. De andere optie is dat mensen hun ambities volgen, en de structuur opvatten als de omgeving waarin zij daarvoor de mogelijkheden kunnen creëren. Dit is een groot verschil en een persoonlijke keuze.

Voor het gezond maken en houden van netwerken is dit persoonlijk leiderschap nodig. Vrije Actoren zijn mensen die de vrijheid nemen om te doen wat voor het goede functioneren van het netwerk nodig is, of zij daar nu een mandaat voor hebben of niet. Zulke mensen zijn in elk gezond netwerk te herkennen. Geen netwerk kan zonder.

Soms zijn het mensen met een persoonlijkheid waardoor zij gemakkelijk in hun rol worden geaccepteerd door anderen, soms hebben zij een functie die hen ruimte verschaft of waardoor zij niet bedreigend zijn voor anderen, en vaak is het een combinatie van beide.

'Vrij' betekent niet dat vrije actoren zich alles kunnen permitteren. De vrees van managers en bestuurders voor 'ongeleide projectielen' is ongegrond. Vrije actoren kunnen alleen effectief zijn in hun verbindende rol wanneer zij daarvoor een positie hebben verworven waarin betrokkenen hen accepteren en waarderen. Dit vraagt om inzicht, vaardigheid, en bovenal om respect en compassie.

### **Het gebruik van de Coherentiecirkel vraagt oefening**

De Coherentiecirkel is een krachtig maar ook complex model. De werkelijkheid kent meer kleuren dan de acht patronen die in dit model worden geschilderd. Het kost tijd en oefening om deze basale patronen in de praktijk te herkennen. Niet iedereen handelt op hetzelfde moment volgens hetzelfde patroon, hoewel escalerende patronen wel vaak mensen meezuigen. Wie intervenieert doet er goed aan om eerst het patroon aan te pakken dat de meeste storing veroorzaakt. Oefening en gezamenlijke reflectie helpen om het model in de praktijk goed te benutten.

De cirkel helpt inzien dat verschillende patronen om een ander soort interventie vragen. Wat nuttig is in één patroon kan juist contraproductief zijn in een ander. Bijvoorbeeld: de inspirator met een goed idee maakt het in het patroon van vechten alleen maar lastiger, omdat partijen elkaar al bestrijden om erkend te worden in hun eigen ideeën. De inspirator, maar ook de bemiddelaar, is niet effectief in het patroon van aanpassing, omdat mensen daar geen probleem ervaren. Ook in het patroon van bevrozen richten zij niets uit: de mensen vinden dat de andere partij de eerste stap moet zetten. Enzovoorts.

Zoals gezegd zijn de constructieve patronen verwant aan de fasen van groepsontwikkeling die bekend zijn uit de groepsdynamica: inclusie, controle, normering en prestatie (in het Engels: *forming, storming, norming, en performing*). Inderdaad is er vaak een opeenvolging van patronen te zien in netwerken die zich vormen: van voorzichtig aftasten, via uitdaging en onenigheid naar structuur en dialoog. Waarbij moet worden aangetekend dat veel netwerken dat patroon van dialoog niet bereiken. De volgtijdelijkheid is echter geen wetmatigheid. Het is een model en geen cyclus. De patronen komen steeds terug, misschien op een ander niveau van intensiteit. Wanneer managers of onderhandelaars elkaar voor het eerst ontmoeten, dan is dat doorgaans in het patroon van uitdaging en strijd: de eerste klap is immers een daalder waard?

De Coherentiecirkel is geen planningsmethodiek, maar een model om in de praktijk te herkennen wat een netwerk op een gegeven moment het meest nodig heeft om voortgang te maken. Het model laat zien hoe investeringen in de onderlinge relaties bijdragen aan de kracht

van het netwerk om te werken aan gedeelde ambities, en daarmee om beweging te bewerkstelligen in de wereld er omheen, in het verticale netwerk.

De uitkomst van zo'n netwerkproces is niet te voorspellen. Dit kan een lastige boodschap zijn voor hen die de druk voelen om concrete resultaten te realiseren. Het vraagt om los te laten, zonder de ambitie, de stip op de horizon, uit het oog te verliezen. Het goede nieuws is dat het resultaat vaak beter is dan iemand had kunnen verzinnen. Voor wie de controle loslaat kan nieuwsgierigheid zich ontwikkelen tot passie, en kan spel uitgroeien tot liefde.

#### **Herkomst van het model**

*De Coherentiecirkel is ontwikkeld door Eelke Wielinga (2001) in zijn proefschrift "Netwerken als Levend Weefsel". De metafoor van levende netwerken bleek een nuttig alternatief voor meer gangbare metaforen om te begrijpen waarom de Nederlandse landbouw sinds de Tweede Wereldoorlog zo innovatief was geworden, en ook wat er in de jaren 80 en 90 mis ging. Andere metaforen waren: de wereld als machine, de wereld als marktplaats en de wereld als dorp. De Coherentiecirkel laat zien hoe interactie tussen mensen wordt gestuurd door biologische mechanismen. Het model bouwt o.a. voort op werk van Hersey and Blanchard (1977) over situationeel leiderschap, en op inzichten uit de groepsdynamica (bijv. Watzlawick, 1974).*

#### **Eerste publicatie:**

*Wielinga, H.E. (2001): Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.*

#### **Literatuur:**

*Hersey, P., Blanchard, K.H., (1977): Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.*

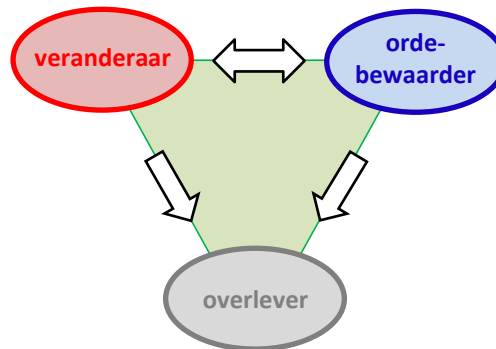
*Watzlawick, P.J., Weakland, J. and Fisch, R. (1974). Change: principles of problem formation and problem resolution. New York: Norton.*





## De Veranderdriehoek

*focus op strategie*



### De Veranderdriehoek helpt veranderaars om een strategie te bepalen

De driehoek maakt onderscheid tussen drie posities die mensen in een netwerk kunnen innemen. Elk proces van verandering voltrekt zich in een spanningsveld tussen mensen met ambities en de structuur die bepaald wat van mensen wordt verwacht, wat wel en niet mag, en wat profijt oplevert. Sommigen zijn geïnspireerd om zich voor verandering in te zetten. Anderen voelen zich in de eerste plaats verantwoordelijk voor de structuur. Er zijn ook altijd mensen die vooral aan hun eigen positie denken en weinig risico willen of kunnen lopen.

#### *Veranderaars*

Veranderaars volgen hun ambities en nemen initiatieven die gevolgen hebben voor de bestaande structuur. Zij kunnen anderen inspireren wanneer zij aansluiting vinden bij hun wensen, en hen motiveren om in actie te komen. Een gedeelde ambitie is een krachtige drijfveer.

#### *Ordebewaarders*

Ordebewaarders voelen zich verantwoordelijk voor de structuur. Niet elk initiatief is nuttig of haalbaar. Vroeger of later zullen veranderaars de ordebevaarders tegenkomen, met wie zij moeten onderhandelen over wat mogelijk is.

#### *Overlevers*

Overlevers zijn vooral bezig om zelf overeind te blijven, meer dan met de zorg voor de structuur of de kwaliteit van de verandering. Ze kunnen volgers zijn die doen wat er van hen verlangd wordt en risico's vermijden. Ze kunnen zich ook vermommen in de gedaante van ordebevaarders of zelfs van veranderaars als dat de slimste manier lijkt om te overleven.

Omdat overlevers vaak niet open zijn over hun motieven, kan het lastig zijn om hen te onderscheiden. Er is echter een eenvoudige vuistregel. Contact met overlevers levert geen energie op. Je wordt er moe van. De logica is dat energie wordt gegenereerd wanneer ambities elkaar raken. Overlevers zijn niet bezig met ambities waarmee je contact kunt krijgen.

Het onderscheid is nuttig voor het bepalen van strategie. Veranderaars kunnen beter niet in gesprek gaan met ordebevaarders zolang zij zich geen positie hebben verworven waarin zij en hun plannen serieus worden genomen. Energie steken in overlevers heeft geen zin zolang er geen uitzicht is op veranderde condities zodat zij minder risico lopen.

## **We zijn allemaal veranderaars, ordebewaarders of overlevers op zijn tijd**

Het onderscheid is niet normatief bedoeld: Veranderaars zijn niet beter dan ordebewaarders of overlevers. Afhankelijk van de context zijn we allemaal wel eens veranderaar, ordebewaarder of overlever. Iedereen die formele verantwoordelijkheden draagt heeft de pet van een ordebewaarder op. Ook leidinggevendenden hebben vaak ambities en kunnen zich inzetten als veranderaar. Een enthousiast persoon met de reputatie van veranderaar kan in de modus van overleven staan ten opzichte van nieuwe initiatieven als hij of zij een volle agenda heeft.

### **1. Zorg eerst voor voldoende energie voor verandering**

Wie te vroeg bij ordebewaarders aanklopt met nieuwe plannen, krijgt waarschijnlijk te horen: "Nee, dat kan niet, want ...". Dit hoeft niet aan de kwaliteit van het idee te liggen. Er moet eerst verbinding zijn tussen veranderaars en ordebewaarders voordat er een inhoudelijke dialoog plaats kan vinden. Is die verbinding er nog niet, dan komen de initiatiefnemers met hun ideeën niet op de agenda.

De eerste stap is daarom om medestanders te vinden (zie de inspiratiefase in de initiatieven-spiraal). Daarmee vormt zich een informeel netwerk van mensen die een ambitie delen. Zo'n netwerk genereert energie.

Een informeel netwerk van veranderaars is vaak een broedplaats voor creatieve ideeën die het initiatief sterker maken. Het kan ook wat chaotisch zijn, omdat een structuur zich nog moet vormen. Het helpt wanneer medestanders gevonden worden in de kringen die op een later tijdstip medewerking moeten verlenen. Zij kennen de weg, en weten ook met welke belangen en knelpunten rekening gehouden moet worden.

Soms verwerft een netwerk positie door de kracht van het getal: als veel mensen zich aansluiten kunnen de ordebewaarders er niet meer omheen.

### **2. Onderhandel met ordebewaarders over haalbare veranderingen**

Ordebewaarders hebben de macht om deuren open te zetten of gesloten te houden. De deur gaat alleen open als zij vinden dat de verandering hun doelen dient en de risico's beperkt blijven. De onderhandelingen gaan over geven en nemen, over erkenning van wederzijdse ambities en belangen, en veronderstellingen over de effecten van de verandering of van voortgaan op de huidige weg.

Het bewijs dat de verandering succesvol zal zijn is vooraf niet te leveren. Daarom is het verstandig om een periode van ontwikkeling in te bouwen waarin kan worden geëxperimenteerd (ontwikkelingsfase in de initiatieven-spiraal). Een gesprek tussen veranderaars en ordebewaarders over ruimte voor verandering wordt anders wanneer beide partijen vragen kunnen formuleren die in de ontwikkelingsfase beantwoord moeten worden.

### **3. Schep condities die het voor overlevers mogelijk maken om mee te doen**

Overlevers gaan mee in de verandering als het bewijs geleverd is dat zij er niet slechter van worden. Zulk bewijs kunnen de veranderaars in een vroeg stadium van het initiatief meestal niet leveren. Daarom moeten er eerst betere condities gecreëerd worden, die de risico's in de perceptie van de overlevers verlagen. Die condities moeten voortkomen uit de dialoog tussen de veranderaars en de ordebewaarders, en de ontwikkelfase die daarop volgt.

### **Leiding geven aan verandering**

In netwerken zonder duidelijke hiërarchie kan in principe iedereen zich verbinden aan een netwerk van veranderaars. Vanuit hun positie is iedereen die middelen in handen heeft om

veranderingen door te voeren of tegen te houden een ordebewaarder. Dit kunnen leidinggevend zijn, maar ook mensen met 'hindermacht'.

Wanneer leidinggevend of bestuurders verandering voorstaan, dan zijn zij veranderaars die tegelijkertijd in de formele structuur een functie als ordebewaarder hebben. Dit betekent dat zij gemandateerd zijn om deuren open te zetten of gesloten te houden. Wanneer zij de deur voor verandering open zetten, bijvoorbeeld met geherformuleerde doelen en stimuleringsmaatregelen, dan zal de verandering alleen succesvol zijn als er in het netwerk veranderaars zijn die hier gebruik van maken.

De kans bestaat echter dat ook opportunistische overlevers deze route kiezen. De kans van slagen is dan echter klein, omdat er geen sprake is van een gedeelde ambitie. Mensen nemen dan geen verantwoordelijkheid voor de nieuwe situatie nadat de stimuleringsmaatregelen beëindigd worden.

Wanneer leidinggevend de verandering simpelweg opleggen, door mensen aan nieuwe criteria en prestatie-indicatoren te binden, dan dwingen zij hen in feite in de modus van overlevers.

### **De werkelijkheid is complexer**

De Veranderdriehoek vereenvoudigt de werkelijkheid tot drie posities. Dit heeft de charme van eenvoud en een eenduidige boodschap: verzamel eerst medestanders, ga dan het formele gesprek aan om experimenteeruimte te bedingen, en betrek pas overlevers als zij geen risico lopen.

Dit verhaal is herkenbaar voor veranderaars. De termen 'ordebewaarder' en 'overlever' hebben een negatieve bijklank, ook al is dat in dit model niet zo bedoeld.

De Driehoek van Co-Creatie is een genuanceerder model, dat laat zien dat er drie complementaire posities zijn die, als zij goed worden ingevuld, samen tot co-creatie kunnen leiden. Er zijn ook posities die daaraan niet bijdragen. In dit meer geavanceerde model horen de ordebewaarder en de overlever bij de laatste categorie en is de negatieve bijklank weer op zijn plaats.

#### ***Herkomst van dit model***

*De eerste versie van dit model werd ontwikkeld door Eelke Wielinga in zijn proefschrift: "Netwerken als levend weefsel" (2001). Hij koppelde hieraan de suggestie dat elk netwerk minstens een Vrije Actor nodig heeft die doet wat nodig is om mensen in verschillende posities met elkaar te verbinden, of zij/zij daar een mandaat voor heeft of niet. Het model bleek nuttig in het experiment "Netwerken in de Veehouderij" (2004-2007).*

#### ***Eerste publicaties***

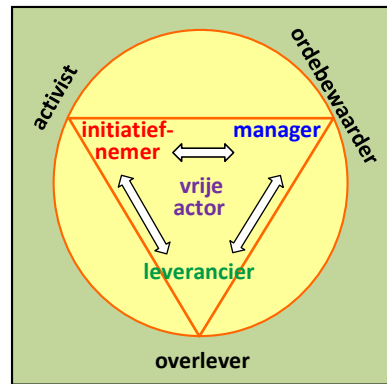
*Wielinga, H.E. (2001): Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.*

*Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research.*



## De Co-Creatie Driehoek

*focus op posities*



### De Co-Creatie Driehoek toont posities in een veranderingsproces

Co-creatie vindt plaats als interactie tussen mensen leidt tot resultaten die niemand vooraf had bedacht, en worden gewaardeerd. Dit gaat verder dan wat vaak gebeurt in onderhandelingsprocessen:

- *Strijd over oplossingen*: de sterkste partner wint.
- *Onderhandelingen over belangen*: partijen geven en nemen om een oplossing te vinden die gemeenschappelijke belangen dient. Als partijen meer belangstelling tonen voor de belangen van elkaar zullen er meer mogelijkheden voor uitruil en wederzijds voordeel boven water komen.

Vergelijken we dit met het verdelen van een taart, dan krijgt in het eerste geval de sterkste partij het grootste stuk, maar door de strijd is er verlies: de taart wordt kleiner. In het tweede geval blijkt de taart groter dan gedacht, en valt er meer te verdelen.

Co-creatie gaat nog verder. Hier bakken de partijen samen een nieuwe taart, waarbij gebruik wordt gemaakt van de ingrediënten die ieder aanlevert, en de creativiteit die door de interactie los komt.

De netwerksamenleving van nu vereist samenspel van hoge kwaliteit. Een goede taakverdeling en vakkundigheid op eigen terrein zijn essentiële factoren, maar niet meer voldoende. Deze tijd vraagt om co-creatie.

In de meest gangbare modellen voor verandermanagement en transitie wordt dynamiek in sociale systemen verklaard vanuit belangen. Hierdoor blijven ambitie, passie, en inspiratie als drijvende factoren onderbelicht. De Co-Creatie Driehoek neemt het initiatief als vertrekpunt: een gedeelde ambitie om een initiatief tot wasdom te brengen veroorzaakt beweging in een systeem. Vanuit dit perspectief worden verschillende rollen en posities onderscheiden waarmee de dynamiek in een veranderingsproces op een nieuwe manier inzichtelijk wordt.

Dit model legt een relatie tussen het initiatief en de structuur die door het initiatief in beweging moet komen. Welke positie nemen betrokken actoren in? Wat doet het ertoe welke functie zij

in het systeem vervullen? Wat heeft het netwerk nodig om tot co-creatie te komen?

### **Functies, posities en rollen**

Om observaties te kunnen benoemen is het van belang om onderscheid te maken tussen de functie die mensen bekleden, de positie die zij innemen en de rol die zij spelen.

#### *Functie*

Een functie is een formeel gegeven. Iemand is bijvoorbeeld medewerker, hoofd van een afdeling, bestuurslid, consultant of ondernemer. Het is de taak die iemand in de formele structuur is toebedeeld. Een functie is gekoppeld aan rechten en plichten die bepalend zijn voor de formele macht die iemand in een structuur kan uitoefenen.

#### *Positie*

Een positie geeft aan welke invloed iemand daadwerkelijk uitoefent. De positie is afhankelijk van de interactie die plaats vindt tussen actoren: zij beïnvloedt de ruimte voor anderen en wordt tegelijkertijd door anderen beïnvloed. Naast de formele functie zijn hier ook verwachtingen, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en onderlinge relaties belangrijke factoren.

#### *Rol*

Een rol is de manier waarop iemand zich gedraagt: dat wat hij of zij doet in relatie tot anderen. Iemand kan bijvoorbeeld acteren als manager, maar of hij daarmee ook de bijbehorende positie verwerft hangt ervan af of anderen hem die positie ook gunnen.

### **Initiatiefnemers, managers en leveranciers**

De Co-Creatie Driehoek veronderstelt dat er in de kern van een veranderingsproces drie posities zijn die elkaar nodig hebben om beweging te veroorzaken. Voor de verbinding tussen deze posities is nog een vierde positie van belang, maar daarover later meer.

#### *Initiatiefnemers*

Initiatiefnemers geven aanzetten voor verandering. Omdat zij kansen zien, ontevreden zijn met de huidige structuur, of om wat voor reden dan ook. Initiatiefnemers hebben ambities waarvan zij kunnen dromen, en die aantrekkelijk zijn voor anderen. De inzet van initiatiefnemers verlaagt voor anderen de drempel om ook in beweging te komen. Waar ambities elkaar ontmoeten ontstaat energie en enthousiasme.

#### *Managers*

Managers regelen het onderlinge verkeer. Zij denken in opdrachten, taakverdeling en resultaten, in efficiëntie en effectiviteit, en zij schatten risico's in. Niet elke verandering is een verbetering. Managers bewaken de kwaliteit van de structuur waarvoor zij zich verantwoordelijk voelen.

#### *Leveranciers*

Leveranciers bieden bouwstenen aan die nodig zijn om de beweging inhoud en kwaliteit te geven. Kennis en expertise zijn vaak belangrijke bouwstenen, maar het kan ook gaan om vaardigheden, werkkraft en andere vormen van capaciteit.

Een rol is niet noodzakelijkerwijs gekoppeld aan een functie. We spelen allemaal zo af en toe voor initiatiefnemer, manager of leverancier. Eigenlijk bevat ons gedrag in een veranderingsproces altijd componenten van elk van de drie rollen, al zal de ene component op een gegeven moment meer aandacht krijgen dan de andere. Die verhouding kan veranderen, bijvoorbeeld wanneer we merken dat sommige posities goed worden ingevuld door anderen terwijl er

behoefte is aan iemand in een andere positie. Of wanneer we het gevoel krijgen alle zeilen bij te moeten zetten om zelf overeind te blijven. Dan veranderen we van rol.

### **Activisten, ordebewaarders en overlevers**

Het spel rond het verwerven van posities is niet altijd bevredigend. Mensen kunnen ook de conclusie trekken dat hun eigen positie uiteindelijk belangrijker is dan wat zich op een gegeven moment in het team, het netwerk, of hoe we het systeem ook willen definiëren, afspeelt. Tegenover elk van de drie posities die essentieel zijn voor co-creatie staat een positie die er niet aan bijdraagt.

#### *Activisten*

Activisten verzetten zich actief tegen het systeem. De ambitie is een ideaal geworden waarvoor zij zich in willen zetten. Net als initiatiefnemers willen zij verandering. Het verschil is dat zij dit niet doen door zich te verbinden met het systeem, maar door zich er buiten te plaatsen, aan te tonen waar het niet deugt, en krachten te mobiliseren die hen in staat stellen om veranderingen af te dwingen. Activisten kiezen niet de weg van dialoog en co-creatie maar van machtsstrijd.

Activistische belangengroepen mijden vaak overlegstructuren, omdat zij zich vrij willen voelen om andere actoren aan te klagen. Een compromis wordt al gauw als verzwakking van hun positie gezien.

#### *Ordebewaarders*

Ordebewaarders zijn onverzettelijk in het bewaken van het systeem. Voor hen staan doelen, taken, procedures en afrekenbare resultaten voorop. Verandering brengt in hun perceptie risico's mee voor de structuur, en daarmee ook voor de positie die zij daarin bekleden. Niet alleen mensen in managementfuncties kunnen deze rol kiezen, ook op andere niveaus in organisaties of netwerken zijn meestal wel 'remmers in vaste dienst' te vinden die zich verzetten tegen elke verandering door aandacht te vragen voor de risico's of door gebruik te maken van hun hindermacht.

Bijeenkomsten met vertegenwoordigers van verschillende partijen met deels tegengestelde belangen krijgen vaak het karakter van 'ordebewaardersvergaderingen'. De aandacht gaat naar zeggenschap en de verdeling van geld. De deelnemers handelen strategisch om met een zo groot mogelijk deel van de te verdelen taart terug te kunnen komen bij hun achterban. Kenmerkend voor dit soort bijeenkomsten is dat ze veel energie kosten van de deelnemers, tenzij ze plezier aan dit spel beleven.

#### *Overlevers*

Overlevers zijn primair bezig met het veilig stellen van hun eigen positie. Hun verhouding met het systeem is ambivalent: als dat nuttig is maken zij er gebruik van, maar desnoods doen ze het ten koste van het systeem. Eén strategie is dat zij zich zo onafhankelijk mogelijk maken van de dynamiek in het systeem, zodat zij er weinig last van hebben. Ze kunnen zich als leverancier voordoen, en leveren wat er gevraagd wordt tegen minimale inspanning en maximaal profijt.

Een andere strategie is om zich voor te doen als manager of ordebewaarder, om zo de positie te verwerven waarin zij hun eigen belang maximaal kunnen dienen.

Een derde strategie is om zich als initiatienemer te manifesteren en zo een positie te verkrijgen die voldoende oplevert om te kunnen overleven. Het verschil met de rollen van initiatiefnemer, manager en leverancier is echter dat bij overlevers de eigen positie voorop blijft staan in plaats van een ambitie. Omdat het moeilijk is om met overlevers tot een gedeelde ambitie te komen levert de interactie te weinig energie en enthousiasme op. Overleven, en ook de omgang met overlevers, is vermoeiend.

Overlevers in de gedaante van ordebewaarders zijn meestal wel herkenbaar. Ze hechten aan hun machtspositie en status, of 'aan het pluuche' zoals van politici vaak wordt gezegd. Overlevers in de vermomming van initiatiefnemers komen naar voren wanneer er project-fondsen te verdelen zijn. Als aanvragers alleen opschrijven wat de financier wil horen zonder dat zij duidelijk maken hoe de activiteit hun eigen ambitie dient, dan mag men argwaan koesteren.

De posities van activisten, ordebewaarders en overlevers dragen niet bij aan co-creatie omdat mensen in die posities niet zoeken naar verbinding waardoor energie ontbreekt.

### **Functies zijn van invloed maar niet doorslaggevend**

Functies zijn van invloed op de posities die actoren ten opzichte van elkaar innemen, en scheppen verwachtingen over de rol die zij spelen. Een functie geeft immers een formeel mandaat, met rechten en plichten. Hoe mensen hun rol invullen is uiteindelijk afhankelijk van een mix van de verwachtingen die bij hun functie horen, de positie die zij in de interactie met elkaar verwerven, en hun eigen inzet.

De termen in de Co-Creatie Driehoek maken zowel rollen, posities als functies bespreekbaar. Spanning ontstaat wanneer functie, positie en rol van een actor niet onder de zelfde noemer vallen.

Een expert kan de functie hebben van leverancier, een rol kiezen van initiatiefnemer, maar door betrokken actoren in het netwerk als lastig ervaren worden en de positie krijgen van activist. Zo kan ook een leidinggevende de functie hebben van manager, verandering willen en daarvoor de rol van initiatiefnemer aannemen, maar teveel weerstand ontmoeten waardoor hij in de positie van overlever belandt.

Er zijn meer functies, posities en rollen te benoemen. Zo zijn er bijvoorbeeld behalve managers ook bestuurders en toezichthouders, en op het eerste gezicht lijkt het niet zo voor de hand te liggen om experts en financiers samen in één categorie van leveranciers onder te brengen. Toch nemen we aan dat vooral deze drie posities het verschil maken in het primaire proces van verandering.

### **Interactie tussen hoop en vrees**

Mensen kunnen zich concentreren op de inhoud en hun taak als zij erop vertrouwen dat hun positie onomstreden is en dat ook de complementaire posities goed worden ingevuld. Dat gaat meestal niet vanzelf. Zolang mensen hiervan niet zeker zijn leven zij tussen hoop en vrees: hoop dat anderen een constructieve positie zullen innemen en vrees dat zij dat niet gaan doen.

In netwerkprocessen rond initiatieven kost het doorgaans veel tijd, aandacht en ook frustratie om de hoop die mensen hebben bevestigd te krijgen en de vrees te ontcrachten. Dat komt doordat deze dimensie van onderlinge relaties zelden expliciet wordt besproken. Bijgevolg lijkt het gesprek over de inhoud te gaan, terwijl in feite gesteggeld wordt over posities.

Een functie brengt een verdenking met zich mee. Managers moet zich extra inspannen om te laten zien dat zij geen ordebewaarders zijn. Leveranciers moeten zich van de verdenking ontdoen dat zij alleen bijdragen om er zelf beter van te worden als overlever. En initiatiefnemers, en moeten laten zien oog hebben voor de gevolgen van het initiatief voor de kwaliteit van de structuur, om niet te worden weggezet als activisten.

Veel netwerkprocessen komen niet goed door dit moeizame deel van het proces heen, met als gevolg dat de sterkste wint, de taartpunten kleiner zijn dan nodig is, en co-creatie achterwege blijft.



### **Bij co-creatie vervagen de posities**

Als touwtrekken over posities tot een bevredigend resultaat heeft geleid in de zin van wederzijdse erkenning en een besef van complementariteit, dan ontstaat er ruimte voor creatieve processen. Dan is er vitale ruimte (zie Coherentiecirkel) waarin mensen vaste beelden en standpunten durven los te laten en nieuwe wegen willen onderzoeken. Zodra mensen gaan ervaren dat dit gepuzzel leidt tot co-creatie, dan versterkt dat het gevoel van gedeelde ambitie en van identiteit. Er gebeurt dan iets opmerkelijks. De fixatie op posities neemt af, en rollen gaan door elkaar lopen zonder dat iemand zich daaraan stoort. Meer mensen nemen initiatief, iedereen heeft wel bouwstenen en ook de verantwoordelijkheid voor de structuur wordt breder gedeeld. De deelnemers aan dit proces worden partners in een netwerk dat het initiatief draagt.

### **De vrije actor neemt drempels weg**

In het moeizame deel van het proces waarin het gaat over hoop en vrees zonder dat dit wordt uitgesproken, heeft een netwerk veel baat bij iemand die minder dan de anderen zelf verdacht wordt van een niet-constructieve positie. Dit kan het gevolg zijn van een functie waarin hij of zij niet zelf een belang hoeft te verdedigen. Het kan ook iemand zijn door zijn of haar persoonlijkheid gewaardeerd wordt en een goede reputatie geniet. Deze persoon doet wat nodig is om het netwerk goed te laten functioneren, ongeacht of hij/zij hiervoor een mandaat heeft. Een vrije actor heeft de ruimte en het inzicht om drempels weg te nemen die verbinding, en zo de groei van vertrouwen, belemmeren.

In elk goed functionerend netwerk is wel zo iemand te vinden. Een netwerk kan niet zonder.

Vrije actoren handelen naar eigen inzicht, met of zonder mandaat. Dit betekent echter niet dat zij zich alles kunnen permitteren. Leidinggevendenden hoeven niet bang te zijn dat, wanneer zij medewerkers toe zouden staan een vrije actor rol te spelen, deze mensen zich zullen ontwikkelen tot ongeleide projectielen. Vrije actoren zijn immers alleen effectief wanneer zij een zich positie weten te verwerven waarin zij in die rol worden gewaardeerd. Dat vereist inzicht, vaardigheid en diplomatie.

#### ***Herkomst van dit model:***

*De Co-Creatie Driehoek is ontstaan uit de Veranderdriehoek (Wielinga 2001). Dit model werd ingezet in een onderzoeksproject van Wageningen Universiteit en Research in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voeding, om het groene kennisstelsel in Nederland door te lichten op structurele belemmeringen voor innovatie (2008 - 2009). De veranderaars in het stelsel herkenden het model meteen. Leidinggevendenden en bestuurders stoorden zich echter aan de negatieve klank van orbewoerders en overlevers. Zo wilden zij zichzelf niet zien. Het research team paste daarop het model aan, met onderscheid tussen constructieve posities en posities die niet bijdragen aan verandering met respect voor de structuur. Hiermee werd de bijdrage van de Vrije Actor aan netwerkprocessen beter begrepen.*

*Aanvankelijk werd dit nieuwe model de 'Veranderdriehoek 2.0' of de 'Geavanceerde Veranderdriehoek' genoemd. De naam 'Co-Creatie Driehoek' geeft echter beter weer wat het model eigenlijk illustreert. De Veranderdriehoek behoudt zijn eigen waarde.*

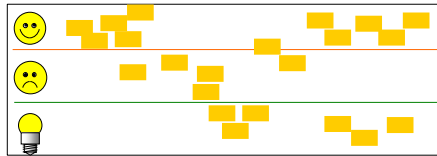
#### ***Eerste publicatie:***

*Wielinga, H.E., Dijkshoorn, M., Sol, J. (2010): In Search of Structural Innovations in the Dutch Green knowledge system. In: Darnhofer (ed) 2010: Proceedings of the 9th European IFSA conference, Vienna, Austria.*



## De Tijdlijn Methode

### *Het oogsten van collectieve ervaring*



#### **De Tijdlijn vertelt het verhaal van de deelnemers**

De Tijdlijn is een methode voor participatieve monitoring en evaluatie van samenwerking in netwerkverband. De methode is vrij eenvoudig in gebruik en kost niet veel tijd. De methode maakt het hele proces van het ontstaan van een netwerk van begin af aan zichtbaar, gezien door de ogen van de betrokkenen zelf. Het resultaat is een verhaal waarvan de deelnemers zeggen: “.. Ja, zo is het gebeurd en dit verhaal is een weergave van de belangrijkste momenten.”

Een Tijdlijn sessie doe je met de mensen die betrokken zijn bij het netwerk. Het effect hiervan is dat zij de tijd nemen om over het eigen proces na te denken en de gewoontes, methoden, vormen en patronen te bespreken die anders onbesproken blijven of zelfs niet opvallen. Als er een mix is van bekenden en nieuwkomers, dan helpt deze methode om op gelijk niveau te komen.

De ervaring leert dat men na een Tijdlijn sessie eerder geneigd is om de verantwoordelijkheid te nemen voor het collectieve proces. Vaak leidt een Tijdlijn sessie tot een lijst van aandachtspunten die deelnemers willen agenderen voor het vervolg.

Een Tijdlijn verzamelt de waarnemingen en waardeert iedere mening.

Men kan diverse meningen naast elkaar zetten en zulke verschillen zijn interessant. Het is niet nodig om het eens te worden over de analyse. In een Learning History wordt een analyse gemaakt. Het resultaat van de Tijdlijn kan daarvoor als basis dienen.

#### **Eerste stap: de voorbereiding**

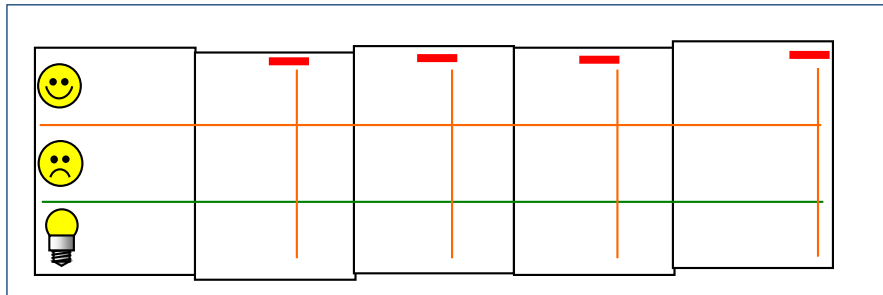
Begin met alles klaar te zetten voor de Tijdlijn. De Tijdlijn maak je zichtbaar op een aantal aan elkaar vastplakte flip-overs. Het aantal flip-overs hangt af van het aantal deelnemers. Op 10 deelnemers, 4 flip-overs, 20 deelnemers 6 flip-overs en 30 deelnemers, 8 flip-overs.

De vellen hang je verticaal en aaneen. Je mag ook behang, cadeaupapier of papieren tafellakens gebruiken als deze makkelijker verkrijgbaar zijn. Je kunt ze het beste plakken op een lange lege muur. Mocht je deze niet hebben, dan kun je ook tafels gebruiken of de grond. Waar het om gaat is dat uiteindelijk iedereen kan zien wat er geschreven staat.

Verdeel de Tijdlijn in 3 rijen door 2 strepen horizontaal te trekken.

- De bovenste rij is voor de positieve momenten: geef dit aan door een vrolijke ‘smiley’;
- De middelste rij is voor de negatieve momenten: geef dit aan door een droevige smiley;
- De onderste rij is voor inzicht momenten: geef dit aan door een lampje.

Verdeel de horizontale lijn in tijdvakken die de geschiedenis en mijlpalen van dit netwerk aangeven, vanaf de start (of, indien relevant zelfs daarvoor) tot heden. Als je goed bekend bent met het netwerk, dan kun je deze informatie vóór de start van de sessie alvast invullen. Anders kun je dit samen met de deelnemers doen bij de start van de sessie, door te vragen naar belangrijke mijlpalen. Een lege Tijdlijn kan er als volgt uitzien:



Voor iedere deelnemer heb je een marker nodig en ongeveer 10 plakbriefjes van 12,5 bij 7,5 cm.. Het is belangrijk dat de informatie hierop vanaf een afstand gemakkelijk te lezen is.

Het helpt om na de Tijdlijn sessie foto's te maken van de flip-overs. Een geluidsopname van het lezen van de briefjes en de commentaren van de deelnemers helpen ook bij het schrijven van het verslag. Mocht je dit doen, vertel de deelnemers dan dat de opnamen slechts voor intern gebruik zijn en dat persoonlijke verklaringen anoniem blijven in het verslag. Uiteraard houd je je aan deze belofte.

### Tweede stap: instrueer de deelnemers

1. Leg uit waarom de Tijdlijn wordt gemaakt;
2. Leg uit wat het verwachte resultaat is van deze sessie;
3. Vertel welke volgende stappen er zullen worden genomen (denk bijvoorbeeld aan de analyse voor de Leergeschiedenis);
4. Vraag de deelnemers om in gedachte terug te gaan naar de momenten die belangrijk zijn geweest voor het netwerk:
  - momenten met een positieve invloed op het netwerk,
  - momenten met een negatieve invloed op het netwerk,
  - inzicht momenten, waar nieuwe inzichten doorbraken of mogelijkheden ontstonden;
5. Aandachtspunten bij het schrijven van de velletjes:
  - een velletje per moment,
  - liever omschrijven in één zin dan slechts één woord gebruiken,
  - gebruik een marker en schijf zo duidelijk dat je het van een afstand kunt lezen;
6. Wie klaar is gaat naar de Tijdlijn en plakt het velletje op de juiste plaats en tijd.
7. Bedenkingen achteraf zijn toegestaan. Als iemand een andere mening is toegedaan terwijl hij/zij de inbreng van anderen leest, maakt hij/zij gewoon een ander velletje en plakt deze erbij op de Tijdlijn.

De instructie en het schrijven op de velletjes duurt meestal 20 tot 25 minuten.

*Aandachtspunten voor het schrijven: Stel dat een bijeenkomst in Amsterdam wordt gezien als een moment met een positieve invloed, schrijf dan niet slechts "Amsterdam" maar juist wat je zo goed vond aan deze gebeurtenis b.v. "We begonnen elkaar te begrijpen" of "De sfeer was constructief".*

*Een bewering is altijd in de vorm van een zin. De velletjes zijn niet zo groot; hierdoor ben je genoodzaakt om slechts de essentie te schrijven.*

*Belangrijke gebeurtenissen -mijlpalen-, zoals belangrijke bijeenkomsten of het tekenen van een contract kunnen meteen op de Tijdlijn worden geschreven als oriëntatiepunten voor de deelnemers.*

### **Derde stap: het bespreken van het resultaat**

Nadat de laatste deelnemer zijn of haar bewering op de Tijdlijn heeft geplakt, bekijkt de begeleider het resultaat, samen met alle deelnemers die zich bij de vellen papier verzamelen. Het werkt activerend wanneer de deelnemers uit hun stoel komen en bij de Tijdlijn gaan staan zodat iedereen de briefjes kan lezen.

De bedoeling is dat de deelnemers een gemeenschappelijk beeld krijgen van wat is opgeschreven. De bespreking bestaat uit drie delen: een algemene indruk, het lezen van de briefjes en agendapunten voor verdere discussie.

#### *Algemene indruk.*

Vraag aan de deelnemers wat ze in eerste oogopslag zien. In bepaalde tijdvakken zie je meer positieve briefjes en in andere meer negatieve. Herkennen de deelnemers dit? Waar vind je de meeste inzichtmomenten? Een Tijdlijn kan men lezen als een soort barometer voor het energiepeil van het netwerk. Momenten van inzicht vind je vaak terug na een moeilijke periode.

#### *De briefjes lezen.*

Lees de briefjes vanaf het begin tot het moment nu, en verzeker je ervan dat je de boodschap begrijpt. Wanneer er veel deelnemers zijn en er veel briefjes hangen, dan kunnen overeenkomstige beweringen geclusterd worden. Ze hoeven dan niet allemaal een voor een gelezen te worden. Mochten er briefjes in de verkeerde rij geplaatst zijn, vraag dan of je deze mag verplaatsen naar de plek waar hij hoort.

*Een bewering kun je niet verwijderen omdat een ander de geldigheid hiervan bestrijdt. Deelnemers kunnen van mening verschillen over de voor hen relevante momenten of op welke manier zij hebben bijgedragen aan het netwerkproces. Het is niet toegestaan te discussiëren over wat juist of waar is. Iedere mening telt. Als iemand het anders ziet, schrijft deze persoon gewoon een ander briefje. Verschillende meningen worden gewaardeerd.*

#### *Citaten registreren.*

Het Tijdlijn verhaal wint aan kracht als er letterlijke citaten in kunnen worden weergegeven. Een notulist kan hiervoor de opdracht krijgen. Geluidsopnames of video zijn goede hulpmiddelen, alhoewel tijdrovend om te verwerken.

#### *Punten voor verdere discussie*

Vraag aan het einde van de sessie welke gedachten opkomen over het vervolg van het netwerk. Zet deze op een flip-over om er over te discussiëren na de Tijdlijnsessie of zodra de agenda dit toelaat.

### **Vierde stap: Interviews voor aanvullende informatie:**

De Tijdlijn geeft een algemene indruk die gemakkelijk gedeeld kan worden, maar er zijn altijd achterliggende verhalen die niet naar boven komen. Soms gewoon omdat je ze niet in korte bewoordingen kunt weergeven. Andere zaken vragen om meer vertrouwen voordat men hierover kan spreken. Een bekwame begeleider zal aanvoelen welke beweringen op de Tijdlijn om verder onderzoek vragen, om zo het proces van dit netwerk beter te kunnen begrijpen.

Via interviews kan aanvullende informatie verkregen worden om de gaten te vullen en zo de geschiedenis van het netwerk te begrijpen. Het is niet nodig om alle deelnemers te ondervragen. Maak een keuze uit de mensen die belangrijk aanvullend inzicht zouden kunnen geven.

Het kan ook nuttig zijn om betrokkenen te interviewen die de Tijdlijnsessie niet hebben bijgewoond.

Er is geen specifiek format voor de interviews. Deelnemers worden gestimuleerd om hun beweringen op de Tijdlijn verder te detailleren. Aan andere betrokkenen wordt gevraagd om hun verbinding met het netwerk aan te geven. Welk belang hebben zij bij het netwerk, en wat waren voor hen en relevante momenten uit het verleden? Het werkt goed om voor het interview de procedure van de Tijdlijn te gebruiken.

De energie in het netwerk staat centraal. Wat is de drijvende kracht voor de ondervraagde? Wat heeft bijgedragen aan de energie die hij/zij voelt voor het netwerk; wat maakte hem of haar enthousiast en bereid hier moeite voor te doen? En wat kostte energie? Waarom gaven de inzichtmomenten echt een doorbraak? Doorbraak waarin en waartoe?

In de interviews is het heel belangrijk om een observatie te onderscheiden van interpretatie en conclusie. De Tijdlijn legt de nadruk op percepties die het geschiedenis vertellen in de beleving van betrokkenen: momenten die er volgens hen toe hebben gedaan.

Ook uit de interviews kunnen letterlijke citaten worden gehaald.

### **Vijfde stap: het schrijven van een conceptverhaal**

Na de Tijdlijnsessie en de aanvullende interviews komen de begeleider en de sleutelfiguur in het netwerk bij elkaar om een conceptverhaal te maken. Dit op dit verhaal wordt in de volgende stap feedback gevraagd van de deelnemers.

De losse beweringen op de briefjes, en de aanvullende informatie van de interviews moeten nu omgezet worden naar een leesbaar verhaal. Dit krijgt de vorm van een krantenartikel, met herkenbare episodes als paragrafen.

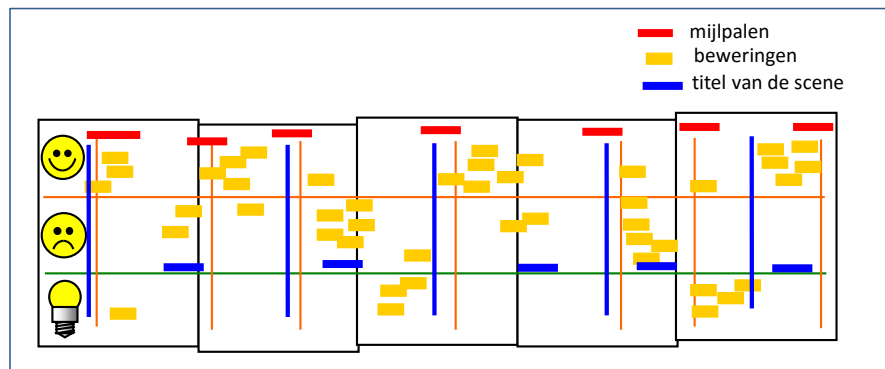
Als je de Tijdlijn ziet als een film, dan kun je deze opdelen in scènes die de belangrijkste episodes van het netwerkproces weergeven. Meestal herken je zulke scènes aan de opeenhoping van velletjes op de Tijdlijn. Meestal kun je vier tot zes scènes onderscheiden. Een scène heeft:

- een beginsituatie,
- een belangrijke ontwikkeling veroorzaakt door krachten van buitenaf of dingen die binnen het netwerk gebeurd zijn,
- interventies door leden van het netwerk die een duidelijk verschil maakte, en
- een eindsituatie die verschilt van de beginsituatie.

Voorzie iedere scène van een krantenkop: Goede titels zijn bv.: "Urgentiegevoel leidt tot Netwerk" of "Van Tegenslag naar Nieuwe Kracht", enz..

Verkeerde titels zijn bv.: "Introductie", "Workshop Amsterdam", "Conclusies", enz.. Daar kun je niets uit afleiden.

De Tijdlijn op de posters kan nu worden gecompleteerd met indeling in scènes, en komt er dan als volgt uit te zien:



### Zesde stap: feedback

Op het concept verhaal wordt feedback gevraagd. Het gaat erom dat deelnemers het als hun verhaal beschouwen. De feedback kan schriftelijk gebeuren. Krachtiger is een tweede bespreking op een later tijdstip: een feedback sessie.

Als de bijeenkomst, waarin de Tijdlijn wordt gemaakt, meerdere dagen duurt (zoals een meerdaagse workshop), dan plan je de feedbacksessie aan het eind. Dit geeft de begeleider de tijd om tussen de gesprekken in interviews af te nemen en het verhaal in concept te schrijven. Je kunt ook de volgende bijeenkomst voor deze sessie benutten.

De feedbacksessie wordt gehouden om er zeker van te zijn dat het verhaal echt weergeeft wat de deelnemers het belangrijkste vinden. Nogmaals, iedere deelnemer moet zijn eigen verhaal hierin herkennen. Dit is niet hetzelfde als een overeenstemming tussen deelnemers over wat nu het meest relevant was. Als er verschillen van mening zijn, dan komen deze in het verhaal terug.

De ervaring leert dat deze feedbacksessie leidt tot aanvullende, diepere inzichten. Tijdens de tweede sessie is het vertrouwen vaak ook groter waardoor men meer vertelt. Bovendien herinnert het verhaal de deelnemers aan feiten die er toe doen waar ze eerst wellicht niet aan dachten.

Deze feedbacksessie wordt bij voorkeur gehouden met alle deelnemers. Als dit niet kan, dan is het ook mogelijk het met een selectie van deelnemers te doen.

### Zevende stap: het definitieve verhaal

Een Tijdlijn verhaal is de uitgeschreven versie van het samenvattend verhaal zoals bediscussieerd en aangevuld tijdens de feedbacksessie. Meer is niet beter. Zonder bijlagen moeten 4 tot 8 pagina's genoeg zijn om samen te vatten wat het belangrijkste is geweest.

In de eindversie wordt een kop en een staart aan het tijdlijnverhaal toegevoegd: een korte introductie over het netwerk en de opgave, en aan het eind de belangrijkste onderwerpen voor verdere discussie, zoals voorgesteld door de deelnemers. Het verslag dient als basis voor een analyse. Als deze aan het tijdlijnverhaal is toegevoegd, dan is het een Leergeschiedenis geworden.

#### ***Herkomst van de methode***

*De "Learning History" methodiek is ontwikkeld door Kleiner en Roth (1977) en heeft zijn wortels in de "Appreciative Inquiry" benadering (Cooperrider e.a. 2000) en de Critical Incident Method (Flanagan 1954).*

*De versie zoals hier omschreven is het resultaat van diverse onderzoeken waarbij Eelke Wielinga betrokken was. In het experiment "Netwerken in de veehouderij" (2004 -2007) met netwerken van veehouders bleek de methode zeer behulpzaam en gewaardeerd bij zowel de betrokken veehouders*

als het Ministerie van Landbouw als opdrachtgever. De instructie werd verder aangevuld in het kader van het "Healthy Networks Learning Programme". In dit actieonderzoek, in opdracht van PSO, werd met vijf internationaal opererende NGO's naar wegen gezocht om kwaliteit van Noord - Zuid netwerken te verbeteren.

#### **Eerste publicatie**

Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research.

#### **Literatuur**

Cooperrider, D.L., Sorensen Jr., P.F, Whitney, D & Yaeger, T.F., (2000): Appreciative Inquiry, rethinking the organization towards a positive theory of change. Stipes Publishing, ill. USA.

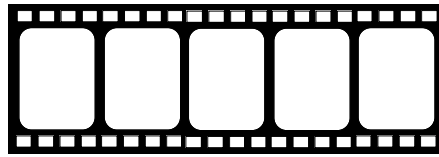
Flanagan, J.C. (1954): The Critical Incident Technique. *Psychological Review*, (51) 4, July 1954.

Kleiner, A, Roth, G (1997): Learning History. How to make your experience your company's best teacher. *Harvard Business Review*, Sept. 1997.



## De Leergeschiedenis

### Logboek van een ontdekkingsreis



#### Een Leergeschiedenis is gebaseerd op een Tijdlijnverhaal

Een "Learning History" is een Tijdlijn verhaal waar een analyse aan is toegevoegd. Er valt niet te onderhandelen over waarnemingen zelf. Hoe waarnemingen moeten worden begrepen: daarover kunnen verschillende meningen bestaan, afhankelijk van de theorie die mensen hanteren. De meerwaarde van de Learning History is dat interpretaties worden onderscheiden van waarnemingen, en laat zien welke theorie gebruikt is voor de interpretatie.

De Learning History hoeft geen document te zijn dat je maakt op basis van overeenstemming in het netwerk. Vooral wanneer er wat spanning is in het netwerk, dan kan het document een interventiemiddel op zich worden om barrières te doorbreken, om te lijmen (opnieuw te verbinden) en om het vermogen van het netwerk te verbeteren om een effectieve respons te geven op nieuwe ontwikkelingen.

De begeleider neemt het resultaat van de Tijdlijn die met het netwerk is gemaakt als basis. De 'film' van het netwerk is verdeeld in scènes als opvallende episodes in het proces. Iedere scène wordt beschreven in krantenstijl waardoor er een herkenbaar verhaal ontstaat uit datgene was als belangrijk werd beschouwd. Dit heeft de vorm van een 'toen .... en toen .... en toen....' verhaal. De scènes worden paragrafen met krantenkoppen als titel. Dus, in plaats van "introductie" en "doelen" klinkt het bijvoorbeeld als "'Zeven verandermanagers samen verder'" en "Van misverstanden naar helpende inzichten".

Aangezien de Tijdlijn niet per se aan het eind van het project gemaakt wordt, kan de begeleider voor een Leergeschiedenis als eindrapportage het laatste deel van de geschiedenis aanvullen met eigen waarnemingen.

#### Analyses worden per scène beschreven

Een scène heeft een begin en een eind waar tussenin iets relevants is gebeurd. Nu komt het erop aan te begrijpen waarom het zo is gegaan. Deze interpretatie moet duidelijk onderscheiden van de tekst worden weergegeven. Dat kan in tekstvakken, of met een andere opmaak. Kleiner en Roth schrijven voor de tekst op de oneven pagina's te schrijven, en de analyses op de pagina's er tegenover.

Wanneer citaten beschikbaar zijn, dan worden ze in de Tijdlijntekst opgenomen als illustratie bij het verhaal.

Probeer te begrijpen wat de verandering bracht door het toepassen van een van de modellen uit de netwerkbenadering. Mocht je andere hulpmiddelen

#### Voorbeeld van een analyse-tekstvak:

*Tijdens de excursies werd binnen het netwerk nog steeds gezocht naar nieuwe mogelijkheden. In de bijeenkomst hierna moesten keuzes gemaakt worden met individuele consequenties en het energiepeil daalde. De Coherentiecirkel laat zien dat dit een verschuiving in aandacht was van 'wij' naar 'ik' en strijdige belangen zichtbaar werden. De interventie was om met iedereen afzonderlijk te praten vóór de volgende ontmoeting, zodat er erkenning was voor wat belangrijk was voor iedereen. Dit gaf de netwerkers hernieuwde motivatie om naar acceptabele oplossingen te zoeken.*

geschikter vinden, dan kun je ze ook gebruiken, mits je hiervan een omschrijving als bijlage toevoegt.

### **De 'tocht van de held'**

Elk netwerk gaat over toppen en door dalen. Meestal is er zoiets als de tocht van de held in te ontdekken. De held gaat vol mooie ambities en met goede moed op pad, krijgt tegenslag te verwerken en komt in onvoorziene verwickelingen terecht waar hij zich uit moet zien te redden. Dan is er onverwachte hulp, die hem in staat stelt om zijn meesterzet te doen, zodat het verhaal uiteindelijk goed afloopt, alhoewel anders dan voorzien.

Een Leergeschiedenis vertelt zo'n verhaal, met wat daarvan te leren valt. Met welke veronderstellingen ging men op pad. Is de tegenslag te verklaren uit veronderstellingen die niet klopten? Welke interventies waren niet effectief en waarom niet. En welke hadden wel effect? Wat valt hieruit te leren over de oorspronkelijke veronderstellingen, en over effectieve actie in de toekomst?

### **Een beknopt en leesbaar verhaal**

Omdat de analyse gebaseerd is op het Tijdlijnverhaal met niet meer dan 4 tot 8 pagina's, mag een Leergeschiedenis niet veel langer zijn. De nadruk wordt gelegd op de meest belangrijke momenten, de dynamiek die deze momenten zo belangrijk heeft gemaakt, de leerpunten en de aanbevelingen over wat er gebeuren moet. Uiteraard bevat de Leergeschiedenis ook de tastbare resultaten die het netwerkproces heeft opgeleverd.

Een leergeschiedenis die op deze manier is opgebouwd is interessanter, ook voor opdrachtgevers, dan de gebruikelijke projectrapportages die slechts weergeven in hoeverre de doelstellingen zijn gehaald en hoe de beschikbare middelen zijn gebruikt.

#### ***Herkomst van de methode***

*De "Learning History" methodiek is ontwikkeld door Kleiner en Roth (1977) en heeft zijn wortels in de "Appreciative Inquiry" benadering (Cooperrider e.a. 2000) en de Critical Incident Method (Flanagan 1954).*

*De versie zoals hier omschreven is het resultaat van diverse onderzoeken waarbij Eelke Wielinga betrokken was. In het experiment "Netwerken in de veehouderij" (2004 -2007) met netwerken van veehouders bleek de methode zeer behulpzaam en gewaardeerd bij zowel de betrokken veehouders als het Ministerie van Landbouw als opdrachtgever. De instructie werd verder aangevuld in het kader van het "Healthy Networks Learning Programme". In dit actieonderzoek, in opdracht van PSO, werd met vijf internationaal opererende NGO's naar wegen gezocht om kwaliteit van Noord - Zuid netwerken te verbeteren (Faber en Wielinga 2011).*

#### ***Eerste publicatie***

*Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research.*

#### ***Literatuur***

*Cooperrider, D.L., Sorensen Jr., P.F, Whitney, D & Yaeger, T.F., (2000): Appreciative Inquiry, rethinking the organization towards a positive theory of change. Stipes Publishing, ill. USA.*

*Flanagan, J.C. (1954): The Critical Incident Technique. Psychological Review, (51) 4, July 1954.*

*Kleiner, A, Roth, G (1997): Learning History. How to make your experience your company's best teacher. Harvard Business Review, Sept. 1997.*

*Faber, K., Wielinga, H.E., (2011): Looking at collaboration in North-South networks. Experiences from an action research. Final report "Healthy Networks Learning Programme", 2010 – 2011. PSO, Den Haag.*