



De kracht van
netwerkbenadering

*Een dynamische en inspirerende kijk op de
organiserende samenleving*

Van  Gorcum

Anne-Marie Poorthuis (redactie)

De kracht van netwerkbenadering

Een dynamische en inspirerende kijk
op de organiserende samenleving

Anne-Marie Poorthuis (redactie)

© 2006, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

NUR 801

ISBN 90 232 4268 8

978 90 232 4268 0

Inhoud

Voorwoord VII

Deel 1 Bouwen aan netwerken

- 1 Van netwerkanalyse naar organisatieroutine 1
- 2 Mens Mens Mens 9
- 3 Netwerken in de veehouderij 17
- 4 Groeien met het Netwerkprogramma Lean Innovation 25
- 5 Principes van leervriendschap 34
- 6 De bijzondere werking van Cultural Speeddate 41

Deel 2 Netwerkonderzoek

- 7 Netwerkdynamica in organisaties 49
- 8 Het bevragen van ruimte en tijd 55
- 9 Actor-netwerkbenadering van technologische verandering 61
- 10 Het lijf als netwerker 69
- 11 Vier ideaaltypes van sociale context 76
- 12 4D-onderzoek en netwerkprincipes 86

Deel 3 Werking van netwerken

- 13 Mensen in samenwerking 95
- 14 De stille kracht van samenwerken in een netwerk 103
- 15 Vitale ruimte 109
- 16 Wij zijn de lerende overheid 118
- 17 Netwerkverwondering 126
- 18 Bouwen aan organisatie met de netwerkmultiloog 132

Deel 4 Netwerkpraktijken in organisaties

- 19 fiNext in verbinding 141
- 20 Netwerkleiderschap als dans van praktijk en principes 147
- 21 De subtiele rol van een netwerkcoach 156
- 22 Presenz in wording en in zijn 162
- 23 Implementatie van een actor-netwerk projectaanpak 170
- 24 Netwerkontwerp voor wonen met zorg 180

Over de auteurs 189

Voorwoord

Het plezier waarmee mensen in dit boek over de kracht van netwerkbenadering schrijven is opvallend. Het maakt iets zichtbaar van een nieuwe kijk op de organiserende samenleving en een mogelijk alternatief voor het keer op keer vastlopen van organisaties. Het zijn verhalen uit praktijk en theorie, die bijvoorbeeld gaan over gezamenlijke vertrekpunten, het bundelen van krachten, het samenbrengen van partijen, nieuwe initiatieven, levende organisaties, nieuwsgierigheid en de kunst van volgen en leiden.

Wat bindt is dat al deze auteurs zich laten inspireren door het netwerk. Het netwerk geeft een besef van rijkdom, toegankelijkheid en overzicht. Bijzondere van de netwerkbenadering is dat het begint bij onze eigen identiteit als netwerk. We positioneren onszelf en alles wat betrokken is, in het netwerk en bouwen daarmee aan organisatie en samenleving.

Tegelijkertijd komt daarmee de verwondering waarom niet ieder mens en iedere organisatie de kracht van de netwerkbenadering benut. Wat maakt nu dat veel leiders en medewerkers, die in organisaties zo gebukt gaan onder de last van complexiteit en door de bomen het bos niet meer zien, geen gebruik maken van de netwerkbenadering voor het ordenen van hun organisatie? We nemen waar dat de netwerkbenadering, ondanks dat deze van alle tijden is, in essentie een ander paradigma laat zien dan het huidige. In plaats van het nog steeds dominante paradigma van hiërarchische machtsverhoudingen gaat het bij de netwerkbenadering om het positioneren van betrokkenheid rond een gemeenschappelijke kern. Het overgaan naar een nieuw paradigma is een enorme stap. Het begint met anders denken en een andere bril, dat geeft een nieuwe ordening van daaruit een andere positionering.

Een nieuwe benadering is pas een nieuw paradigma als die in al zijn consequenties door velen wordt gevolgd en geleid. In die zin zien we dat de netwerkbenadering langzaam een paradigma begint te worden. Het bundelen en zichtbaar maken van voorbeelden, theorieën en ervaringen, zoals in dit boek draagt daaraan bij.

De bijdragen aan dit boek zijn ondergebracht in vier delen. Het eerste deel toont hoe *bouwen aan netwerken* de mens kan ondersteunen bij het nemen van initiatieven, het aangaan van contacten, het deelnemen aan de samenleving, het versterken van ondernemerschap en leiderschap.

Deel twee, *netwerkonderzoek* beschrijft theorie en methodologie. De schrijvers gaan op zoek naar essenties, contexten voor denken, voelen en handelen, concepten en strategieën van netwerkbenaderingen. Het gaat om inzicht, overzicht en begrip. De lezer wordt uitgenodigd om nieuwsgierige onderzoeker te zijn en te spelen met de netwerkprincipes.

Het derde deel, *werking van netwerken* laat zien hoe krachten zich bundelen in netwerken, hoe het netwerk samenwerking en leiderschap ondersteunt en hoe we met de netwerkbenadering tegenstellingen kunnen overbruggen. Wat er uit spreekt is verwondering over wat er gebeurt, de vaak onzichtbare kracht van netwerken en de nadrukkelijke consequenties van eigen handelen.

Het vierde en laatste deel gaat over *netwerkpraktijken in organisaties*. Zichtbaar wordt hoe de netwerkbenadering vorm krijgt in organisaties en projecten, in leiderschap als een dans van praktijk en principes en in actoren die zich identificeren als netwerk. Het toont de aandacht voor netwerkpraktijken en de kunst van het vertalen van ideeën in werkbare verhoudingen en verbindingen. Het beschrijft kracht en energie, maar ook de weerbarstigheid van de praktijk.

Anne-Marie Poorthuis
Stichting Netwerkstudies



Deel 1
Bouwen aan netwerken

1

Van netwerkanalyse naar organisatieroutine

Anne-Marie Poorthuis en Conny van der Bijl

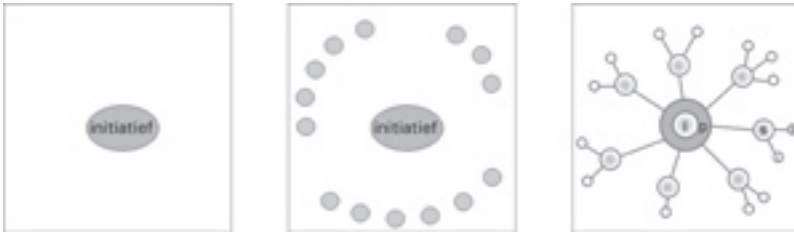
Initiatief zoekt nemer, Loesje

Een van de meest krachtige organisatie-instrumenten die we hebben ontwikkeld en sinds medio jaren negentig inzetten, is de netwerkanalyse voor initiatiefnemers (Poorthuis 2003, Poorthuis e.a., 2004). Een instrument waarbij mensen worden uitgenodigd om vanuit hun ambities, opdrachten of ideeën een vertrekpunt te benoemen, initiatiefnemer te zijn en een netwerk te bouwen. Daarmee kan de netwerkanalyse voor iedereen in elke situatie een hulpmiddel zijn en zelfs organisatieroutine worden.

We beschrijven de eenvoudige stappen van de netwerkanalyse. De kracht wordt pas echt duidelijk als we het instrument daadwerkelijk gebruiken. Dat is ook de uitnodiging aan de lezer. Met name de bij de analyse horende indeling van posities in het netwerk geeft veel inzicht en ondersteunt bij het aangaan van contacten. De voorbeelden komen uit het culturele veld. Achtereenvolgens beschrijven we de netwerkanalyses van een initiatiefnemer die creatief wil inspelen op maatschappelijke vraagstukken van jongeren in de wijk, van een aantal medewerkers die het gesprek aan willen gaan over nieuw beleid en functies bij bibliotheken, van een consultant die zich voorbereidt op samenwerking in cultuureducatie en van een team dat los wil komen van het bestaande en een nieuwe start wil maken. Tussen de voorbeelden wordt de netwerkanalyse nader toegelicht. We gaan in op de werking van de kern, de rol van initiatiefnemer en de routine die ontstaat. In de dagelijkse praktijk blijken de stappen van de netwerkanalyse door te werken. Het is heel bijzonder om waar te nemen hoe snel de eenvoudige vragen van de netwerkanalyse in een organisatie, project of ander verband routine worden.

De stappen van de netwerkanalyse

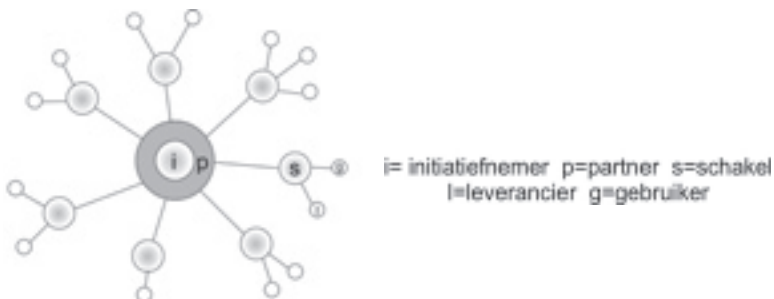
De netwerkanalyse begint bij het initiatief, ordent een kring van alles wat betrokken is bij het initiatief en onderscheidt in het netwerk posities van betrokkenheid. Daarmee komt het netwerk in beeld. We doorlopen de volgende stappen:



Figuur 1.1: stappen netwerkanalyse

- Stap in de uitnodiging om initiatiefnemer te zijn.
- Benoem jouw initiatief in één of enkele krachtige woorden en plaats deze woorden als kern van het netwerk midden op een groot vel papier. Om de juiste woorden te vinden kun je er voor kiezen eerst op een aparte flap een brainstorm te houden, essenties te ontdekken en tot één of meer aantrekkelijke woorden te komen.
- Laat vervolgens alles toe wat en wie betrokken zijn bij het initiatief en zet dit in een zeer ruime kring op het papier. Alles wat (positief en negatief) betrokken is mag er zijn, maar kan ook weer verdwijnen als het geen rol meer speelt.
- Tussen de kern en alles wat betrokken is, ontstaat ruimte om relaties te leggen, verbindingen te maken, een bijdrage te realiseren of voorbeeld te zijn.
- Een aantal betrokkenen positioneert zich in deze tussenruimte en neemt voor korte of langere tijd een positie in als schakel of als partner. We maken de netwerkanalyse zo volledig mogelijk met concrete namen van personen waar je contact mee hebt of kunt maken.
- In de buitenste ring hebben alle betrokkenen de positie van gebruiker en leverancier.

Met de netwerkanalyse ontstaat zicht op een dynamisch netwerk van betrokkenen. Posities van betrokkenheid in een netwerk ordenen zich los van formele functies. Betrokkenen kunnen meerdere posities innemen en posities kunnen ook verschuiven. Het netwerk is voortdurend in beweging. We lichten de posities kort toe:



Figuur 1.2: netwerkposities

Initiatiefnemers nemen het initiatief, benoemen het vertrekpunt, en nodigen uit. *Partners* dragen het initiatief en doen er alles aan om het zichtbaar te maken, te realiseren en zelf voorbeeld te zijn.

Schakels leggen relaties, maken verbindingen met andere netwerken, wijzen de weg vanuit bepaalde invalshoeken, zijn ambassadeurs, sleutelfiguren, netwerk-bouwers en schakels in kennis en informatie.

Leveranciers leveren een bijdrage aan het netwerk, dit geldt voor iedere betrokkene. Daarnaast zijn er specialistische bijdragen.

Gebruikers gebruiken van het netwerk, dit geldt voor iedere betrokkene. Daarnaast zijn er specifieke gebruikers zoals klanten.

Betrokkenheid bij de leefomgeving van jongeren

In dit voorbeeld willen de initiatiefnemers jongeren uitnodigen om hun leefomgeving in beeld te brengen via fotoseries, korte documentaire filmpjes en geluidsopnames die worden gepresenteerd op internet en live in de buurt. Het initiatief speelt in op maatschappelijke, onderwijskundige, sociale, culturele en artistieke thema's in wijken. Ter voorbereiding op daadwerkelijke projecten brengen de initiatiefnemers met de netwerkanalyse een netwerk van betrokkenen in kaart, waaronder buurtbewoners, mediakunstenaars, woningbouwcorporaties, scholen, gemeenten en bedrijven. Zij willen dit netwerk betrekken bij projecten die bijdragen aan sociale ontwikkeling en verbinding in wijken. Projecten waarbij jongeren contacten leggen met bewoners en bedrijven, en laten zien hoe zij naar hun omgeving kijken en deze verwerken. Met name scholen en woningbouwcorporaties beginnen in beeld te komen als partners en schakels. Richting onderwijs kan een breed netwerk worden gebouwd. De initiatiefnemers kunnen hier inspelen op de verschillende stromingen in onderwijsvernieuwing, project- en competentie gericht onderwijs en aansluiten bij cultuureducatie en het vak CKV in het voortgezet onderwijs. De netwerk-analyse en de vele gesprekken die daaruit voortvloeien, gaan heen en weer tussen het analyseren van het netwerk, het verdiepen van de posities die erbij betrokken zijn en het helder krijgen van de verschillende maatschappelijke thema's in het veld.

De netwerkverkenning wordt ineens werkelijkheid als de kans zich voordoet voor een concreet project. Een stadswijk in ontwikkeling is op zoek naar verbinding met bewoners en bedrijven. De veranderingen gaan iedereen in de wijk aan, maar de vraag is hoe bewoners en met name jongeren betrokken kunnen zijn? Het contact over de stadswijk mondt uit in een eerste project met jongeren in de wijk en twee presentaties op festivals in de directe omgeving, een prachtige gelegenheid om de vele contacten die eerder zijn gelegd te benutten. Dit experiment geeft een eerste ervaring met het concreet invullen van ons initiatief en alle betrokkenen zijn wild enthousiast. De uitkomst is verrassend, leuker en beter dan verwacht. Met deze inspiratie zetten de initiatiefnemers hun netwerkanalyse voort.

De kracht van de kern

Het voorbeeld illustreert hoe stevig de initiatiefnemers in de schoenen staan en met het opgebouwde netwerk in kunnen spelen op de specifieke situatie in de stadswijk. De kern van hun initiatief staat niet ter discussie en blijft bij alles wat ze doen vertrekpunt. De kracht van een netwerk begint met de gekozen kern die uitstraalt en aantrekt. Daaruit ontstaat een netwerk als een dynamische aanschakeling van relaties tussen betrokkenen. Wordt de gekozen kern losgelaten dan valt het netwerk uiteen. Een netwerk kan aangetrokken worden door ambities voor de toekomst en ervaringen uit het verleden, maar leeft in het hier en nu. Het meest krachtig ordent een netwerk zich rond een actueel initiatief. Met een netwerk van betrokkenheid blijft een initiatief gevoed door een diversiteit aan bronnen. Een netwerk geeft grond aan een initiatief en is daarmee een basis om in beweging te komen. Heeft het initiatief geen aantrekkingskracht meer dan valt het netwerk uiteen. Als ambities niet worden omgezet in daadwerkelijke initiatieven, dan zal het netwerk niet meer zijn dan een vluchtige ontmoeting. Een gemeenschappelijke historie kan een netwerk soms nog enige tijd aantrekken, maar zonder nieuwe impulsen verdwijnt langzamerhand de aantrekkingskracht en valt het netwerk uiteen. Het is dus belangrijk aandacht te houden voor het voortdurend bouwen aan het netwerk.

Een netwerkanalyse van enkele bibliotheekmedewerkers

Dit voorbeeld gaat over betrokkenheid van medewerkers van bibliotheken bij leesbevordering en taalontwikkeling van kinderen. Het toont hoe de netwerk-analyse het gesprek over wensen, verwachtingen en afstemming ondersteunt en hoe dankzij de indeling in posities de verschillende verwachtingen neutraal bespreekbaar worden en activiteiten in beeld komen. We zien dat het netwerk van betrokkenheid over organisatiegrenzen heen gaat en los staat van formele posities.

De initiatiefnemers, medewerkers van een bibliotheek, constateren hun betrokkenheid bij 'leesbevordering en taalontwikkeling van kinderen' en benoemen dit als een thema waar ze aan willen bijdragen. Naar voren komt dat ze werken met samenwerkingspartners uit onderwijs, peuterspeelzalen, kinderopvang en consultatiebureaus en dat initiatieven rond 'leesbevordering en taalontwikkeling van kinderen' niet alleen uit hen zelf, maar overal vandaan kunnen komen. Zo kan een opmerking van een school leiden tot een vernieuwend project, evenals een constatering van een bibliotheekmedewerker zelf. Vanuit ieders betrokkenheid met het veld worden dingen waargenomen en aandacht gegeven. Het blijkt ook interessant om vanuit dit initiatief met de netwerkanalyse verhoudingen tussen medewerkers van verschillende afdelingen van de bibliotheek te verkennen. Uitgangspunt is dat iedere medewerker een andere bijdrage levert aan het initiatief en dat deze bijdrage voortkomt uit ambities, interesses en ook bestaande functies. Zo wordt zichtbaar dat medewerkers in de frontoffice een belangrijke positie innemen als schakels in het netwerk. Hun informatiestromen bewegen

verschillende kanten op, bijvoorbeeld tussen klanten en materiaalontwikkelaars. Zij kunnen in hun contact met scholen, peuterspeelzalen en overheden voeling houden met wat de praktijk vraagt en wensen, verwachtingen en mogelijkheden in de gaten houden. Zij zijn informatiebronnen voor medewerkers van de backoffice, die inhoudelijk materiaal en projecten ontwikkelen, voor uitvoering op meerdere locaties. Medewerkers van de backoffice onderhouden zelf op een andere manier en op een ander moment contact met klanten. Via de frontoffice komen ze bijvoorbeeld in contact met enthousiaste leerkrachten die een experiment willen aangaan om nieuw materiaal te ontwikkelen en in de praktijk te testen. Klanten nemen in dat geval de positie in van *partner* voor de medewerker van de backoffice. De frontoffice maakt in de positie van *schakel* klanten enthousiast voor de nieuw ontwikkelde projecten en evenementen en zorgt voor zichtbaarheid en afstemming met *gebruikers en leveranciers* in verschillende situaties. In het gezamenlijke veld, waarin ieder zijn rol heeft, verschijnen dan prachtige projecten voor leesbevordering en taalontwikkeling van kinderen.

De initiatiefnemer

De start van een initiatief is spannend en vraagt ook moed, zoals het initiatief van de bibliotheekmedewerkers om een thema centraal te stellen, waarbij anderen beleidsbepalend zijn. Maar een initiatief begint, waardoor dan ook geïnspireerd, veelal als iets persoonlijks en de initiatiefnemer staat er bij aanvang vaak nog alleen voor. Dat hoeft geen verrassing te zijn, want het is zijn eigen initiatief en waarschijnlijk heeft hij het initiatief nog niet kenbaar gemaakt, zijn anderen nog niet in contact gekomen met het initiatief en heeft de initiatiefnemer de betrokkenheid nog niet verkend. Zodra anderen in contact komen met het initiatief ontstaat uitstraling en aantrekkingskracht. Betrokkenheid kunnen we niet direct sturen. Betrokkenheid ontstaat door de (positieve of negatieve) aantrekkingskracht van het initiatief of de initiatiefnemer. De inspirerende en onderzoekende initiatiefnemer kan ontmoetingsruimte creëren en in gesprekken (potentiële) betrokkenen uitnodigen, betrokkenheid onderzoeken en het initiatief zichtbaar maken.

Een persoonlijk initiatief tot samenwerking in cultuureducatie

Op persoonlijk initiatief heeft een consulent cultuureducatie de samenwerking met collega organisaties in de provincie onderzocht. Zij speelt daarmee in op de Regeling Cultuureducatie Primair Onderwijs van het ministerie van OCenW. Deze regeling geeft een extra stimulans aan het primair onderwijs om een actieve rol te vervullen op het gebied van cultuureducatie. Ondersteunende organisaties leveren daarbij naast beleidsondersteuning ook ontwikkeling en scholing.

De consulent maakt de netwerkanalyse om betrokkenheid te ontdekken, contacten voor te bereiden en een overzicht te hebben voor het voeren van gesprekken. De netwerkanalyse maakt duidelijk welke contacten er te leggen

zijn en welke mogelijke posities betrokkenen in kunnen nemen. Voor het gesprek geeft dit een beeld van het geheel en de motieven om anderen uit te nodigen bij het initiatief. Het uitspreken van wensen kan spannend zijn, maar door deze in het netwerk te positioneren, is het mogelijk er samen naar te kijken en in gesprek eventuele negatieve reacties om te buigen en verschillende posities te verkennen. Reacties geven ook weer nieuwe informatie voor een verdere netwerkanalyse.

Als vertrekpunt van de netwerkanalyse kiest de consultant 'ontwikkeling en scholing cultuureducatie primair onderwijs in onze provincie'. Zij brengt de namen van belangrijke partners, schakels, gebruikers en leveranciers breed in beeld, zoals organisaties voor cultuureducatie in de andere steden, ambtenaren cultuur, provinciaal beleidsmedewerker cultuur, bestuurders, directies, cultuurcoördinatoren en leraren van scholen, kunstenaars en kunstinstituten en collega's van de eigen organisatie. Ze gaat zelfs verder met mooie praktijkvoorbeelden uit het land en ontdekt steeds meer. De energie gaat stromen, een rijkdom aan ideeën en mogelijkheden komt in beeld. Maar waar te beginnen?

Aan de hand van de netwerkanalyse gaat de consultant eerst op zoek naar personen die ze kent en waar ze vertrouwen in heeft en personen die een belangrijke sleutelpositie vervullen. Het is wonderlijk om te merken dat er mensen in beeld komen waar ze eerst niet aan had gedacht. Wat dichtbij is, is soms zo vanzelfsprekend dat het over het hoofd wordt gezien. Ze stelt zich vragen zoals: Wie ga ik deze week bellen om het initiatief aan voor te leggen? Wie zou ik eigenlijk eens hierover willen spreken, ook al ken ik die persoon niet zo goed? Hoe vat ik het initiatief kort samen, zodat het enthousiasme uitstraalt en nieuwsgierigheid opwekt bij de ander? Hoe maak ik snel duidelijk wat ik wil, zonder dat het een al dichtgetimmerd verhaal is waarin vaststaat hoe het er uit moet zien?

In heel korte tijd wordt van alles in gang gezet, het enthousiasme en de energie opgebouwd tijdens de netwerkanalyse doet meteen zijn werk. Die ene persoon bij de collega instelling, die ze graag als partner wil betrekken, zegt direct medewerking toe om ook anderen mee te krijgen omdat "iedereen voor dezelfde vragen staat". Bovendien heeft hij rechtstreeks contact met de beleidsmedewerker cultuur van de provincie, die tijdens de eerste ontmoeting meteen wordt gebeld. Twee directeuren van scholen die actief zijn op het gebied van cultuureducatie reageren enthousiast. Ze hebben ideeën genoeg en maken in de rol van klant hun vragen snel helder. De voorzitter van onderwijsbesturen die ze nog niet kent, ontmoet ze onverwacht op een receptie. Een moment om direct aan te grijpen, want in de netwerkanalyse staat zijn naam als belangrijke schakel en sleutelfiguur. Door de voorbereiding van de netwerkanalyse heeft ze een duidelijk verhaal paraat. Hij legt weer contact met het besturenoverleg en de gemeente.

Een netwerkanalyse bij het maken van een nieuwe start

Een team van consultants in de kunst- en cultuureducatie gebruikt de netwerkanalyse om een nieuwe start te maken. Het formuleren van een nieuw

initiatief maakt voor hen een fris gesprek mogelijk, geeft een nieuwe kijk op de situatie en speelt in op veranderingen. Bij een nieuw kader blijkt als vanzelf weer wat er bij hoort en wat niet. Het helpt het team los te komen van het bestaande zonder dit af te wijzen, waardoor veel opnieuw ingrediënt kan zijn en weer kan worden benut. Wat niet meer past wordt bijna zonder strijd om behoud losgelaten.

Aanleiding voor het team om een netwerkanalyse te gaan maken was de confrontatie met veel veranderingen tegelijk: nieuwe beleidsontwikkelingen in het onderwijs, een onafhankelijker en initiërende rol voor scholen en een uitnodiging tot het bouwen van netwerken en samenwerkingsverbanden. Daarbij werd vanuit de directie aangekondigd dat veel werk van het team niet meer gedaan mocht worden. 'Niet meer zelf projecten ontwikkelen, niet meer zelf werken met een klas', is de boodschap. Het team is teleurgesteld en heeft het gevoel dat niet gewaardeerd wordt wat ze deden en kunnen. De netwerkanalyse helpt deze teleurstelling even los te laten en opnieuw te kijken naar het geheel. Ze stellen zich de vragen: Wat is eigenlijk in de nieuwe situatie het gezamenlijke vertrekpunt? Hoe zijn we daar zelf bij betrokken en wie zijn dat nog meer?

Naar voren komt dat het team een belangrijke schakel is in het veld en dat het team verbindingen legt tussen de verschillende partijen. Projecten ontwikkelen of voor de klas staan, staat dan niet op zichzelf. Bekeken vanuit de nieuwe ontwikkelingen is het zinvoller als dat gebeurt in samenwerking met anderen. Soms doet een teamlid een project zelf of staat voor de klas, maar dan gericht op overdracht en het versterken van partijen in hun eigen rol. Juist dit team kan er voor zorgen dat er signalen uit het veld worden opgevangen, dat er nieuw materiaal wordt ontwikkeld en is ingebed in systemen en dat er wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van alle spelers met hun eigen rol in het gezamenlijke veld.

Met name de schakelrol komt in beeld. De consultants ontdekken welke betekenis het team heeft voor het veld en welke initiatieven en activiteiten daar bij horen. Het zien van de nieuwe mogelijkheden maakt dat bestaande activiteiten waardevolle ervaringen worden en kennis een nieuwe plek krijgt. Het geeft meteen weer energie. In korte tijd is de slag gemaakt van teleurstelling naar inspiratie en een nieuw plan van aanpak wordt uitgewerkt.

Organisatieroutine

De netwerkanalyse werkt door in de dagelijkse praktijk. Opvallend is dat veel uitdrukkingen uit de netwerkanalyse gebruikt blijven worden. Zo stelde een bestuursvoorzitter onderwijs in een bijeenkomst 'we weten nu dat we moeten vragen: wat is het vertrekpunt?' Een maatschappelijk werker vertelde dat ze in elke lastige situatie begint met de vraag 'wat staat hier in het midden?' Een verzorgende in de thuiszorg reageerde nadat ze intensief aan een thema had gewerkt 'ik heb thuis ook nog wel wat tot thema te maken'. Teams bekend met de netwerkanalyse, vinden het tegenwoordig heel gewoon om elkaar te vragen vanuit welke positie iemand betrokken is.

Met name in organisaties waar we aan het begin van een project zijn gestart met de netwerkanalyse blijken de vragen heel vanzelfsprekend structuur te blijven geven.

Nu we ons bewust zijn van deze kracht, is het starten van een project met de netwerkanalyse gewoonte geworden. Ook gebruiken we zelf bij een project regelmatig de vragen van de netwerkanalyse. De vragen van de netwerkanalyse werken gedurende het project als een denkstructuur die zowel het organiseren als het communiceren ondersteunt. Een vanzelfsprekende structuur om in te zetten als iets even complex lijkt of een vraagstuk geeft.

Meer informatie

Naast enthousiaste ervaringen geeft zelf doen de beste informatie over de netwerkanalyse.

Poorthuis, A. (2003) *Betrokken bij innovatie*. Universiteit van Utrecht, Utrecht.

Poorthuis, A., van der Bijl, C., Hoogerwerf, L. (2004) *De aandacht voor het netwerk*. Uitgeverij De Arend, Kortenhoef.

2

Mens Mens Mens

Een lerend netwerk bouwt aan oplossingen voor armoede en sociale uitsluiting in Zeeland

Thomas Thijssen

In deze bijdrage staat het leren in netwerken van consultants, hoofden sociale dienst, wethouders en raadsleden, cliëntenorganisaties, Splinter (Platform voor de bestrijding van armoede en sociale uitsluiting in Zeeland) en medewerkers van de Provincie Zeeland centraal. Samen een mensgerichte benadering te ontwerpen, te ontwikkelen en te implementeren om armoede en sociale uitsluiting effectief te bestrijden. Kern voor de cliënt is wederzijds vertrouwen door een mens tot mens dialoog en een individueel vraaggerichte benadering. Bij de Mens Mens Mens benadering staan de ambitie en de mogelijkheden van de cliënt centraal in het werken aan een betere toekomst.

Splinter is het platform voor armoedebestrijding in Zeeland en heeft in 2001 het initiatief genomen om te bouwen aan oplossingen voor armoede en sociale uitsluiting, samen met de Provincie en verschillende sociale diensten. Een lerend netwerk werd gevormd, met de naam Mens Mens Mens (tegenhanger van Werk Werk Werk uit de Paarse kabinetten). Een netwerk van cliënten in armoede, consultants en managers van de sociale dienst, wethouders, consultants, de Provincie Zeeland en een onderzoeker van de Universiteit van Amsterdam ontwerpen en ontwikkelen door dialoog en toepassing in de praktijk nieuwe mentale modellen en nieuwe werkwijzen om daadwerkelijk perspectief te bieden aan mensen die langdurig in de bijstand verkeren.

Inmiddels zijn een aantal fasen van Learning-by-Sharing (Thijssen ea. 2002) doorlopen. Deze fasen zijn doorlopen bij zes gemeenten. Van de ongeveer honderd cliënten hebben 75 cliënten hun eigen leven weer opgepakt door persoonlijke plannen te ontwikkelen. Deze plannen zijn gebaseerd op wederzijds vertrouwen en een geïndividualiseerde benadering door consultants van de sociale dienst, waarvoor het woord 'bejegening' wordt gebruikt.

Achtergronden

Het oude en hardnekkige mentale model dat mensen die langdurig in de bijstand verkeren zijn *afgeschreven*, werd met het leren in netwerken vervangen

door een nieuw mentaal model: *'Elk mens is architect en bouwer van zijn eigen toekomst.'* In Nederland zijn er meer dan 300.000 mensen die langdurig in de bijstand verkeren. Bijstandsgerechtigden worden veelal ingedeeld naar de afstand van de arbeidsmarkt in een aantal fasen van 1 (snel bemiddelbaar) naar 4 (zeer moeilijk bemiddelbaar). Fase 4 cliënten hebben in een aantal gemeenten een lage prioriteit omdat de aandacht vooral gaat naar fase 1, 2 en 3 cliënten, waarbij, al of niet met ondersteuning van *trajecten* van reïntegratie bureaus activiteiten worden ontplooid om bijstandsgerechtigden te *activeren*. Fase 4 cliënten worden jaarlijks *gecontroleerd* op de rechtmatigheid en de doelmatigheid van de uitkering. Bankafschriften dienen te worden overhandigd en in twintig minuten staan de cliënten weer op straat na een bezoek aan de sociale dienst. Enkele weken later krijgen zij een *beschikking* die aangeeft dat cliënt recht heeft op de uitkering en verschoond is van een sollicitatieplicht. Dit proces herhaalt zich jaar na jaar en de consulent met een *case load* van 125 cliënten krijgt niet de kans om de cliënt echt te leren kennen, tenzij de cliënt echt voor zichzelf opkomt en aanspraak maakt op bijvoorbeeld bijzondere bijstand. De instanties waar de cliënt mee te maken heeft, zoals medische instellingen, psychiatrische bureaus, schuldhulpverlening en de sociale dienst weten vaak niet van elkaar dat zij zich wijden aan de cliënt en vormen mede daardoor een obstakel voor de cliënt. De traditionele werkwijze van de consulent ook wel *case manager* genoemd kan worden getypeerd als:

- aanbodgericht: de consulent biedt trajecten aan;
- productgericht: gericht op vormen van training en scholing;
- gericht op beperkingen: er wordt vooral gekeken wat mensen (niet) kunnen;
- aandacht vooral formeel: in twintig minuten is er nauwelijks sprake van een zinvolle relatie;
- zakelijk gesprek (wet-mens): de taal in het gesprek en in de correspondentie is vooral zakelijk, van wet naar mens;
- wettelijke regels: de focus is op het voldoen aan de wet werk en bijstand (WWB).

Het management streeft erna om vooral efficiënt te werken en zoveel mogelijk cliënten per consulent toe te delen om de kosten van het ambtenaren *apparaat* binnen de perken te houden. Het probleem dat zich hierdoor hardnekkig voordoet, is dat de mensen die langdurig in de bijstand verkeren niet op eigen krachten uit de negatieve spiraal van armoede en sociale uitsluiting komen. Er zijn veel mensen, ook in Nederland, zonder uitzicht en zonder perspectief. Zij voelen zich vaak eenzaam en letterlijk in de steek gelaten. Er is geen sprake van vertrouwen in instanties en ook niet in de overheid.

Het initiatief

Splinter trekt zich het lot van deze mensen in Zeeland aan en strijdt onvermoeibaar via o.a. cliëntenraden, nota's en werkconferenties om invloed uit te oefenen op het bestuur, de beleidsmakers en het management van de sociale dienst. Fiek Smitskamp, voorzitter van Splinter, ex wethouder Middelburg en vroeger

maatschappelijk medewerker, is de netwerker bij uitstek die al jaren knokt voor een verbetering van het lot van deze mensen, en met succes. Zo vond zij in 2001 gehoor bij de toenmalig gedeputeerde van de Provincie Zeeland, de heer Lous Coppoolse om het project Mens Mens Mens te starten door gezamenlijk onderzoek en ontwikkeling van een nieuw mensgericht beleid en een mensgerichte benadering die wel perspectief biedt. De Provincie stond garant voor 50% van de kosten van het project en de deelnemende gemeenten voor de overige 50%. Door haar uitgebreide netwerk kon zij gemakkelijk drie wethouders mobiliseren om in de gemeenten Sluis, Reimerswaal en Vlissingen in 2002 proeftuinen in te richten om al lerende een nieuwe visie op mensen in armoede en een nieuwe benadering te ontwerpen en te ontwikkelen. Jaap Tas voormalig plaatsvervangend algemeen directeur Arbeidsvoorziening Nederland, en toen geassocieerde bij Rijnconsult, werd ingehuurd om onderzoek te verrichten en het project vorm te geven. Ook zijn netwerk bleek van groot belang.

De vitale kracht van netwerken

De partijen die betrokken zijn bij armoedebestrijding zijn van lokaal, naar regionaal, naar nationaal, naar Europees zeer talrijk. Zo zijn er op lokaal gebied goede contacten nodig met de cliëntenraad, hoofd Sociale Dienst, wethouder, raadscommissie, politieke partijen, kerken en particuliere stichtingen, het Centrum voor Werk en Inkomen, schuldhulpverlening, maatschappelijk werk, de vrijwilligerscentrale, het onderwijsveld en de medische professie. Op regionaal niveau zijn er contacten nodig met Divosa (hoofden sociale dienst) en de Vereniging Zeeuwse Gemeenten. Op nationaal niveau zijn er contacten nodig met o.a. de Vereniging Nederlands Gemeenten, het Ministerie van Sociale Zaken en de parlementscommissie. Daarnaast zijn er contacten met de Sociale Alliantie van landelijke partijen die opkomen voor mensen in armoede zoals de vakbonden, kerkelijke groeperingen, het Humanistische Verbond, de Arme Kant van Nederland en een reeks van andere partijen (Manifest, 2002). Zonder de kracht van de contacten in al deze netwerken is het roeien zonder riemen. Fiek Smitskamp en Jaap Tas weten deze netwerken te mobiliseren en gaan stapsgewijs te werk. Armoede is een *traag en complex dynamisch probleem* (Thijssen, 2006) en vraagt om innovatievermogen, nieuwe denkmodellen, positieve daden en vooral leren, veel leren. De oplossingen zijn vooraf niet bekend en er wordt gestart met een leeg vel papier in het volle besef dat er veel te leren valt van de *ervaringsdeskundigen* bij uitstek: de cliënt zelf. Leren door de cliënt een stem te geven waar hij/zij recht op heeft en de machtsongelijkheid te doorbreken.

Leren in een netwerk

Het leerproces in het netwerk kent een aantal fasen op basis van het eerder genoemde Learning-by-Sharing model. Fase 1: open gesprekken met 30 cliënten resulterend in een 'fotoboek' met portretten van mensen in armoede. Fase 2:

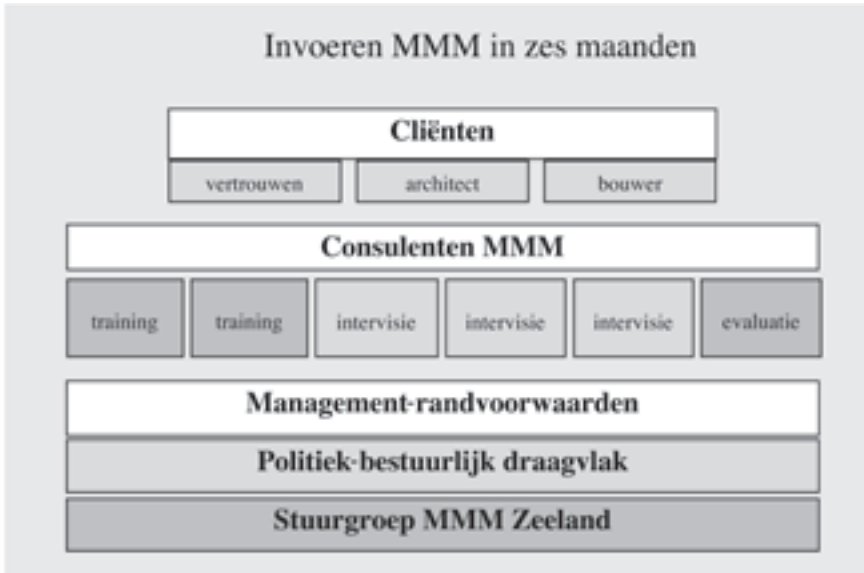
gezamenlijke ontwikkeling van het nieuwe mentale model van architect en bouwver. Fase 3: gezamenlijk ontwerp en ontwikkeling van een nieuwe bejegening ofwel benadering op hoofdlijnen met tijd en aandacht voor de uniciteit van elk mens en het herdefiniëren van de rol van de sociale dienst. Fase 4: het samen beschrijven, invoeren, testen en bespreken door intervisie van de nieuwe bejegening in de gemeenten Sluis, Reimerswaal en Vlissingen. Fase 5: het samen evalueren van het mentale model en de bejegening in de praktijk aan de hand van het sociaal rendement voor de cliënt, de consultant, de manager en de maatschappij.

Als vervolg op deze eerste ronde van 2001-2003 is de Mens Mens Mens (MMM) benadering verder ontwikkeld tot een groeiend netwerk met nieuwe cliënten, consultants en managers van de aangesloten gemeenten en inmiddels aangevuld met de gemeenten Veere, Middelburg en Borsele in de periode 2004-2005. De bejegening leert *professionals* opnieuw te denken en te handelen als *mens*. Door werkelijk in contact te treden, elkaar te leren kennen en te vertrouwen. Door in gesprekken zichtbaar te krijgen wat de cliënt zelf graag zou *willen* en *kunnen* (als architect van zijn/haar eigen toekomst), en door deze persoonlijke wensen concreet in de praktijk te brengen (bouwen aan zijn/haar eigen toekomst). Consultants en managers van verschillende gemeenten ontmoeten elkaar tijdens trainingen, intervisiebijeenkomsten, en evaluatiebijeenkomsten, conferenties en ontwikkelen samen een nieuwe taal en nieuwe competenties die wel werken voor de cliënt.

Leren is afleren van de aanbodgerichte benadering en het aanleren van de individuele vraaggerichte benadering. De typering van de MMM-benadering:

- vraaggericht: de wens van het individu is leidend;
- verbeteren situatie cliënt: de cliënt bepaalt zelf de verbeterstappen;
- gericht op mogelijkheden: er zijn altijd kansen als je ze maar wilt zien en grijpen;
- aandacht voor de uniciteit van de mens: het uitstellen van persoonlijke (voor)oordelen, er is voor iedereen een plek;
- open gesprek (mens-mens): vooral normale mensentaal, een luisterend oor, machtsgelijkheid, wederzijds respect, betrokken en afspraken worden nagekomen;
- onorthodox en ondernemend gericht op perspectief: een alles kan mentaliteit bij consultants en management.

In figuur 1 wordt afgebeeld dat het project Mens Mens Mens staat of valt met de voortdurende agendering van armoede door de stuurgroep MMM Zeeland (wethouders, VZG en Splinter). Het gaat om politiek-bestuurlijk draagvlak creëren en er op toezien dat het management van de sociale diensten randvoorwaarden biedt aan de consultant zoals tijd, ruimte en middelen, aanmoediging en ondersteuning en de vrijheid om onorthodox te werken. De consultant is dan in staat om te leren op een nieuwe manier in dialoog te treden met de cliënt en zodoende elkaar te leren kennen, echt menselijk contact te maken en wederzijds vertrouwen op te bouwen. De cliënt brengt onder woorden wat



Figuur 2.1: Invoering van MMM in zes maanden

zij/hij graag zou willen en kunnen en wordt daardoor architect en bouwer van haar/zijn eigen leven.

Gedurende een tweedaagse training met acteurs, die de rol van de cliënt spelen, leren de consulenten een taal te ontwikkelen die in feite normale spreektaal is en leren ambtelijk jargon te vermijden. Voorts nemen zij contact op met drie verschillende cliënten om deze gedurende een periode van zes maanden te begeleiden met gesprekken desgewenst bij de cliënt thuis, op een terrasje aan de boulevard of op de Sociale Dienst. Afhankelijk van wat de cliënt zelf wil. De menselijkheid, tijd en aandacht wordt rijkelijk beloond. Cliënten stellen een persoonlijk ontwikkelplan op en ondernemen zelf (vaak met ondersteuning in het begin) acties om de eigen situatie te verbeteren. Zij worden als unieke individuen beschouwd, hun levensverhaal wordt serieus genomen, er wordt geluisterd en bemoedigd om dingen te gaan doen die zij zelf graag willen. Er wordt geholpen bij het leggen van contacten in het netwerk.

De consulent spreekt maandelijks haar collega's en die van andere deelnemende gemeenten in intervisiebijeenkomsten en ervaringen worden uitgewisseld. Vooral hier vindt leren in een netwerk plaats met deskundige begeleiding (zie meer informatie). Tenslotte wordt na zes intervisiebijeenkomsten het leerproces geëvalueerd bij de cliënten, de consulenten en het management en een volledig evaluatierapport uitgebracht met conclusies en aanbevelingen voor een succesvol vervolg. De auteur van dit hoofdstuk is hierbij uitvoerend projectleider, trainer en onderzoeker en functioneert als animator om te blijven leren van elkaar.

Leren door een constructieve dialoog van mens tot mens

Het ontwerp van de mensgerichte dialoog is tot stand gekomen door co-creatie in netwerken van consulenten, cliëntenraden en managers. Bovenaan in figuur 2.2 staan de cliëntresultaten gedefinieerd in de woorden Kennen, Contact, Willen, Kunnen, Doen en Samen. De balken geven daarbij mijlpalen aan: 1 Vertrouwen, 2 Persoonlijk Ontwikkelplan en Commitment en 3 Sociale Integratie en Activiteiten. De stappen van de consulent zijn in de linkerkolom weergegeven van 1 Identificatie en selectie, 2 Benaderen van de cliënt, 3 Gesprekken en intake, 4 Onafhankelijke adviesaanvraag aan derden uit het netwerk, 5 Onafhankelijke diagnose, 6 Persoonlijk Ontwikkelplan en 7 Begeleid integreren.

Ontwerp Dialoog							
Fasen MMM	Mens en vertrouwen		Mens als architect		Mens als bouwver		
Cliëntresultaat	Kennen	Contact	Willen	Kunnen	Doen	Samen	
Stappen van de methodiek	Interesse	Inzicht & vertrouwen	Ambitie & perspectief	Competenties	Zelfredzaamheid & weerbaarheid	Maatschappelijke participatie	
7) begeleid integreren							Mijlpaal 3: sociale integratie en activiteiten
6) persoonlijk ontwikkelplan							
5) onafhankelijke diagnose					Mijlpaal 2: POP en commitment		
4) analyse & adviesaanvraag							
3) gesprekken intake			Mijlpaal 1: vertrouwen/plan				
2) benaderen van de cliënt							
1) identificatie & selectie							

Figuur 2.2: MMM-Dialoog

De constructieve dialoog van mens tot mens ontwikkelt zich in de tijd en veelal na 3-5 gesprekken van een uur is er sprake van wederzijds vertrouwen en commitment en de contouren van een persoonlijk ontwikkelplan wordt opgesteld in de taal van de cliënt zelf. De verhalen van de consulenten bij intervisie-bijeenkomsten tijdens de derde maand geven aan dat zij de cliënt zien opbloeien en activiteiten ontplooiën die zij eerder voor onmogelijk hadden gehouden. Na verloop van 5-9 maanden zijn de meeste cliënten actief met het bouwen aan hun eigen leven door dingen te doen die hun gezondheid en psychisch welbevinden bevorderen. Ze bouwen hun relatienetwerk uit door o.a. hobby's en/of het verrichten van vrijwilligerswerk. Een aantal wil graag een cursus doen en waar dat tot de mogelijkheden behoort, zich voorbereiden op betaald werk.

Dat is niet het hoofddoel. Hoofddoel is de cliënt in staat te stellen zich te ontplooien en volwaardig deel te nemen aan de maatschappij

De cliëntresultaten in woorden

- herstel van vertrouwen;
- van afgeschreven naar een mens met perspectief;
- de MMM benadering door consultants heeft positief effect op cliënten;
- inzicht in ambities, mogelijkheden en concrete verbetering van positie;
- van dossier naar mens met mogelijkheden;
- betere relaties met familie, vrienden en kennissen;
- minder beroep op zorginstellingen;
- meer psychisch welbevinden;
- de wil om er iets van te maken;
- meer sociale contacten;
- meer vrijwilligerswerk;
- gericht op zoek naar (aangepast) werk.

Mens Mens Mens werkt en blijft niet onopgemerkt

Het netwerk en het projectteam werken er naar toe dat alle 13 gemeenten in Zeeland in 2006 mee gaan doen met Mens Mens Mens zodat alle 4.500 mensen die in een vergelijkbare uitzichtloze situatie verkeren ook kunnen rekenen op een beter perspectief. De ambitie op de langere termijn is preventief ingrijpen bij een armoedecarrière en de mensgerichte benadering in te zetten bij elk nieuw contact in Zeeland en daarbuiten.

In december 2004 pakte ISSA Lokaal van de Vereniging Nederlandse Gemeenten de Mens Mens Mens bejegening op in een publicatie als 'best practice' en in september 2005 werd de gemeente Vlissingen bekroond met een prijs van de Landelijke Clientenraad. Het streven is om op den duur alle gemeenten in Nederland in het lerende netwerk te betrekken en op grotere schaal te werken aan oplossingen voor armoede en sociale uitsluiting. Cliënten tellen weer mee en doen mee door zelfgekozen activiteiten te verrichten als mantelzorg, hobby, vrijwilligerswerk, studie, parttime werk en fulltime werk. Deelnemers uit het netwerk hebben oog voor individuele kwaliteiten en beperkingen en stimuleren de zelfredzaamheid van het individu. Mens Mens Mens werkt aan een opwaardering van de sociale cohesie en de maatschappelijke participatie door te leren in netwerken.

Een lerend netwerk bouwt aan oplossingen voor armoede en sociale uitsluiting. In bovenstaande alinea's beschreven we de problemen van de aanbodgerichte traditionele benadering van de sociale diensten in Nederland waarvoor meer dan 300.000 mensen langdurig buiten de boot vallen en geen perspectief hebben om op eigen kracht hun situatie te verbeteren. Armoede is niet alleen een inkomensprobleem maar een veelkoppig vraagstuk (Vrooman et al.

2005) waarbij de toegang tot de maatschappij door allerlei problemen wordt afgesneden: gezondheid, gebroken relaties, gebrek aan opleiding, financiële problemen, problemen met alcohol en drugs, slechte woonomstandigheden, gebrek aan werkervaring, opgroeiende kinderen, de zorg voor de ouders, geen toegang tot onderwijs, ontspanning en vermaak. Mens Mens Mens is na vijf jaar leren een veelbelovende en getoetste menselijke benadering die door dialoog en netwerken wel perspectief biedt. Tot dusver slechts voor 75 van de 100 mensen. Een kleine rekensom leert dat van de 300.000 mensen in Nederland die langdurig in een situatie van armoede en sociale uitsluiting verkeren er ten minste 225.000 als architect van hun eigen leven aan een betere toekomst kunnen bouwen. Laten we ons lerend netwerk uitbouwen en armoede en sociale uitsluiting proberen de wereld uit te helpen.

Meer informatie

- Learning-by-Sharing (Thijssen, Maes, Vernooij, 2002) is ontwikkeld is aan de Universiteit van Amsterdam en gebaseerd op onder andere de theorie van Organisational Learning en Experiential Learning (Roth & Senge, 1996; Dewey, 1935 en 1951).
- Netwerkbegeleiding: Pieter Calis van Rijnconsult, To Drayer van Supervisie en focus praktijk Drayrnietomheen
- Dewey, J. (1899) *The School and Society*. University of Chicago Press, p. 39-40, Chicago.
- Dewey, J. (1938) *Experience and Education*. 1st edn. The MacMillan Company, New York.
- Dewey, J. (1951) *Experience and Education*. 13th edn, The MacMillan Company, New York.
- Roth, G.L. and Senge, P.M. (1996) From theory to practice: research territory, processes and structure at an organizational learning centre. *Journal of Organizational Change Management*, MCB University Press: Vol. 9 No 1: 92-106.
- Tas, J. (2001) *Fotoboek Mens Mens Mens: Zeeuws Licht op Armoede*. Platform Splinter, Middelburg.
- Thijssen, T. J. P., Maes, R., & Vernooij, A.T.J. (2002) Learning by Sharing: a Model for Life-Long Learning. In: *Educational Innovation in Economics and Business VI*.)Ed.: Tor A. Johannessen, Ansgar Pedersen & Kurt Petersen). Kluwer Academic Publishers, Dordrecht / Boston / London.
- Thijssen, T.P.J. (2006) *Developing a Learning-by Sharing Approach to Combat Poverty and Social Exclusion*. Proefschrift Stichting Via Nova/ Universiteit van Amsterdam.
- Vrooman, C, Dirven, H., Soede, A., and Trimp, R. (2005) *Armoedemonitor*. Sociaal Cultureel Planbureau and Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag.

3

Netwerken in de veehouderij

Lerend bouwen aan nieuwe en eigentijdse verbindingen

Lieke Hoogerwerf en Anna Derjavets

Onder de noemer 'Verantwoorde veehouderij' werken onderzoekers samen met ondernemers aan een transitie naar een veerkrachtige en duurzame veehouderij. Een van de programma's is 'Netwerken in de Veehouderij', dat nadrukkelijk een netwerkbenadering toepast om nieuwe verbindingen te smeden tussen veehouders en agrarische kenniswerkers, nadat zij elkaar in het voorbije decennium wat waren kwijtgeraakt. Het programma ontwikkelt en ondersteunt een praktijk van kenniscirculatie waarin netwerken van actieve en gedreven ondernemers centraal staan.

Inmiddels heeft het programma Netwerken in de Veehouderij in twee jaar al bijna 100 veehoudersnetwerken ondersteund om hun idee te realiseren. In elk van deze netwerken bundelden veehouders hun krachten, verwierven bruikbare kennis en stevige partners, verbeterden hun bedrijven en, niet in de laatste plaats, raakten geïnspireerd door de netwerkaanpak. Landelijk en inmiddels ook internationaal geniet het programma een groeiende belangstelling. Het ziet er naar uit dat de netwerkbenadering een nieuwe beweging op gang brengt. Een beweging van inventieve veehouders, flexibele kenniswerkers en betrokken ketenpartners, voor wie het bouwen aan strategische kennisnetwerken en het opzoeken van ongebaande paden vanzelfsprekend is. Waarbij, zoals minister Veerman dat bepleit, de rol van de overheid verandert van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'.

Met het succes en de aandacht dient zich echter ook de vraag aan hoe het programma zichzelf overbodig kan maken. Eind 2007 eindigt de financiering. Is er dan al een beweging die 'op eigen benen kan staan'? Vragen waarover we nieuwsgierig in gesprek zijn gegaan met programmaleider Maarten Vrolijk en onderzoeksleider Wim Zaalmlink, beiden verbonden aan onderzoekcentra van de Wageningse universiteit.

In netwerken aan de slag

Het programma 'Netwerken in de Veehouderij' ondersteunt alleen netwerken waarin minstens drie veehouders deelnemen, geen individuele ondernemers.

Van elk van deze netwerken wordt verwacht dat ze aan een verduurzamend initiatief werken, leergierig zijn en samen leren, aan een gezamenlijk resultaat werken en collega's deelgenoot maken van hun vorderingen. Wim Zaalmlink: 'Als je veehouders wilt uitdagen om samen te werken dan moet je niet beginnen met het proces, maar ze aanspreken op inhoud. De kracht van het programma is om met een aantal strategische ideeën en ondernemersnetwerken aan de slag te gaan en daarbij voortdurend te proberen om relevante partijen die nog buiten beeld zijn er bij te betrekken. Eerdere projecten wijzen er op dat door het leren van elkaar het ondersteunen van netwerken meerwaarde oplevert ten opzichte van individuele ondersteuning.'

De initiatieven kunnen onderling sterk uiteen lopen. Een aantal netwerken zoekt een oplossing voor een hardnekkig bedrijfsprobleem, zoals overlast van bloedluizen bij legkippen. Maar het kan ook gaan om de ontwikkeling van een geheel nieuw agrarisch concept, zoals het houden van melkkoeien in een natuurgebied, of om het vermarkten van diervriendelijke producten. Initiatieven gaan ook over de grenzen van de sector heen, bijvoorbeeld in een samenwerking van boeren en burgers in een landfonds om het agrarisch karakter van een gebied te beschermen. Maarten Vrolijk: 'Dit tweede jaar hebben we gekozen om kritisch te kijken naar de aard van het idee. Vorig jaar ging het over de vraag van morgen, dat is dus nu de vraag van vandaag, en dit jaar gaat het om de vraag van overmorgen. Dit jaar hebben we ook gezegd dat ieder met een idee of initiatief voor de veehouderij welkom is. Dat kan zijn een adviseur, een dierenarts, een onderzoeker of een directeur. Maar dan moet hij of zij er wel voor zorgen dat er minstens drie veehouders in dat netwerk zitten, om zich te kunnen melden aan de poort.'



Figuur 3.1: Netwerken van veehouders in actie

Inhoudelijke kennis en procesfacilitering op maat

De netwerkinitiatieven kunnen alleen slagen als de veehouders met elkaar samenwerken en met relevante partijen productieve relaties op te bouwen. Een belangrijke pijler in de ondersteuning is daarom de netwerkbegeleiding. Elk deelnemend netwerk kan rekenen op een vaste begeleider die als praktijk-onderzoeker of adviseur goed thuis is in de sector, inhoudelijk deskundig is en zich wil bekwamen in het faciliteren van de netwerkdynamiek. In de begeleiding gaat veel aandacht uit naar het leggen van nieuwe verbindingen en naar het samenspel in het netwerk.

De netwerkbegeleiders richten zich niet alleen op het doel dat het netwerk zelf voor ogen heeft. Het is nadrukkelijk ook de bedoeling dat de ondernemers leren van de netwerkaanpak. Dat ze beter zicht krijgen op de strategische ruimte voor hun ondernemerschap, leren hun relatiernetwerk te versterken en vertrouwd raken met het aangaan en weer afronden van waardevolle allianties met collega's, deskundigen en andere belangrijke partijen. Om op die manier invulling te geven aan de transitie naar duurzame veehouderij. Figuur 2 brengt de gedachtegang in beeld.

Maarten Vrolijk: 'Een voorbeeld is een netwerk van varkenshouders die zeugen in groepshuisvesting houden en op hardnekkige gezondheidsproblemen aan de klauwen stuiten. Dat netwerk heeft met hun landelijke en inmiddels ook in Duitsland verspreide 'klauwencheck' inhoudelijk belangrijke vorderingen geboekt en daarin ook de sector meegekregen. Maar dat netwerk heeft ook besef gekregen, dat ze volgend jaar verder willen. Als dat zonder de ondersteuning van dit programma gebeurt, dan moet het netwerk zelf zorgen dat kennis ontwikkeld en ontsloten wordt. Ze gaan nu dus afspreken hoe ze ervoor kunnen zorgen dat er middelen komen, alleen voor onderzoek, en dat het onderzoek ook gedaan wordt.'



Figuur 3.2: Aandachtsgebieden in de netwerkbegeleiding

Netwerkenkennis ontwikkelen en delen

De netwerkbegeleiders krijgen op hun beurt weer ondersteuning van een team van actie-onderzoekers. Zij bieden kennis over netwerken, praktische netwerktools, een interactieve netwerkwijzer (Zaalmink et al., 2005a) en verzorgen de evaluatie en monitoring van de netwerkontwikkeling. Voorbeelden van netwerktools zijn de innovatiespiraal, de coherenticirkel (zie hoofdstuk 15) en de netwerkanalyse (zie hoofdstuk 1). Wim Zaalmink: 'Een belangrijke vraag in het programma is, hoe kun je die netwerken faciliteren. Daar beginnen we aardig zicht op te krijgen. Het gaat om nieuwe eigentijdse verbindingen van ondernemerspraktijken met agrarisch onderzoek. Vandaaruit bouwen we het op en zijn we tot het inzicht gekomen dat begeleiding van netwerken die kennis

ontwikkelen, op speciale manieren moet. Met de netwerktools die we daartoe aanreiken, blijken de netwerken en hun begeleiders wel wat te kunnen. Die netwerkkennis maakt dat we op een andere manier omgaan met de netwerken. Zodanig dat we én de ondernemersagenda's meenemen én de strategische verruiming en zelfredzaamheid van de netwerken in het achterhoofd houden bij de begeleiding.'

Belangrijke schakel in het delen en ontwikkelen van netwerkkennis zijn periodieke onderzoeksgesprekken in vaste clusters van begeleiders, actie-onderzoekers en programmaleiding. De gesprekken vinden plaats aan de hand van vraagstukken die in de praktijk spelen. Ook wisselen deelnemers ervaringen met de netwerktools uit en toetsen elkaars ideeën over het leggen van nieuwe verbindingen met partijen binnen en buiten het programma.

Onderzoeksrapporten spelen een kleine rol bij de verspreiding van de netwerkkennis. De rapporten leggen verantwoording af (zie bijvoorbeeld Zaalmink et al., 2005b), maar ze dienen niet als medium voor de verspreiding van netwerkkennis binnen en buiten de veehouderij. Dit gebeurt bewust met aansprekende interactieve methoden, zoals de netwerkwijzer, internet, audiovisuele hulpmiddelen en daarnaast landelijke ontmoetingen en presentaties op beurzen en conferenties. Het communicatieteam van het programma speelt hierin een cruciale rol. Dit team verzorgt een uitgebreide website met weblogs voor de netwerken (zie www.verantwoordeveehouderij.nl), levert journalistieke producten die tot de verbeelding spreken (video's, persberichten, posters e.d.) en doet experimenteel onderzoek met de toepassing van intranet en met videoconferenties per internet.

Vragen over aanpak en resultaten

Het programma Netwerken in de Veehouderij kende in 2004 een vliegende start, toen 160 netwerken reageerden op de tender om deel te nemen. De aandacht ging vooral uit naar de selectie en begeleiding van de netwerken en het stimuleren van interacties. Ook was het zoeken naar een zodanige inbedding van de nieuwe netwerkaanpak dat deze goed op gang kon komen. Het eerste jaar was dus vooral een experiment met heel veel lessen die daarna zijn toegepast.

In 2006 staat de positionering van de netwerkaanpak op de agenda. Want er heeft zich inmiddels een uitgebreid netwerk van netwerken en relaties gevormd, waarin het programma en de netwerkbenadering steeds vaker bevraagd worden. Figuur 3 geeft een impressie van betrokkenen en relaties. De programmagroep, verantwoordelijk voor het ontwerp en de coördinatie van het programma, is blij met de vragen en wil met aansprekende presentaties en publicaties meer vragen van buitenaf stimuleren. Een belangrijk thema daarbij is hoe de aanpak en resultaten van het programma het beste beschreven en vastgelegd kunnen worden.

Maarten Vrolijk: 'Enerzijds is de opdrachtgever heel tevreden. Omdat we er in slagen zaken in beweging te krijgen. Het is vanuit de LNV-directie Landbouw heel nadrukkelijk de wens dat netwerken van veehouders serieus resultaten

boeken, en dat gebeurt. Directie Kennis zit meer op de lijn van zorgen dat er wat in onderzoek en onderwijs gebeurt in de relatie tot de veehouders. Dat men elkaar beter vindt en op elkaar aangesloten is, zich nieuwe kennisarrangementen vormen. En ja, we zien en horen nu dat ondernemers en onderzoekers samenwerken. Maar aan de andere kant willen we dat een beetje hard maken. Wat je gedaan hebt, beklijft dat, straalt dat uit. Kun je aantonen dat die netwerken wat duurzamer zijn, dat is de uitdaging. Waar we nu op uitkomen, ook in discussies met leiders van andere innovatieve agroprogramma's, is storytelling. Verhalen maken. Niet alleen wat de ontwikkeling is, maar ook hoe je interventies pleegt, wanneer doe je dat en hoe doe je dat en met welke methodieken, welke effecten neem je waar en wat doe je met die waarnemingen.'

Het maken van verhalen is des te belangrijker omdat buiten het programma makkelijk misverstanden ontstaan over de netwerkaanpak. Dat begint al bij de naam. Wim Zaalmlink: 'De netwerktaal is nog onvoldoende gemeenschappelijk. Veel zogeheten netwerkprojecten hebben een redelijk standaard onderzoeks-aanpak, met lineaire kennisoverdracht en het gebruik van praktijklocaties als experimenteerruimtes. Dat zijn meer kunstmatig gevormde netwerken waarbij de onderzoeker een aantal ondernemers bij elkaar brengt om kennis boven water te krijgen en deze te kunnen vertalen naar andere praktijksituaties'. Maarten Vrolijk: 'Binnen Netwerken in de Veehouderij hanteren we een vrij duidelijke definitie: een netwerk is een groep van tenminste drie veehouders en daarnaast anderen met een gezamenlijk doel en een gedeelde wens om te leren. Toch konden we het onderscheid met voornoemde netwerkprojecten in het begin onvoldoende voor het voetlicht brengen. Maar sinds we met het concept van



Figuur 3.3: Impressie van het netwerk van betrokkenen bij het programma

de netwerkanalyse (hoofdstuk 1) werken, waarbij je het heel nadrukkelijk hebt over partners en schakels, en kennisleveranciers en kennisgebruikers, dat het toch wel echt te definiëren rollen zijn, merk ik dat het bij meer mensen het begrip vergroot. Dat ondernemende netwerken toch wat anders zijn dan je eigen sociale netwerk, een studieclub of een onderzoeksnetwerk waar een paar boeren bij gevraagd zijn.'

Verandering in onderzoek en wetenschap

De doortastendheid van het programma zette het eerste jaar onder de noemer van vraagsturing de vertrouwde onderzoeksrouines aardig op de kop. Dit leverde kritische vragen en soms ook openlijke weerstand op in de wereld van (agrarisch) advies, onderzoek en wetenschap. De programmaleiding sprong regelmatig alert in op de beeldvorming en misverstanden. Op deze wijze is ook op dit front stelselmatig gewerkt aan eigentijdse verbindingen, vanuit het besef dat de netwerkbenadering soms dwars door vertrouwde denkwijzen, onderzoek- en adviespraktijken en financieringsstructuren heen snijdt.

Wim Zaalmlink: 'Het is een experiment dat past in de tijdgeest, het is een beweging van vele jaren, waarbij het gaat om kennisontwikkeling, kennisdelen, kennisintegratie. Het is niet zo dat volgend jaar het doek valt en opeens een ander experiment begint. We zijn met een cultuurverandering bezig. Je draagt er aan bij met de kennis en vaardigheden die je zelf hebt, die je opdoet in het programma, die anderen inbrengen en die passen in deze tijd. Ja, en dan zien we bijvoorbeeld dat onderzoekers heel goed een groep veehouders kunnen begeleiden, terwijl voorheen zwaar onderbouwd publiceren voor hen bijna de enige roeping was. We slaan als onderzoekers dus een andere weg in, een onbekende weg die nog lang niet overal wetenschappelijk geaccepteerd wordt.'

Het actie-onderzoeksteam staat dit jaar voor een flinke uitdaging: zorgen voor significante netwerkverhalen, verbinding leggen met andere onderzoeksgroepen en het realiseren van (wetenschappelijke) publicaties zijn dit jaar. De kunst lijkt de goede fora te vinden om aan te sluiten op lopende theoretische en methodologische gesprekken. Zo oogstten de onderzoekers warme belangstelling op internationale conferenties door specifieke aspecten van de netwerkbenadering uit te lichten (Wielinga, 2006; Hubeek, Geerling & van Baalen, 2006). Maarten Vrolijk: 'Het valt of staat met het enthousiasme van de mensen. Als mensen zeggen: "ik ga bewijzen dat het werkt, zo niet dan toch," dan kom je ergens. Het is mijn grote drive te werken aan inspirerende leeromgevingen waar mensen zich veilig voelen en kwetsbaar durven op te stellen, dus transparant communiceren en ook fouten durven maken. Dat is in de onderzoekswereld soms een beetje vloeken in de kerk, kom je pas met resultaat naar buiten wanneer je alle mogelijk analyses uitgevoerd hebt. Wij zeggen dus "ga bij elkaar zitten". Onder het programma zit dus een notie van een wezenlijke verandering van de rol die je als onderzoeker hebt. Het betekent niet dat de universiteit het type onderzoek dat er al was los moet laten, dat moeten we ook blijven doen, maar niet meer in de omvang en continuïteit die men voorheen gewend was.'

Ambities vierde jaar

In krap drie jaar is al veel bereikt, tegelijkertijd zijn er duidelijk grenzen aan wat het programma in vier jaar kan bewerkstelligen. Het ideaalbeeld is dat ondernemers voldoende capabel zijn om zelf nieuwe netwerken te vormen, daar partijen bij weten te betrekken en eventueel ook financiering voor binnenhalen, en na een paar jaar weer in een andere samenstelling iets anders aanpakken. Focus voor het vierde jaar is om zo veel mogelijk verbindingen te leggen met mensen die kunnen bevorderen dat deze beweging voortgaat en ingebed raakt in de sector. Maarten Vrolijk: 'Dat is een van de redenen dat we naast Wageningse onderzoekers nu ook netwerkbegeleiders van elders aantrekken, van adviesorganisaties, accountantsbureaus en de ondernemers- en werkgeversorganisaties. Het gaat niet om organisaties, het gaat om mensen, vanzelf komen de vaardigheden en competenties boven drijven, en daar probeer je verbinding mee te maken. Op het moment dat die mensen meedraaien in het geheel worden ze enthousiast, die ervaring heb ik wel, en dan kun je via die mensen de organisaties en netwerken er achter bereiken. Dat is ook de reden dat communicatie zo ontzettend belangrijk is in dit programma.'

Voor de structurele inbedding van netwerkondersteuning zijn nog geen pasklare antwoorden. Wel komen bepaalde spelers in beeld die op langere termijn veelbetekend kunnen zijn. Wim Zaalmink: 'Bijvoorbeeld het agrarische onderwijs, omdat zij echt in de regio actief zijn met bewustwording en strategische verruiming. Zij bereiken zowel toekomstige ondernemers als de ondernemers die nu in het veld zijn. Verder is de veevoerindustrie een heel belangrijke partij. Met hun adviseurs en serviceverlening kunnen zij ondernemers meekrijgen die wij nu niet bereiken. Het heeft potentie om die ook mee te krijgen in dit gedachtegoed, om samen, al netwerkonderwijs, een lijn uit te zetten. Verder zou ik blij zijn als het ministerie van LNV de netwerkbenadering als beleidsinstrument kiest. Een mogelijke voortzetting kan bijvoorbeeld door met kennisvouchers iets te doen gericht op samenwerking in netwerken. Voorwaarde is wel dat geborgd wordt dat de kwaliteit van de vraagarticulatie en van de netwerken voldoende deugt.'

Wordt het programma overbodig?

Maarten Vrolijk en Wim Zaalmink benadrukken beiden het eigentijdse karakter van het programma Netwerken in de Veehouderij. Ze vertrouwen er op dat de netwerkbenadering past bij de tijdsgeest, en zich dus telkens nieuwe kansen zullen voordoen om de beweging te continueren en te verbreden. Om die kansen te kunnen benutten wordt straks wellicht één van de aanbevelingen om een netwerkenbureau op te zetten. Zo'n bureau zou in navolging van het programma kunnen zorgen voor een klimaat waarin nieuwe netwerkinitiatieven van de grond komen, ervaringen gedeeld worden en de ontstane praktijk van kenniscirculatie zich verder kan ontwikkelen.

Of dit inderdaad een aanbeveling zal zijn valt echter nog te bezien. Netwerken in de Veehouderij is een lerende organisatie. Al bouwend aan nieuwe verbindingen wordt geleerd, en al lerend wordt gebouwd, de energie volgend die ontstaat door de initiatieven in en buiten het programma. Daarbij verschuift elk jaar de aandacht, voortbouwend op wat het voorgaande jaar is opgebouwd. In 2005 was de netwerkaanpak experimenteel, het was 'doen en daarvan leren'. Dit jaar wordt de netwerkaanpak 'nader verklaard', de geleerde lessen worden benut om de netwerkaanpak en de werking ervan expliciet zichtbaar te maken en vragen te beantwoorden. Wat is dan de leeropdracht in 2007? De focus zal liggen op het maken van verbindingen waardoor de netwerkbeweging voortgaat en in de sector ingebed wordt. De leeropdracht lijkt daarmee te zijn om *in deze beweging* de antwoorden te vinden op de vraag hoe het programma zichzelf overbodig maakt...

Verdere informatie

- Booij, A. (2006) Met netwerken naar nieuw ondernemerschap. *V-focus*, april.
- Hubeek, F.B., Geerling-Eiff, F.A. & Baalen, Peter J. van (2006) *Supply- versus demand-driven knowledge dissemination: a focus on 'strategic space'*, paper 17th ISPIM Annual Conference "Networks for Innovation"; <http://www.ispim.org/ispim2006/Proceedings>
- Wielinga, E. (2006) Intermediate roles in privatised extension systems: The Dutch case. *Changing the European farming systems for a better future*, Langeveld, H. & Röling, N. (ed.). Wageningen Academic Publishers; <http://www.farmingsystems.nl>
- Zaalmink, W., Wielinga E., Tomson, N, Pruijt B, Geerling-Eiff, F & Hubeek, F. (2005a) *De Netwerkwijzer, versie 1*. Agrocenter; <http://www.agrocenter.nl/netwerkwijzer>
- Zaalmink, B.W., Geerling-Eiff, F.A., Grip, K. de, Hubeek, F.B., Kroon, S.M.A. van der, Leeuwis, C., Wijk-Jansen, E. van, Wielinga, H.E. (2005b) *Kennismaken met netwerken, Reflectie op zes maanden 'Netwerken in de veehouderij'*. Rapport 7.05.03. LEI, Den Haag.

4

Groeien met het Netwerkprogramma Lean Innovation

Een persoonlijk verhaal over initiatief nemen, leiderschap en een lerend netwerk in ontwikkeling

Jacqueline Hofstede

In dit hoofdstuk doe ik verslag van het initiatief en de ontwikkeling van het Netwerkprogramma Lean Innovation in Noord-Nederland, waarbinnen inmiddels 27 ambitieuze industriële bedrijven, overheid en kennisinstellingen participeren. Het doel van de bedrijven is om in de mondiale concurrentie met lagelonenlanden hun performanceverbetering drastisch te versnellen.

De telefoon gaat: 'Hallo, je spreekt met Harmen. Ik ben vorige week op het Lean Manufacturing Working Seminar geweest en ben nog enthousiaster geworden. Ik wil er echt mee aan de slag. Dit heb ik ook tegen onze directeur gezegd: Paul, het begint allemaal met jou! Maar, je weet het, hij heeft het druk en laat dit graag aan mij over. Ik wil nu toch kijken of ik hem mee kan krijgen in mijn enthousiasme. Ik denk dat een ontmoeting met een ondernemer, die ervaring heeft met de lean principes, hem meer bij dit onderwerp zal trekken. Daarom probeer ik een afspraak te maken met Jakob. Heb jij een telefoonnummer van hem?'

Mijn reactie: 'Ja, natuurlijk, maar ik vraag mij af of Jacob de persoon is voor jullie. Ik zou zelf eerder denken aan Dick: Hij werkt al meer dan tien jaar met de principes van Lean Thinking, is enthousiast, is bereid te helpen, zit dichterbij jullie, zowel geografisch als qua business. Ik geef je Dicks nummer. Zeg hem maar, dat het mijn idee was hem te bellen!'

Wat is het Netwerkprogramma Lean Innovation?

Bovenstaand gesprekje is een goed voorbeeld van de kracht van het Netwerkprogramma Lean Innovation. Dit netwerk is gestart in januari 2005 met twaalf ambitieuze Noord-Nederlandse industriële ondernemingen, waaronder Philips, Villeroy & Boch, Leaf Holland, Neopost, Moffett, Biddle en anderen. Industriële ondernemingen, die hun performanceverbetering willen

versnellen, door van elkaar te leren en vooral ook door op de werkvloer bij elkaar in de keuken te kijken. Het centrale thema is *Lean Thinking*.

Wat is Lean Thinking?

Lean Thinking is een andere manier van denken, die absoluut noodzakelijk is om op lange termijn als bedrijf te overleven. Door de invoering van de lean principes kan het rendement worden verbeterd met (soms veel) meer dan 30%. Lean Thinking heeft Toyota, Scania en Porsche tot groot succes gebracht! Dit zijn de principes:

- sterke focus op de waarde voor de klant/eindgebruiker.
- niets maken of doen wat niet wordt gevraagd door een externe of interne klant;
- elimineren van verspilling (*muda*), de niet-waarde toevoegende activiteiten;
- het modulair (her)ontwerpen van producten en diensten;
- bij elke vernieuwing, focus op vergroting van de concurrentiekracht;
- door voortdurende verbetering, komt er steeds meer ruimte in tijd, geld en ruimte voor innovatie en promotie;
- waardecreatie voor alle stakeholders: klanten, medewerkers en aandeelhouders.

In diverse bedrijven is het rendement fors verbeterd door vergroting van de beschikbare productiecapaciteit, in combinatie met reductie van het onderhanden werk, de doorlooptijd en het aantal manuren per product. Ook is er minder ruimte nodig om te produceren. Dit betekent dat op het zelfde vloeroppervlak, soms wel het dubbele geproduceerd kan worden met als gevolg dat er niet in nieuwbouw hoeft worden geïnvesteerd.

Een enthousiaste ondernemer: 'Er is meer overzicht en rust ontstaan en het ziekteverzuim is vanzelf gedaald. Bovendien is mijn liquiditeit sterk verbeterd en zijn mijn klanten enthousiast! Wat wil een mens nog meer?'

De voorgeschiedenis, initiatief nemen en dienend leiderschap

Tien jaar geleden las ik het boekje van Robert K. Greenleaf over *Servant Leadership*, dienend leiderschap. Hij legde de vinger op de zere plek. Hij stelt in zijn boek, dat onze wereld niet zozeer in crisis is, vanwege alle slechteriken op deze aarde, nee.. onze wereld is er slecht aan toe, omdat veel te veel goedwillende capabele mensen hun verantwoordelijkheid niet nemen. Ze zijn te bescheiden of te bang om in actie te komen, om hun idealen te verwezenlijken. Liever blijven zij zitten in een zekere, maar demotiverende werkkring, liever ja en amen zeggen tegen een slechte baas, dan zelf het voortouw nemen, zelf leiderschap tonen om de wereld te dienen. Ik voelde mij aangesproken. Ik was ook zo iemand. In 2002 besloot ik het roer om te gooien. Na een arbeidsconflict over mijn te innovatieve ideeën, nam ik tijd voor reflectie en kwam tot het inzicht, dat ik tien jaar lang mijn leiderschap had onderdrukt!



Figuur 4.1: Bij Nefit te Buinen kunnen ze, door toepassing van de Lean Principes, de al verdubbelde productie, nogmaals verdubbelen op het oorspronkelijke vloeroppervlak

Mede geïnspireerd door een prachtige droom, besloot ik ondernemer te worden en mijn bedrijf te funderen op mijn authentieke kracht, mijn kern, mijn schittergebied. Dat inzetten wat er altijd al was, wat ik ook als kind al in mij had.

Irene van Lippe-Biesterveld noemt dit natuurlijk leiderschap, leiding nemen over je leven, in al zijn facetten, vanuit de persoon die je van nature bent. Dit veronderstelt dat je weet wat die kwaliteiten zijn. Dat wist ik, de mijne waren en zijn visionair, pionier, enthousiast, gedreven, verbindend en inspirerend.

Net toen ik als ondernemer de wereld in trok, was er in Friesland onderzoek gedaan naar te lage arbeidsproductiviteit en innovatiekracht van Friese bedrijven. Ik zag mijn kans...

In eerste instantie ontwikkelde ik met verschillende overheden grootste plannen met bijbehorende lonkende subsidiepotten, maar na een jaar stond ik nog steeds met lege handen aan de zijlijn. Ik had al mijn kaarten op een groot project gezet en verloren. Drama, ik stond met de rug tegen de muur, mijn geld was bijna op. En dan blijkt dus dat je om te groeien dit soort drama's nodig hebt. Ik had mijn kwaliteiten ingezet, maar dat was niet genoeg. Er was meer nodig. Het was nodig om angsten te overwinnen en op eigen kracht het initiatief te nemen en te blijven houden.

Ik ging dus door. Waarom ging ik door? Ik had nog steeds de overtuiging veel te kunnen betekenen voor de Noord-Nederlandse economie. Opgeven kon al-

tijd nog. Dienend leiderschap, dat had ik mij voorgenomen. En... er waren ondanks alle tegenslagen, nog steeds teveel positieve signalen. Met een groepje van negen trokken we de stoute schoenen aan en organiseerden 3 november 2004 'De Friese ondernemer aan het woord', om erachter te komen wat nu van werkelijke waarde zou zijn voor de Friese ondernemers.

En ze kwamen! Niet de achterblijvers, die ook een uitnodiging hadden gehad, nee, juist de meest innovatieve bedrijven waren er als de kippen bij! Het werd een dynamische middag met een rijke oogst. Mijn belangrijkste inzichten waren: ondernemers zijn super geïnteresseerd in elkaar en Innoveren = Doen! En daarmee was het zaad gelegd voor wat toen nog heette de Lean Innovatie Groep.

Start en groei

De start

De start van de Lean Innovatie Groep begon met een bedrijfsbezoek aan Biddle BV, met enthousiaste mannen van het eerste uur. Inspirerend was die middag ook het verhaal van Royal Nooteboom Trailers. Henk Nooteboom die heel open vertelde over de successen en mislukkingen van Lean Transformation in zijn eigen bedrijf. Bovendien vertelde hij over zijn kennismaking met een Lean consortium in Canada:

'Deze Canadese bedrijven knokken, leren en innoveren samen om de bedreigingen vanuit de lage lonen landen het hoofd te bieden. Jullie kunnen dat ook. Samen kun je je performanceverbetering versnellen met een factor drie!'

Uitgebreide kennismaking met elkaar en met de principes

In het eerste half jaar startten we de Lean Innovatie Groep met uitgebreide intake bezoeken aan alle deelnemende bedrijven. Tijdens die intake bezoeken werd uitgebreid kennisgemaakt met de deelnemende personen: meestal de algemeen directeur en het hoofd productie. Ook werd de fabriek bekeken. Tijdens de intake bezoeken werd er intensief gezocht naar zowel de leer- en innovatiewensen van de deelnemer (de vraagkant) als ook naar de aanbodkant: Wat gebeurt er in dit bedrijf, wat interessant is voor de andere deelnemende bedrijven.

De deelnemers maakten kennis met elkaar en met de principes van Lean Thinking door een Lean Production Workshop en vier bedrijfsbezoeken. Dit was het begin van een doorlopend proces van nadere kennismaking, vertrouwen opbouwen, leren en innoveren.

De eerste groei

Na de initiatieffase van een half jaar, belde Folkert van der Meulen van NOM-TxU. 'Jacqueline, met Folkert. Ik heb gehoord dat jij gestart bent met een Lean Innovatie Groep. Wij willen een netwerkprogramma starten op het gebied van Lean Manufacturing. Jij bent al begonnen en hebt kennis van Lean. Kunnen wij niet eens praten over samenwerking? Wij hebben ervaring met vier andere

netwerkprogramma's, wij hebben geld en relaties met andere ervaren Lean-bedrijven, met de Universiteit Twente en de Rijksuniversiteit Groningen. Samen kunnen we een vliegende start maken! Wat denk je ervan?"

Ik was benieuwd. Na een aantal inspirerende, maar ook zakelijke gesprekken, besloten we samen te werken op basis van gelijkwaardigheid. De Lean Innovatie Groep veranderde enigszins van naam en heet nu: Netwerkprogramma Lean Innovation. Door onze publiekprivate samenwerking groeide het netwerk in drie opzichten. Het groeide in omvang van 12 naar 27 Noord-Nederlandse bedrijven, in kwaliteit door verdieping binnen tien grotere en kleinere project-initiatieven en in stevigheid door samenwerking met andere belanghebbende organisaties.

Groei in omvang

Het netwerk groeide van 12 naar 27 deelnemende bedrijven en van 24 naar 54 deelnemers. Het netwerk kent een grote diversiteit van bedrijven binnen de industrie. Van metaalbedrijven tot voedingsmiddelenindustrie, van een aluminiumproducent tot een regionale groothandel in staal, van aarzelende geïnteresseerden tot Lean koplopers op wereldniveau. Ook het verschil in opleidingsniveaus is groot, van selfmade MBO-ers tot een doctor in de Chemie. Tot de dag van vandaag heeft deze diversiteit geen problemen opgeleverd. Toch duikt er nu wel her en der de vraag op (ook) voort te gaan in kleinere groepen.

Groei door verdiepende projectinitiatieven

Mede door een extra financiële impuls van NOM-TxU konden we verdiepende projectinitiatieven starten rond onder meer thema's als Kleur, Verpakking en Coating, Lean Bouwen, Productarchitectuur, Ketenintegratie, ICT & Sensortechnologie, Lean in de procesindustrie, Klantwaarde en Leiderschap. Deze thema's zijn verkend en krijgen voor een deel een plaatsje in het nieuwe opleidingsprogramma, dat in ontwikkeling is. Ook lijken er nieuwe initiatieven te ontstaan zoals nieuwe netwerken, nieuwe ketens en clusters en zelfs een film behoort tot de mogelijkheden.

Groei door ontluikende samenwerking tussen diverse participanten

Het netwerk heeft zich uitgebreid van een klein netwerkje van een individuele ondernemer, tot een netwerk, waarin steeds meer maatschappelijk relevante stakeholders participeren, zoals ondernemingen met een kennisbehoefte en maar ook met kennisaanbod, HBO-instellingen en universiteiten, brancheorganisaties en ondernemersverenigingen en de initiatiefnemers Ynova en NOM-TxU. Al die verschillende groepen hebben zowel dezelfde, als verschillende belangen.

Opnieuw een speurtocht naar klantwaarde

Toen het eerste jaar voorbij was hebben we vijf mensen benaderd voor de supportersgroep, vanwege hun enthousiasme voor Lean Thinking, hun voortdu-

rende focus op performanceverbetering en hun gevoelde maatschappelijke verantwoordelijkheid met betrekking tot het bedrijfsleven in Noord-Nederland. Wij hebben hen gevraagd: Wat heeft het netwerk jullie tot nu toe opgeleverd? Hieronder volgen de belangrijkste antwoorden:

Inzicht en kennis

Inzicht in het belang van urgentie om te veranderen, absolute support te hebben van de top, en het belang van leiderschap en visie. Ook is het inzicht gedeeld, dat er tijd nodig is om voedingsbodem te creëren voor verandering. De beginners hebben vooral kennis over Lean Thinking opgedaan.

Waardevolle nieuwe relaties

Zonder het netwerkprogramma zouden waardevolle leer-, samenwerkings- en commerciële relaties niet, of veel moeilijker tot stand komen. Door de bijeenkomsten wordt de drempel om 'bij elkaar te gaan buurten' aanmerkelijk verlaagd. Het bij elkaar buurten, leidt tot nieuwe inzichten of tot bevestiging van de voorgenomen koers. Zo wordt het gemakkelijker om een nieuwe stap te zetten in het voortdurende proces van performanceverbetering.

Het overwinnen van angst

Leren van anderen geeft positieve impulsen. Bij ketensamenwerking bijvoorbeeld, heb je in eerste instantie toch het angstige gevoel de *kop in de strop te steken*. Verhalen van anderen helpen om langzamerhand over die angst heen te komen.

Behoeft aan kleinere intervisiegroepen en buddysysteem

Kunnen wij niet aan de slag met een buddysysteem, waarbinnen we koppels of kleine intervisiegroepjes maken om intensiever met en van elkaar te leren?

Kennis en resultaten op eenvoudige wijze toegankelijk maken

Er is een wens uitgesproken mee te werken aan het eenvoudig toegankelijk maken van kennis en in de bedrijven behaalde resultaten.

Reflectie en analyse van ontwikkelingslijnen in het netwerk

Van een 1-persoonsperspectief naar een rizomatisch perspectief
Vanuit mijn eigen perspectief lag het begin bij mijzelf, de initiatiefnemer met de ideeën en de missie iets moois te creëren. Ik heb gemerkt dat dit continu nieuwe mensen aantrekt en dat het netwerk langzamerhand groeit. Vandaag de dag wordt mij steeds meer duidelijk, dat er eigenlijk vanuit verschillende richtingen, stromen samen komen. Verschillende initiatiefnemers onderzoeken steeds nieuwe win-win-situaties. Ook zijn er inmiddels door NOM-TxU in het buitenland waardevolle relaties gelegd met soortgelijke initiatieven in Vlaanderen en noordoost Engeland. Deleuze (2004) noemt dit samenkomen van verschillende stromen, een rizomatisch proces.

De rol van de initiatiefnemers

De rol van de initiatiefnemers blijft belangrijk. Zij zorgen voor integratie, inspiratie en optimale koppeling tussen vraag en aanbod.

Van aanbod gericht (inside-out) naar waardegestuurd (outside-in)

In het begin sprak ik met verschillende overheden over ondernemers als objecten van bemoeienis. Wij bedachten wat goed voor hen zou zijn. Langzamerhand zijn de ondernemers steeds meer subject geworden. Eerst als klankbord, later als gebruiker en in toenemende mate als co-creator en mede-initiatiefnemer.

Het weven van een netwerkstructuur

In het begin waren er twaalf losse bedrijven, 25 losse personen. Langzamerhand vormt de netwerkstructuur zich door interactie tussen mensen. Er vormt zich een patroon van relaties, de zogenaamde fuzzy structure. Je zou ook kunnen spreken van graded membership: alle participanten maken in zekere mate deel uit van het netwerk. Zo ontstaat er een schaal van deelnemers met een hoog commitment, die veel investeren in het netwerk. Daarnaast zijn er ook deelnemers, die tijdelijk nauwelijks participeren. Het lijkt erop dat dit een zichzelf versterkende dynamiek is. In de loop van de tijd kan de mate van commitment variëren (Weggeman, 1997)

Organisch organiseren

In plaats van het neerzetten van een van te voren bedachte structuur en de participanten op te sluiten in de verschillende hokjes, zien wij het organiseren rond personen, klantwaarden en innovatiekansen als het leidend organisch principe. Niet alleen de vraag, maar in toenemende mate ook het aanbod van de participanten wordt leidend. Waar zit hun enthousiasme, hun drive, hun missie, hun zichtbare en onzichtbare belangen?

Collectieve ambitie

De collectieve ambitie van het Netwerkprogramma Lean Innovation is het om elkaar te helpen bij versnelling van performanceverbetering van Noord-Nederlandse industriële bedrijven. De centrale vraag blijft steeds: Hoe kunnen we de individuele behoeften en passies zo optimaal mogelijk inzetten ten behoeve van onze collectieve ambitie?

Netwerkcultuur

Cultuur kunnen we definiëren als een collectief gedragspatroon, en de daardoor veroorzaakte sfeer, die voortkomen uit een set waarden en normen. Met andere woorden: Wat vinden we gewoon? De cultuur binnen het netwerk kunnen we als volgt karakteriseren: informeel en kameraadschappelijk, open en bereid tot kennismaken en delen van kennis en inzichten. Hier en daar ontstaat een begin van, wat Weggeman (1997) noemt, het synergiezoekend samenwerken.

Vooruitblik

Het netwerk is succesvol en voorziet in een behoefte van verschillende gebruikersgroepen. Succes trekt aan en dus zal het netwerk zich uitbreiden. Het zal groter worden. Dit betekent meer gebruikers, een groter geografisch werkingsgebied, meer kennisleveranciers, meer projectinitiatieven en dergelijke. Dit is alleen maar te managen als we blijven leren en bereid zijn tot innovatie en verandering.

Nu we inmiddels anderhalf jaar op weg zijn, zien we dat we nog maar aan het begin staan. We hebben de initiatief- en definitiefase van het netwerk achter de rug en buigen ons nu over de volgende vragen:

- Hoe gaan wij om met de grote diversiteit, die er binnen het netwerk bestaat?
- Hoe betrekken wij de kennisinstellingen meer bij het netwerk?
- Hoe gaan wij om met nieuwe (potentiële) toetreders?
- Hoe stemmen wij de inhoud van de dienstverlening af op de verschillende categorieën (potentiële) deelnemers?
- Hoe kunnen wij de relevante kennis blijven verspreiden?
- Hoe zetten we de meest moderne ICT mogelijkheden in?
- Hoe stimuleren wij beginners om versneld tot actie over te gaan?
- Hoe creëren wij in Noord-Nederland meer urgentie bij grotere groepen ondernemers?

We staan nu voor de uitdagingen van de ontwerpfase. Hoe ontwerpen we een netwerkinfrastructuur, waarbinnen het ontmoeten, kennismaken, samen leren en innoveren optimaal wordt ondersteund. ICT zal hier een belangrijke, maar ondersteunende rol in gaan spelen.

Tot slot

Ik zie met veel vertrouwen de toekomst tegemoet. Met veel plezier heb ik in dit hoofdstuk een beknopte beschrijving gegeven van mijn eigen persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling tot het Netwerkprogramma Lean Innovation. Terugkijkend herken ik veel van wat Joseph Jaworski beschrijft in zijn boek *Synchroniciteit* (2000). Hij beschrijft de reis van de held, de roep om op avontuur te gaan, de roep tot dienen, tot het overgeven van ons leven aan iets groters dan wijzelf, de roep te worden wie we bedoeld zijn te worden, de roep ons levenspatroon te verwezenlijken.

Vanuit mijn optiek was het Netwerkprogramma Lean Innovation in Noord-Nederland niet op deze manier tot stand gekomen, als ik niet mijn angsten had overwonnen en *ja* had gezegd. Eerst wilde ik het niet geloven, maar kennelijk was ik het, die in actie moest komen om alle participanten samen te brengen. Ik hoop dat dit hoofdstuk stimuleert om eveneens *ja* te zeggen tegen de roep van het avontuur. Ik besluit dan ook met de wens:

Overwin je angsten en ga je dromen verwezenlijken. De wereld zit op je te wachten!

Meer informatie

- Deleuze, G., en Guattari F. (2004). *Rizoom*. Spreeuw, libertaire uitgeverij.
- Henderson, B.A. en Larco, J.L., (1999) *Lean Transformation, how to change your business into a lean enterprise*. The Oklea Press, Richmond, Virginia.
- Womack, JP en Jones, DT., (1996) *Lean Thinking, Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon and Schuster Ltd, USA.
- Greanleaf, R., (1996) *De dienaar als leider*. Academic Service, Schoonhoven.
- Jaworski, J., (2000) *Synchroniciteit, de innerlijke weg naar leiderschap*. Uitgeverij Christoffor, Zeist.
- Lippe Biesterfeld, Irene (2005) *Raiffeisenlezing*
- Poorthuis, A. (2006) *Network Dynamics in the application of Network Inquiry Conversation*. Interne publicatie Stichting Netwerkstudies, Kortenhoef.
- Weggeman, M., (1997) *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Scriptum Management, Schiedam.

www.leaninnovationnetwork.com

www.ynova.nl

www.leannl.org

www.txu.nl

NOM-TxU: Stichting Toeleveren en uitbesteden (TxU), een stichting van de Noordelijke ontwikkelingsmaatschappij (NOM).

5

Principes van leervriendschap

De functie ervan voor het faciliteren van leernetwerken

Marc Coenders en Gerritjan van Luin

Leernetwerken zijn anders dan opleidingsprogramma's. Deelnemers bepalen zelf de 'leeragenda' en het verloop van bijeenkomsten. Dat maakt dat de facilitering anders verloopt dan het gebruikelijke programmamanagement. Werken vanuit principes biedt uitkomst. Principes zijn onderhandelbaar en worden daardoor gedeeld door deelnemers en facilitators. De auteurs ontwikkelden vijf principes van leervriendschap en lichten de toepassing ervan toe.

Actief en samenwerkend leren zijn belangrijke uitgangspunten van het huidige onderwijs. Om deze te realiseren is een rolverschuiving van docenten en schoolleiders nodig. Docenten worden – vaak in teamverband – verantwoordelijk voor het creëren en in stand houden van leeromgevingen waarin de verschillen tussen leerlingen beter tot hun recht komen. Voor schoolleiders is een belangrijke taak weggelegd om docenten te inspireren en te faciliteren bij het spelen van die nieuwe rol. En daarmee komt ook een nieuwe rol voor schoolleiders in beeld: van op beheersing gericht management naar onderwijskundig leiderschap. Dat roept voor veel schoolleiders allerlei vragen op en dus een leerbehoefte om die rol goed te vervullen.

In de afgelopen vijf jaar hebben we een aantal netwerken met schoolleiders uit het Voortgezet Onderwijs begeleid waarin vragen die voortkwamen uit die nieuwe schoolleidersrol centraal stonden. Zo hebben we gemerkt dat veel schoolleiders op zoek zijn naar organisatievormen waarin meer ruimte is voor docenten én leerlingen. Scholen waar leerprocessen centraal staan en niet de methode en het rooster. De leernetwerken zijn in deze zoektocht belangrijk geweest: persoonlijke leervragen werden ingebracht, achterliggende waarden ter discussie gesteld en collega's bevraagd (in plaats van – zoals zo vaak – goedbedoelde adviezen te geven). Zo ontstond betekenisvol leren dat zich kenmerkt door betrokkenheid en wederzijdse inzet voor elkaars ontwikkeling.

Ontwikkelen van een leersysteem

Teneinde leren tot een diepgaand, onderzoekend en productief proces te maken, vraagt het aandacht om het leren als een *systeem* te ontwikkelen (Engeström 1994). Voor leernetwerken geldt eigenlijk hetzelfde als voor een klas. Het zijn potentiële leersystemen mits ze vier basiscomponenten realiseren:

- de juiste vorm van motivatie bij de deelnemers;
- op maat gesneden organisatie van de inhoud;
- een geschikte vooruitgang door het leerproces;
- adequate sociale interactie en samenwerking in het leerproces.

Facilitators van leernetwerken kunnen deze basiscomponenten niet zonder meer voorzien of zelfs maar afdwingen. Maar ze kunnen er wel aan bijdragen dat deelnemers aan een leernetwerk zich steeds meer als een 'lerend systeem' ontwikkelen. In de afgelopen vijf jaar hebben wij als facilitators van leernetwerken veel ervaring opgedaan met het vormgeven van betekenisvol leren door middel van leernetwerken. Ons werk bestaat eruit het proces van betekenisgeving te volgen, te begeleiden, suggesties te doen wat betreft werkvormen, en bovenal de participatie van de deelnemers te legitimeren en activeren. Hierin hebben we zelf ook een beweging gemaakt. In het begin voelden we ons meer verantwoordelijk voor het programma en het verloop daarvan tijdens bijeenkomsten. Gaandeweg hebben we ons meer gericht op de mogelijke bijdragen van deelnemers en hen gestimuleerd en uitgenodigd zich te manifesteren in het netwerk om daarmee ook invloed uit te oefenen op het verloop.

De principes van leervriendschap

Faciliteren is geen zaak van een of meer toegevoegde personen. Wij delen niet de opvatting dat een goed leernetwerk zichzelf organiseert en faciliteert. Wij zien faciliteren als een co-creatief proces waarbij deelnemers worden uitgenodigd mee te faciliteren waardoor steeds meer aandacht voor proces én inhoud ontstaat. De taak van de facilitators is daarbij in het bijzonder gericht op het maken van de volgende slag die in potentie aanwezig is en niet vanzelfsprekend realiteit wordt.

Op basis van onze ervaringen hebben we vijf principes geformuleerd. Het zijn principes van waaruit wij faciliteren, maar die ook met deelnemers gedeeld worden. Het zijn daarmee ook principes die een groep mensen in staat stellen om met elkaar vanuit een netwerk tot een leersysteem te komen. We noemen ze daarom de principes voor leervriendschap:

- Principe 1: het vanzelfsprekende wordt bevraagd.
- Principe 2: iedereen is eigenaar van zijn eigen leerproces en verantwoordelijk voor het collectieve leren.
- Principe 3: de rol in het netwerk is dynamisch.
- Principe 4: je bent een kritische vriend vanuit een gevoelige afstand.
- Principe 5: persoonlijke verbinding is nodig om een doorgaand proces te laten ontstaan.

Werken vanuit deze principes betekent voor ons de architectuur aanbrengen voor betekenisvol leren, ook zonder dat 'leren' nadrukkelijk de focus krijgt. Leren is immers geen doel, maar het bij-effect als je met elkaar de grenzen en vraagstukken van je professioneel handelen opzoekt. En werken vanuit deze principes versterkt het sociale 'framework', het web van relaties, dat zo wezenlijk is voor het onderhouden van leervriendschap.

Principe 1: het vanzelfsprekende wordt bevraagd

In twee leernetwerken met schoolleiders in het voortgezet onderwijs was het centrale thema 'Leidinggeven aan organisatieontwikkeling'. Ontwikkelen geeft veranderen. Nieuwe tijden roepen nieuwe vragen en uitdagingen op. Zij die de opvatting huldigen dat de enige constante in deze tijd veranderen is, beschouwen participatie in veranderprocessen als vanzelfsprekend. Voor velen ligt dit anders: zij hebben psychologisch en sociaal geïnvesteerd in de bestaande toestand. Voor hen is het daarom lastig die veilige en vertrouwde situatie op te geven. Sterker nog, sommigen zijn zelfs bereid situaties die inmiddels onbevredigend zijn geworden voor lief te nemen om niet in de onzekerheid van het onbekende te hoeven stappen. Of om niet opnieuw de nu juist overwonnen risico's onder ogen te zien. Kortom, het lijkt van groot belang om vooral ook oog te hebben voor het 'psychische theater van de verandering' (Kets de Vries, 1999) en oog te hebben voor de variëteit daarin.

In alle scholen in het VO zijn onderwijsontwikkelingen aan de orde van de dag, al dan niet van binnenuit geïnitieerd. Iedere schoolleider zegt tegen weerstand aan te lopen. 'Hoe krijg ik ze mee?' is een van de kernvragen van het huidige (school)leiderschap.

Faciliteren vanuit het eerste principe betekent dat de vanzelfsprekendheid van deze vraag ter discussie wordt gesteld. Impliceert het stellen van deze vraag niet dat de rol van de schoolleider er een is van duwer en trekker? Ligt er in de vraag niet de suggestie verborgen dat er een eenduidig antwoord te vinden is? Roept de zorg rond weerstand, niet juist weerstand op? En wat gebeurt er als je 'weerstand' als een vorm van betrokkenheid ziet? In de beide netwerken zijn deze vragen aan de orde gesteld. Soms door ons, soms door de deelnemers.

Zorgen voor orde en structuur is een belangrijke taak van leiders. Sommige zaken (beheer, financiën, aanstellingen, schoonmaak, enz.) moeten gewoon in orde zijn als voorwaarde voor professioneel handelen. Maar de vraag is of het leidinggeven aan professionals, de andere hoofdtaak van leiders, benaderd kan worden met orde en beheersing. Veel schoolleiders zoeken ook voor dit domein naar de 'steen der wijzen' die het ultieme antwoord geeft op de vraag hoe professionals het beste 'aangestuurd' kunnen worden. Door de inbreng van andere perspectieven en het daarover met elkaar te hebben komt het beeld op dat een zekere mate van niet-orde onvermijdelijk is. De leervriendschap die in de netwerken ontstaat door de eigen twijfels, angsten en overtuigingen in het geving te brengen, helpt tegelijk ook om dit 'gebrek aan orde' beter te verdragen. Al was het alleen maar omdat iedere deelnemer ermee moet leren omgaan.

Principe 2: iedere deelnemer is eigenaar van zijn eigen leerproces en verantwoordelijk voor het collectieve leren

Het eerste deel van dit principe lijkt een open deur. Immers, je kunt anderen niet iets leren. Je hebt anderen overigens wel nodig bij je eigen leren. Leren doe je altijd vanuit jezelf én met anderen. Eigenaarschap kan echter nogal oppervlakkig worden beleefd en dan geeft het geen eigen gegronde motivatie. Wat ons opviel bij het faciliteren is dat motivaties van mensen door het leren met elkaar gaan veranderen.

Dit principe van eigenaarschap hangt sterk samen met groeien naar een eigen gegronde motivatie. Door interviews achteraf, hebben we drie soorten motieven kunnen onderscheiden met betrekking tot het participeren in leernetwerken.

- betrekking hebbend op de school (als organisatie);
- betrekking hebbend op de functie of rol binnen de school;
- betrekking hebbend op de (eigen) persoon of persoonlijkheid.

Gaandeweg het leernetwerk verschuiven deze motieven, bijvoorbeeld van school naar persoon of van rol naar school. Maar ook in het handelen vanuit deze motieven doen zich ontwikkelingen voor, bijvoorbeeld van het vinden van antwoorden (zekerheid zoeken) naar het stellen van vragen (onzekerheid aandurven).

Leernetwerken ontwikkelen zich tot leersystemen als mensen vanuit een diep beleefd eigenaarschap ook verantwoordelijkheid nemen voor het leerproces van de ander. Leren in netwerken is het inbrengen van de eigen praktijk en daarop reflecteren: verhalen vertellen en anderen uitnodigen zich over die praktijk (het doen) en de opvattingen (het denken) te laten ondervragen. Dat is zich kwetsbaar maken in de wetenschap dat leren en kwetsbaarheid bij elkaar horen. Essentie is dat uit de thema's en de opzet van de bijeenkomsten een architectuur van de inhoud ontstaat die aansluit bij de leervragen van de deelnemers, waarbij mensen het reële gevoel houden dat ze het leren zelf produceren en toch steeds weer uitgedaagd worden tot leren.

Principe 3: de rol in de groep is dynamisch

Nobelprijswinnaar David Bohm heeft eens gezegd dat voor het voeren van een dialoog je de kwaliteit van vriendschap nodig hebt. Niet dat je bij elkaar op bezoek hoeft te gaan of met elkaar uit eten. Het is de manier van vriendschappelijk met elkaar omgaan die hij als randvoorwaarde zag om doorgaande conversaties te hebben. Vriendschappelijkheid heeft te maken met jezelf kunnen zijn, kunnen zeggen wat je belangrijk vindt en er gewoon zijn voor anderen. Vrienden zijn elkaars gelijken. Leervriendschap kan ook alleen maar ontstaan als er sprake is van gelijkwaardigheid. Die is er niet zomaar in een groep waarin de deelnemers verschillende posities bekleden. In onze leernetwerken met schoolleiders participeren verschillende leidinggevendenden: afdelingsleiders, rectoren, voorzitters van centrale directies. Wat de deelnemers echter met elkaar

gemeen hebben is dat ze een leidinggevende functie in het voortgezet onderwijs hebben, waarin ze van elkaar verschillen in hun positie in de hiërarchie. Een leernetwerk is geen machtsvrije ruimte. Er wordt onderhandeld over betekenissen, degene met de 'beste' kijk op de werkelijkheid wint. Een belangrijke rol van de facilitator in dit onderhandelingsproces is ervoor zorg te dragen dat er geen (vanzelfsprekende) relatie gelegd wordt tussen de 'beste' kijk en de hiërarchische positie van de 'kijker'. Gelijkwaardigheid uit zich ook daarin dat er steeds wisselende 'winnaars' zijn. Dat betekent in elk geval dat de vraagstukken waaraan met elkaar gewerkt wordt uit verschillende praktijken afkomstig zijn. Daarmee worden verschillende stemmen gehoord en krijgen die verschillende stemmen ook afwisselend nadruk.

De rol van een deelnemer varieert op deze wijze ook: inbrenger, bevrager, toehoorder, feedbackgever, procesbewaker, enz. Dialogen hebben – anders dan discussies en debatten – onderzoek en uitwisseling als kern. Daarmee haal je de 'strijd' uit het gesprek. Machtsvrij wordt het niet, maar een dialogisch betekenisproces biedt alle kansen om daar dichterbij te komen.

Principe 4: je bent een kritische vriend vanuit een gevoelige afstand

Een schoolleider in een van de leernetwerken was nieuwsgierig naar wat in de ogen van docenten en leerlingen verbeterd was op zijn school in de afgelopen jaren. Wat is in de praktijk te merken van de visie en de beoogde veranderingen in het onderwijs? Er staat veel op papier, er is veel over gepraat. Maar goede bedoelingen leiden niet zondermeer tot goede opbrengsten. Hoe flexibel of weerbaarstig is de praktijk eigenlijk? De groep koos voor een 'kritische vriend'-benadering door onderzoek te doen op zijn school. In zo'n onderzoek staat de focusvraag van de betreffende schoolleider centraal. Hij fungeert als de vraaghouders. De overige leden van het netwerk verzamelen informatie via observaties en gesprekken met docenten en leerlingen. Die informatie wordt verwerkt tot een aantal beelden van de school. Op die manier krijgt de vraaghouders een spiegel voorgehouden.

In de nabespreking van dit onderzoek gebeurde iets bijzonders. Tot nu was in het netwerk vooral gepraat over hoe de schoolleider kan bijdragen aan een lerende cultuur op school. Nu kwam het idee op om dat eens om te draaien. Er ontstond een nieuw en intrigerend vraagstuk: 'Wat doe ik (als schoolleider) waardoor er niet ontwikkelingsgericht wordt samengewerkt in de school?' Deze nieuwe formulering zette het denken op scherp. Het omkeren van de intrigerende vraag leidde tot een andere kijk op veranderen. Vanuit het nieuwe perspectief is de school niet langer een systeem waarin van buitenaf veranderingen moeten worden aangebracht. De schoolleiding plaatst zich niet buiten of boven de school; ze maakt deel uit van de school. Leiding geven aan ontwikkelingsgericht samenwerken noopt tot een herbezinning op de rol van de schoolleider; geen duwer en trekker, maar wat dan wel?

Een leernetwerk is een experimenteerruimte voor schoolleiders om het anders te doen. Om zich te bekwamen in het faciliteren van leerprocessen in plaats

van het managen van een schoolorganisatie. Volgens Homan (2006) leidt meer sturen, beheersen, controleren van verandering tot bevestiging van bestaande situaties en betekenissen. Veranderen houdt juist in dat er nieuwe betekenissen worden geconstrueerd. Daaraan kan een schoolleider bijdragen door ruimte te scheppen waarbinnen de kans groter is dat zelforganiserende processen op gang komen. Homan noemt dat de binnenkant van organisatie verandering. Gevoelige afstand – door niet helemaal op te gaan in het vraagstuk van de ander – is nodig om de ander van dienst te zijn. Gevoelig omdat de kritische vragen *to the point* dienen te zijn. Afstand om de betrokkenheid productief te maken.

Principe 5: persoonlijke verbinding is nodig om een doorgaand proces te laten ontstaan

Als leren vooral een kwestie is van ‘doen’ (en het reflecteren daarop), heb je daarin ook met anderen iets te doen. Immers, anderen participeren in die praktijk en geven daar ook zelf betekenis aan. Samenwerken en samen leren is een proces van samen betekenis geven en daarover onderhandelen. Er samen uitkomen (al dan niet met consensus) is samen kneden aan nieuwe betekenissen met een ‘winnende’ betekenis als resultaat.

Veel schoolleiders praten gemakkelijk in opvattingen, grote lijnen en ontwikkelingen. Maar minder gemakkelijk gaat het ze af als ze dat moeten betrekken op hun eigen leren. We hebben vooral geprobeerd vanaf het begin van een leernetwerk een ander soort gesprek op gang te brengen. Dat doen we door vragen en opdrachten voor te leggen die mensen uitnodigen persoonlijk verbinding te maken met een vraagstuk. Zo hebben we deelnemers uitgenodigd een expositie te bezoeken met de opdracht om voor zichzelf een beeld uit te zoeken aan de hand waarvan ze iets zouden kunnen vertellen over de school als professionele leergemeenschap. Tevens hebben we gevraagd gaande het bezoek groepjes te vormen en een belangstelling voor een bepaald werk delen.

Een dergelijk opdracht levert allerlei opbrengsten op. Allereerst raken mensen met elkaar in gesprek over iets wat hen aanspreekt, raakt of roert. Ze leren elkaar haast terloops kennen. Ook maken ze verbinding met hun eigen praktijk vanuit de verwondering of bewondering voor een schilderij of sculptuur. Die verwondering of bewondering gaat als vanzelf over op de school. In het vertellen over die persoonlijk verbinding is dat ook goed terug te horen. ‘Het is alsof ik anders naar mijn school kijk. Maar gaandeweg wordt ook de herkenning onderling duidelijk.’ ‘Blij dat het geen eenzame worsteling is.’ en ‘Blijkbaar belemmeren we iets in leerprocessen bij leerlingen en docenten.’

‘Dit beeldhouwwerk drukt kracht uit door zijn rijzige gestalte. De verschillende bouwstenen symboliseren de teams die samen een krachtig bouwwerk vormen. Je kunt het beeld van verschillende kanten bekijken en het maakt bovendien mooie schaduwlijnen. De schoolleiding zit niet aan de top, maar ergens middenin.’ Veel schoolleiders staan nu enigszins geïsoleerd in de school. Een leernetwerk haalt hen uit dat isolement

Faciliteren van leernetwerken

Over leren bestaan veel misverstanden (Engeström 1994). Die misverstanden vinden veelal hun oorzaak in vooronderstellingen en beperkte zienswijzen ten aanzien van leren. Het verwerven van kennis wordt vaak los gezien van het verwerven van vaardigheden. Houdingen, normen en waarden nemen weer een aparte plaats in en krijgen apart aandacht. Door het menselijk geheugen te zien als een opslagplaats van kennis en de lerende als een object dat van buitenaf input moet krijgen, kan de groei en identiteitsontwikkeling van binnenuit worden gefrustreerd. Eerder verworven competenties worden soms niet herkend. Dit alles leidt tot fragmentatie van het leren. Hoe verhoudt dit zich tot de behoefte aan betekenisvol leren die zeker ook leeft onder schoolleiders? Een behoefte die zich uit in het gezamenlijk betekenis geven aan de praktijk waaraan men bijdraagt en waarvan men onderdeel is.

Elk leernetwerk is uniek. Dat is misschien wel het meest elementaire uitgangspunt waarop de principes van leervriendschap rusten. Als facilitators zijn we ervan bewust dat eerdere successen niet kopieerbaar zijn. Leerprocessen kunnen niet worden ontworpen, ze ontstaan als mensen de juiste motivatie meebrengen, prangende vragen inbrengen, een goed ritme weten op te bouwen en vooral bereid zijn met elkaar op te trekken. Betekenisvol leren ontstaat – letterlijk –, maar niet vanzelf. Wij zien de principes voor leervriendschap als nieuw gereedschap om ruimte te geven aan zelforganisatie, om inhoud en proces bij elkaar te houden en het vanzelfsprekende te doorbreken.

Meer informatie

- Bohm, David (1996). *On Dialogue* (edited by L. Nichol). New York, Routledge.
- Kets de Vries, Manfred (1999). *Worstelen met de demon: over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*. Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds.
- Engeström, Yrjö (1994). *Training for change: New approach to instruction and learning in working life*. Geneve, International Labour Office.
- Homan, Thijs (2006). *Wolkenridders: over de binnenkant van organisatieverandering* (oratie). Heerlen, Open Universiteit Nederland.

6

De bijzondere werking van Cultural Speeddate

Olga van Hoorn

‘Zeventien keer heb ik mijn nieuwe theatervoorstelling verkocht!’ zei een jonge theaterregisseuse enthousiast. Ze had een nieuw soort netwerkbijeenkomst bijgewoond met de naam: Cultural Speeddate. ‘Ik zou dit resultaat absoluut niet hebben geboekt zonder het speeddaten.’ Tijdens een middagje ‘daten’ in korte ronden van een kwartier werd de klik gemaakt tussen jonge regisseurs en theaterprogrammeurs. Het idee van speeddate-netwerk bleek effect te hebben. De theatermakers en programmeurs kwamen dankzij het speeddaten met elkaar in contact.

Theaterprogrammeurs van honderden grote en kleine Nederlandse theaters doen ieder seizoen weer hun best om een keuze te maken uit het uitgebreide aanbod van theatervoorstellingen. Ze doen dit meestal in opdracht van hun bestuur of van de gemeente. De opdracht luidt: kies voor elk wat wils. De programmeurs zijn er op gespitst om een zo uitgekiend en interessant mogelijke programmering op de podia neer te zetten. Men moet met de gekozen voorstellingen zoveel mogelijk bezoekers in huis zien te krijgen. Dat is het doel. Een tijd geleden kon het nog voorkomen dat je als theaterbezoeker van een kleine zaal, met slechts vijftientig anderen naar een voorstelling zat te kijken. Als de schouwburg datzelfde jaar met een klein verlies afsloot kneep de gemeente nog wel eens een oogje dicht. Maar die tijd is definitief voorbij. Tegenwoordig moet iedere theaterdirecteur op safe spelen. Daarom geeft hij zijn programmeur de opdracht liever te kiezen voor de wat bekendere groepen. Dit principe van mikken op het ‘brede publiek’ komt overeen met het standpunt van de rijks-overheid. Ook die wil zoveel mogelijk mensen met kunst verrijkt zien. In dit klimaat gedijen theatergroepen die hun weg naar omhoog al hebben gevonden. De voorstellingen van populair geworden gezelschappen zijn redelijk tot goed bezet en de schouwburgen zijn het hele jaar door goed bespeeld.

Onbekend, onbemind

Beginnende theatermakers die relatief onbekend zijn, trekken doorgaans nog niet zo veel toeschouwers. Dat is voorstelbaar. Maar vanwege het feit dat hun voorstellingen vaak minder goed worden bezocht dan gemiddeld, zijn theaters

geneigd om aan de jonge garde minder speelgelegenheid te bieden. De consequentie hiervan is dat de nieuwe generatie theatermakers, weinig kansen krijgt om theaterproducties te tonen aan het publiek en het eigen talent naar een hoger niveau te tillen. Ook de gewenste vernieuwing in het theater komt hierdoor in de knel. Terwijl het thema vernieuwing bij velen hoog in het vaandel staat – niet in het minst bij de minister van cultuur – blijft het probleem van de onzichtbaarheid van vernieuwende, jonge theatermakers al jaren onopgelost.

Theaterprogrammeurs worden sinds jaar en dag, meestal op dezelfde manier geïnformeerd over nieuw te programmeren theaterproducties. Dat gaat als volgt. Eerst stuurt een theatergroep per e-mail of post informatie naar de Nederlandse theaters over de nieuwe voorstellingen. Daarbij wordt alvast een indicatie van de verkoopprijs vermeld. Vervolgens wordt er via de telefoon nader contact gezocht. Tenminste, als de theatermaker de programmeur aan de lijn kan krijgen. Want heel vaak geeft die telefonisch niet thuis. Hij is bezig zich door de metershoge stapels met aanbiedingen van theatervoorstellingen heen te worstelen. De groei van het aantal theaterproducties in de afgelopen jaren, dwingt hem tot een strenge en tijdrovende selectie. Geen wonder dat jonge theatermakers zich erover beklagen dat ze de programmeurs haast nooit te pakken krijgen. Een tweede frustratie bestaat daarin dat ze vaak onderaan het verlanglijstje van die theaterprogrammeurs prijken. Vanuit de visie van de programmeur is dat wel begrijpelijk. Hij heeft tenslotte de opdracht 'veilig' te programmeren: lege stoelen zijn verloren stoelen, met als gevolg derving van inkomsten. Een belangrijke consequentie is dat zowel het publiek als de programmeur juist deze groep van nieuwe theatermakers veel te weinig leert kennen.

Theaterconsulenten als intermediair

Theater Instituut Nederland (TIN) is het kenniscentrum voor de Nederlandse theaterwereld. Bij dit instituut werken ondermeer vier theaterconsulenten die met hun netwerken vanuit een onafhankelijke positie ondersteuning bieden aan theatermakers, podia, de overheden en andere partners in het veld. Speciaal ten behoeve van de doorstroming van jong theatertalent, fungeren deze consulenten als intermediair.

Bij het TIN kloppen vaak jonge professionele theatermakers aan voor advies. Ze komen met vragen als: Hoe krijg ik het voor elkaar om op een podium terecht te komen? Ik heb een voorstelling gemaakt, hoe moet ik die verkopen? Hoe kom ik in hemelsnaam met programmeurs in contact? Omdat de theaterconsulenten al een paar jaar tournees organiseren speciaal voor deze nieuwe theatermakers, zijn zij voortdurend in de weer, nieuwe makers op te sporen. Vanuit hun werkzaamheden bleek telkens weer dat er iets concreets moest gebeuren om jonge regisseurs meer bekend te maken bij programmeurs. Daarom besloten de consulenten het initiatief te nemen om energie te steken in onderzoek naar een nieuwe formule, om deze twee partijen op een doeltreffende manier, liefst oog in oog, met elkaar in contact te brengen.

Na een brainstorm lag het basisidee op tafel: Cultural Speeddate: een vorm van snel netwerken. Als belangrijke doelstellingen zijn genoemd dat de beide partijen vertrouwen in elkaar moeten krijgen, dat zowel de beginnende theatermaker als de gevorderde programmeur bij de speeddate zijn voordeel moet kunnen doen en dat de programmeurs de bijeenkomst niet als zinloos tijdverlies opvatten. De bijeenkomst moet aangenaam van karakter zijn en de ruimte waarin de speeddate plaatsvindt moet losstaan van het theater. Ook moet de gelijkwaardigheid van de twee partijen bij de 'dates' een rol spelen.

Snel wisselende contacten

Eigenlijk komt het principe van speeddaten uit de wereld van de relatiebemiddeling. Daar is het een snelle bijeenkomst voor mannen en vrouwen die contact willen leggen met een nieuwe partner. Een voorbeeld: tijdens een bijeenkomst georganiseerd door een bemiddelingsbureau, krijgen de 'zoekende' dames en heren drie minuten de gelegenheid om elkaar te leren kennen. Dan wisselen de mannen van tafeltje en krijgt men de volgende kandidaat voor zich om hem of haar te spreken en even in de ogen te zien. Aan het eind van de sessie mogen de dames drie kandidaten aanwijzen die geschikt lijken. Men hoopt natuurlijk op een leuke man of vrouw, op een goede 'match'. In ieder geval blijkt deze simpele en snelle manier van 'netwerken' voor het gestelde doel succesvol. Andere voor de hand liggende mogelijkheden om te 'daten', zoals een bezoek aan een café of mailen via de elektronische snelweg zijn veel omslachtiger, duren langer en zijn lastiger voor de deelnemers; ze verliezen wat het doel betreft vaak hun nut. De essentie van deze speeddate-methode uit de relatiebemiddeling is door het TIN overgenomen en Cultural Speeddate genoemd.

Wankel evenwicht

Een jonge theatermaker die net van de toneelschool komt heeft tijdens zijn HBO-opleiding amper les gehad in de zakelijke kanten van de theaterpraktijk. Als hij een productie wil maken, ontbeert hij de middelen om een zakelijk leider aan het werk te zetten. Hij ziet zich daarom genoodzaakt zijn theatervoorstelling zelf aan de podia te verkopen. Mocht deze onbekende theatermaker een programmeur telefonisch te spreken krijgen, dan moet hij verbaal stevig in zijn schoenen staan om zijn verhaal over het voetlicht te brengen. In de verhouding ten opzichte van de programmeur zal hij zich snel in een afhankelijke positie voelen. De status van de *vrager* voelt als een lager niveau, dan het niveau waarop de programmeur staat. De laatste bevindt zich in een comfortabele, onafhankelijke positie en hoeft alleen maar al of niet zijn gunsten te verlenen. Verder zijn de artistieke vooruitzichten die de maker te bieden heeft nog niet strak omljnd. Want het product waaraan hij refereert, bestaat alleen nog maar op papier. Het valt dus niet mee om met de programmeur in contact te komen en de status van *afhankelijke* iets meer om te buigen naar die van *onafhankelijke*.

Cultural Speeddate

De eerste Cultural Speeddate die het Theater Instituut organiseerde vond op neutraal terrein plaats in het najaar van 2004 in een sfeervol achterzaaltje van café De Bastaard in Utrecht. Twaalf jonge theatermakers werden in contact gebracht met twaalf theaterprogrammeurs. Een vooraf opgesteld schema voorkwam dat theatermakers geen programmeurs troffen die ze al kenden. Iedereen had een naambadge op. De speeddate duurde vijf keer een kwartier. Elk kwartier ging een kookwekker af. Dan werden de gesprekken afgerond en ontstond er een gezellige chaos van zoekende programmeurs op weg naar het tafeltje van de volgende theatermaker. Men ontmoette in totaal vijf kandidaten. Dat bleek het maximaal haalbare aantal voor de programmeurs, om achteraf de verhalen van de makers nog uit elkaar te kunnen houden. Na de speeddate maakten alle deelnemers een wandeling van een klein kwartier naar een restaurant. Een uitstekend moment, zo bleek, om nog met elkaar door te praten. Je zag de theatermakers strategisch om zich heen kijken om tijdens de wandeling de dan nog gewenste gesprekspartner aan te schieten.

Tijdens het diner dat bijzonder geïnspireerd verliep, konden relaties nog verder worden uitgediept. Bij het nagerecht werd de deelnemers gevraagd op een kaartje, iets evaluatiefs te schrijven over de zojuist meegemaakte speeddates. Het bleek dat de theatermakers het meest enthousiast waren; begrijpelijk gezien hun belangen. De theaterprogrammeurs deden overigens in enthousiasme niet veel onder voor de makers. Uit de schriftelijke evaluatie van zes weken later bleek dat de Cultural Speeddate niet alleen wederzijdse kennismaking had opgeleverd en begrip had gekweekt. De speeddate had ook al zakelijk effecten gehad, want de theatermakers hadden een flink aantal voorstellingen verkocht.

Enkele reacties uit de evaluaties: De theatermakers: 'Hartstikke fijn om niet te hoeven leuren bij een programmeur die het eigenlijk druk, druk, druk heeft, maar echt contact te kunnen maken.' 'Je krijgt ook inzicht in het programmeren. Het maakt programmeurs minder 'eng' c.q. minder afstandelijk. Het bellen daarna met andere programmeurs ging me beter af; ik kon brutaler zijn.' 'Ik had me voorgenomen om veel te vragen, maar ik heb vooral veel zitten vertellen.' 'Speeddaten maakt mensen nieuwsgierig naar elkaar.' 'Een programmeur heeft plotseling een echt gezicht. Face-to-face contact schept een grotere vertrouwensband dan die via elektronische lijnen. Voor iemand met een grondige angst voor gesprekken-met-afstandelijkheid is dit een fameuze verbetering.' 'Programmeurs hebben ons nu tenminste van dichtbij gezien. Ze kennen een gezicht toe aan het gezelschap.' En de reactie van de programmeurs: 'Een goede gelegenheid om de mens achter de groep te zien.' 'Altijd goed om nieuwe theatermakers te spreken en er mee te eten, niet direct belangrijk wat daar uit komt.' 'Heel goed initiatief, het pakt een probleem voor nog niet bestaande theatergroepen heel goed aan.' 'Belangrijke meeting voor jonge theatermakers die de stap moeten zien te maken naar een landelijke uitstraling.' 'Veel doorverwezen, goede nieuwe contacten en interessante gesprekken.' 'Zeer nuttig. Goed idee, makkelijke, snelle manier om snel makers te leren kennen.'

Van onmacht naar gelijkwaardigheid

Er werd drie keer een Cultural Speeddate georganiseerd en telkens met goed resultaat. Het enthousiasme en de tevredenheid van de theatermakers en programmeurs waren terecht. Naast de intensieve kennismaking met de programmeurs, hadden de theatermakers dankzij de speeddate behoorlijk wat voorstellingen verkocht. Het totale aantal na drie bijeenkomsten lag ver boven de dertig, wat boven verwachting was. De absolute topscore kwam van de theatermaakster die dankzij haar speeddates zeventien voorstellingen had verkocht.

Speeddaten is een zinvolle en prettige manier van netwerken; een relatief eenvoudig te organiseren bijeenkomst geschikt voor twee partijen die elkaar nauwelijks of niet kennen, maar wel van elkaars diensten gebruik kunnen maken. Het goede van speeddaten is dat het doel, het uitgangspunt en de middelen vooraf concreet zijn bepaald. Plotseling aan elkaar overgeleverde vreemden zullen elkaar aftasten en zo snel mogelijk op zoek gaan naar gemeenschappelijke aanknopingspunten. Zo voelen de 'daters' zich snel bij elkaar thuis.

Vanwege de prettige ambiance en de enigszins overrompelende nieuwigheid van het speeddaten blijkt dat mensen hun verschillende machtsposities gemakkelijk los willen laten en elkaar vervolgens als gelijkwaardig beschouwen. Zo komen de twee partijen makkelijker tot elkaar. De twee groepen van programmeurs en theatermakers zijn als het ware uit hun gebruikelijke, vertrouwde speelveld weggehaald naar een meer uitdagende situatie. In deze voor beide partijen nieuwe, geïsoleerde omgeving, valt een groot deel van de aan de programmeurs toegedachte machtspositie weg. Door de nieuwe genivelleerde omstandigheid ontstaat ruimte voor de tot dan toe amper opgemerkte werkelijkheid: dat beide partijen elkaar nodig hebben en mooier nog, gebruik kunnen maken van elkaar.

Terwijl theaterprogrammeurs en theatermakers er jaren over zouden hebben gedaan om elkaar te leren kennen, is ze dat nu gelukt in de sneltreinvaart van een speeddate. Dat is een flinke tijdwinst. Niet onbelangrijk in een wereld waar veel overuren worden gemaakt. Belangrijk is te constateren dat de twee groepen elkaar nu ook letterlijk in de ogen hebben gekeken. Dat schept naast een zakelijke band ook een band op meer persoonlijk niveau. Eindelijk voelden de theatermakers zich werkelijk *gezien*.



Deel 2
Netwerkonderzoek

7

Netwerkdynamica in organisaties

Anne-Marie Poorthuis

Netwerkdynamica is een methodologie voor het deelnemen aan organisaties met de netwerkrelatie als verbindend patroon. Hierbij is het netwerk het model voor de relatie. Dit wordt voor de deelnemer allereerst zichtbaar in de eigen identiteit als netwerk en het positioneren van de betrokkenheid in dat netwerk. Daarmee begint voor de deelnemer het aandeel aan de organisatie. Dit aandeel vraagt zorgvuldige voorbereiding.

Een aandachtspunt in onze organiserende samenleving is dat veel mensen het contact met hun organisaties beginnen te verliezen. Opvallend daarbij is dat het niet uitmaakt of deze mensen bestuurder, manager, professional, ondersteuner, uitvoerder, klant, financier of adviseur zijn. Organisaties gaan blijkbaar een eigen leven leiden met een dynamiek waar mensen die er deel van uitmaken nauwelijks aanknopingspunten kunnen vinden. Contact blijft veelal beperkt tot het geregelde handelen waarmee wordt getracht de bestaande dynamiek van de organisatie te bestendigen of te beheersen. Pijnlijk is om te zien dat deze eenzijdige deelname de geregelde organisatie in stand houdt en potentieel onbenut laat. Of dat, verpakt in prachtige plannen voor het veranderen of vernieuwen van organisaties, wordt voorgeschreven wat het potentieel moet zijn. Uiteindelijk lijkt het dan of iedereen van bestuurder tot klant stil staat en ondanks verwoede pogingen om elkaar te veranderen, op de plek wordt gehouden. Veelal worden hierbij de consequenties van het eigen aandeel in de organisatie niet beseft en voorbereid.

Met netwerkdynamica als een methodologie voor het deelnemen aan organisatie wordt het eigen aandeel aan de organisatie bewust voorbereid en worden aanknopingspunten gezocht om *daadwerkelijk deel te nemen* en de dynamiek van organisatie te volgen en leiden.

De netwerkrelatie als verbindend patroon

Netwerkdynamica beschouwt de netwerkrelatie als een verbindend patroon voor het deelnemen aan organisatie. Bateson (1984) geeft aan dat we een patroon dat verbindt het beste kunnen voorstellen als een dans van op elkaar inwerkende delen. Het is een patroon van patronen. Met de netwerkrelatie als verbindend patroon zien we onderneming, organisatie, ontwerp en ontwikkeling als de op elkaar inwerkende delen (zie figuur 7.1). Elementaire basis voor

het onderscheid in deze vier delen en kern van de netwerkrelatie zijn de vier elementen subject, object, ruimte en tijd. Zo beschouwd is een onderneming in wezen subjectief, een organisatie objectief, een ontwerp ruimtelijk en een ontwikkeling tijdelijk.



Figuur 7.1: de netwerkrelatie als verbindend patroon

Met het woord netwerkrelatie drukken we uit dat we ons in de relatie laten inspireren door het netwerk. Het netwerk geeft de relatie een krachtig model dat convergeert naar eigenschappen, divergeert naar invalshoeken en integreert tot eenheid.

Deelnemers nemen het netwerk als model mee bij het voorbereiden, het deelnemen en het volgen en leiden van de organisatie. Dat het netwerk model staat voor de relatie is een keuze die past bij netwerkdynamica als methodologie. Deelnemen aan organisatie begint dan ook met het zichtbaar maken van de eigen identiteit als netwerk en het positioneren van de betrokkenheid in het netwerk. In feite is deelnemen bij aanvang altijd een subjectieve onderneming. Het netwerk inspireert ook de op elkaar inwerkende delen van de netwerkrelatie. We gaan in op de patronen van de onderneming, de organisatie, het ontwerp en de ontwikkeling.

Het patroon van de onderneming

Het patroon van de onderneming verschijnt als een netwerk van betrokkenheid dat zich ordent rond een bepaald initiatief dat uitstraalt en aantrekt. Betrokkenen nemen in het netwerk posities in. Het netwerk is dynamisch en posities kunnen verschuiven. Wordt het initiatief als kern losgelaten dan valt het netwerk uiteen. Een uitgebreide toelichting op het ordenen van netwerken en de posities van betrokkenheid staat in hoofdstuk 1.

Het patroon van de organisatie

Het patroon van de organisatie is in feite het verbindende patroon dat zich herhaalt. Het is het dynamisch geheel van op elkaar inwerkende delen. Deel uit maken van zo'n dynamisch geheel kan een zogenaamde flow geven en is soms prettig om in mee te bewegen, maar kan soms ook verstikkend werken of

onmacht geven als het vermogen om nieuwe aanknopingspunten te vinden en verbindingen te maken, ontbreekt (zie figuur 7.4).

Het patroon van het ontwerp

Het patroon van het ontwerp toont zich als een lege huls van kringen, lijnen en een middelpunt. De kringen staan voor werelden, lijnen geven benaderingen of invalshoeken en het middelpunt maakt de eenheid van bestaan. Het ontwerp vult zich steeds opnieuw en afhankelijk van het gekozen vertrekpunt. Hoofdstuk 18 en 24 geven voorbeelden van het gebruik van dit ontwerppatroon. Informatie van de organisatie wordt steeds opnieuw in het ontwerp geplaatst en alles wordt in relatie tot elkaar bevraagd. We kunnen er voor kiezen om de ruimtes van het ontwerp niet alleen te laten zien, maar ook te benoemen. Kunst is dan om woorden te vinden die ruimte scheppen. Figuur 7.2 geeft een voorbeeld geïnspireerd op Plato en andere klassieke wijsgeren. We laten het bij de woorden in de illustratie.



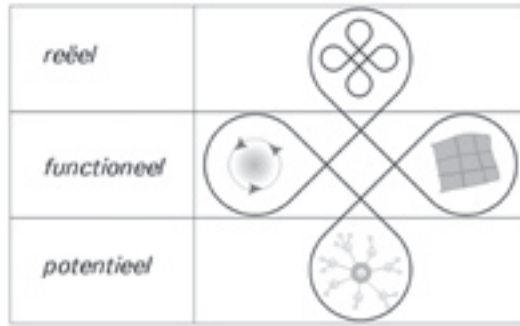
Figuur 7.2: Het patroon van het ontwerp

Het patroon van de ontwikkeling

Het patroon van de ontwikkeling heeft drie niveaus. Bij het bouwen van een nieuwe organisatie of een nieuw aandeel aan de organisatie doorlopen we deze drie niveaus. Het begint bij de onderneming als potentieel, dan het ontwerp en de ontwikkeling als functioneel en tenslotte de organisatie als reël (zie ook figuur 7.3).

Vorbereiden van eigen aandeel

Elke deelnemer heeft een aandeel in de organisatie en dit vraagt voorbereiding. In feite bouwt iedere deelnemer met zijn aandeel een nieuw stukje organisatie en doorloopt dezelfde ontwikkelingsniveaus als bij het bouwen van een nieuwe organisatie (zie figuur 7.3).



Figuur 7.3: voorbereiden van (aandeel in) organisatie

Op het eerste niveau, is het aandeel van de deelnemer potentieel. Op het tweede niveau, wordt het aandeel functioneel en op het derde niveau verschijnt het aandeel van de deelnemer werkelijk. Deze lagen vinden we ook terug in de filosofie van Aristoteles (Schomakers, 2005) en de beweging van potentieel naar werkelijkheid wordt beschouwd als een van de belangrijkste gezichtspunten van zijn filosofie. Met Aristoteles formuleren we beweegredenen bij de ontwikkeling van ons aandeel.

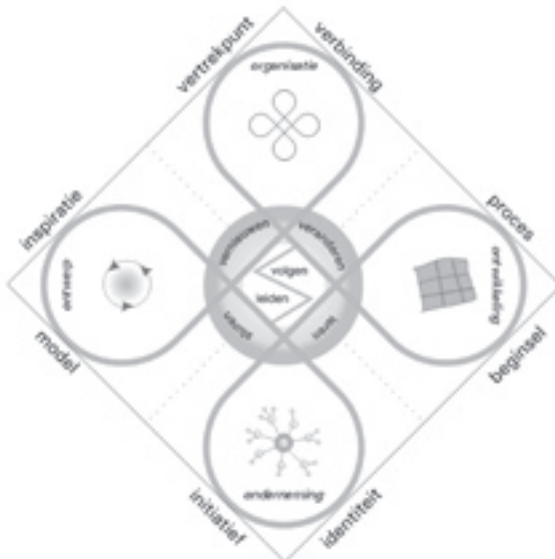
- Op potentieel niveau is de beweegreden materieel.
Het gaat om de elementen *waaruit* het aandeel zich ordent, de substantie.
- Op functioneel niveau zijn de beweegredenen efficiënt en formeel.
Het gaat om de manieren *waardoor* het aandeel bestaat, het ontwerp, en het gaat om de uitdrukking wat het aandeel is, de ontwikkeling.
- Op reëel niveau gaat het om *waarvoor* het aandeel is, het doel of de functie.

De deelnemer bereidt zich voor op zijn aandeel aan de organisatie. Belangrijk aandachtspunt is dat de deelnemer met zijn eigen aandeel *voorbereid blijft op de verrassing*. Hoe het eigen aandeel werkt in de organisatiepraktijk is ondanks goede voorbereiding altijd weer een verrassing. Past het eigen aandeel niet dan vraagt dat nieuwe voorbereiding van de deelnemer. De deelnemer zal steeds weer bij de vraag komen of zijn eigen aandeel betrekking heeft op de organisatie, van betekenis is voor de organisatie en mogelijk is. Dit sluit aan bij wat Maria Montessori (1966) over 'de voorbereide omgeving' zegt. Zij beschrijft een 'leidster' in de school die voorbereidt en vervolgens een positie inneemt van waarnemer met nieuwsgierigheid en eerbied voor verschijnselen. Loopt er iets niet naar wens dan krijgt niet het kind de schuld, maar gaat de leidster een stap terug en bereidt zich opnieuw voor.

Aanknopingspunten en de kunst van volgen en leiden

De deelnemer zoekt in de dynamiek van de organisatie aanknopingspunten om contact te maken en deel te nemen met het eigen aandeel. We onderscheiden acht aanknopingspunten:

initiatief en identiteit, beginsel en proces, verbinding en vertrekpunt, inspiratie en model. Deze aanknopingspunten zijn afgeleid van de op elkaar inwerkende delen. Onderdeel van de voorbereiding is het bewust ontdekken van de aanknopingspunten die we willen benutten en het zondig zoeken naar alternatieven of naar combinaties van aanknopingspunten. Het is voor de deelnemer een kunst van volgen en leiden om in de dynamiek van de organisatie de aanknopingspunten te vinden, contact te maken en bij te dragen. Het bijdragen aan het vermogen van de organisatie om te sturen, te leren, te vernieuwen en te veranderen. Met de kunst van volgen en leiden komen we terecht bij de essentie van organisatie.



Figuur 7.4: aanknopingspunten

Deelnemen met aandacht

Het vraagt nogal wat van onze aandacht om tegelijkertijd voor te bereiden, deel te nemen én te volgen en leiden. Het laat wat zien van de complexiteit waarin we terecht kunnen komen, maar waar we, de methodologie van netwerkdynamica volgend, ook weer uit kunnen stappen. Eenvoudig begin is een analyse van het netwerk van betrokkenheid. De potentiële deelnemer identificeert zich daarmee met de netwerkrelatie en leert door de analyse de werking van het netwerk kennen. Deelnemen op basis van netwerkrelatie vraagt van ons naast het daadwerkelijk kiezen voor een eigen aandeel ook de onbevengene houding van een nieuwsgierige onderzoeker die de kunst van volgen en leiden verstaat. En tenslotte vraagt deelnemen het vertrouwen dat we, door ons aandeel te verbinden aan de organisatie, (mee)bouwen aan het vermogen van de organisatie om te sturen, te leren, te vernieuwen en te veranderen.

Meer informatie

- Schomakers, B. (2005) *De kern van het zijnde. Een inleiding tot de Metafysica van Aristoteles. Band 1.* Uitgeverij Damon, Budel.
- Bateson, G. (1984) *Het verbindend patroon.* Bert Bakker, Amsterdam.
- Montessori, M. (1966) *De methode, de ontdekking van het kind.* Holkema & Warendorf, Amsterdam.

8

Het bevragen van ruimte en tijd

Een persoonlijk verslag van een ontdekkingsreis

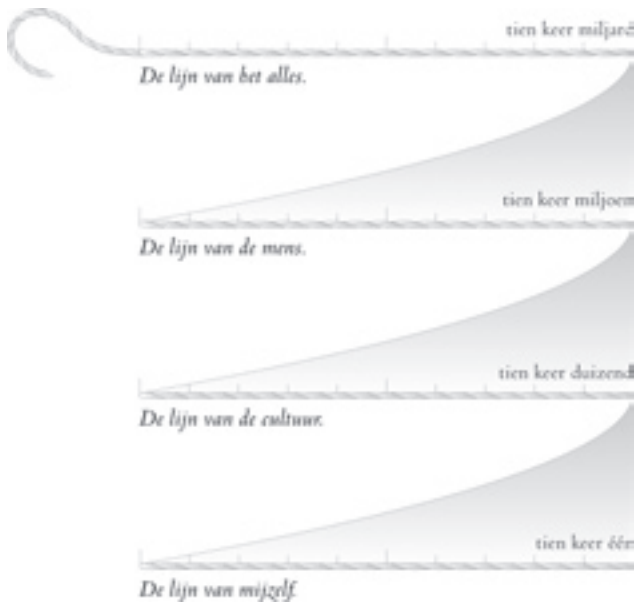
Jos Werkhoven

In mijn dertigjarige loopbaan in het montessorionderwijs, ben ik immer op zoek geweest naar de essenties welke ik als leerkracht kinderen kon aanbieden. Voor u ligt een persoonlijk verslag van de ontdekkingsreis welke ik heb mogen maken. Het bevragen van ruimte en tijd, welke fraaie drie-eenheid een solide kennisbasis genereert, geeft bovendien een overzicht van én inzicht in netwerkstructuren. Ik hoop opricht dat ik u kan laten meedelen in verwondering en inzicht.

Een eerste ontdekking

Een eerste belangwekkende ontdekking deed ik op een novemberavond midden jaren tachtig van de vorige eeuw. Ik wilde mijn leerlingen een overzicht geven van de tijd vanaf het ontstaan van de tijd (Big Bang) tot heden. Plots stond daar het overzicht voor me van wat later *De lijnen van het leven* (Werkhoven, 1997) zou gaan heten (zie figuur 8.1). In fraaie verhoudingen, tellend in miljarden (10^9 , De lijn van het alles), in miljoenen (10^6 , De lijn van de mens), in duizenden (10^3 , De lijn van de cultuur) en in enen (1, De lijn van mijzelf) stond daar een zeer werkbaar en overdraagbaar overzicht van de totale tijd. Voor iedere eenheid: miljard, miljoen, duizend en één gebruikte ik meters. Deze ontdekking had veel van een 'Aha-erlebnis'. Voor het eerst kwam 'tijd' voor mijzelf en mijn leerlingen (gemiddeld tien jaar) begrijpbaar over.

De leidende vraag bij het werken met *De lijnen van het leven* is: Wat is er gebeurd tussen het begin van de tijd en het heden? Het is een vraag naar ontstaan, ontwikkeling en voltooiing. Met deze vraag én de antwoorden daarop heeft een leerkracht een fantastisch verhaal tot zijn beschikking waarover hij kan vertellen. Om de leerkracht op weg te helpen heeft iedere lijn ongeveer 75 ontwikkelingsmomenten die tezamen een goed beeld geven van de belangrijkste ontwikkelingen tussen het begin van de tijd en heden. Ontwikkelingsmomenten die door de leerkracht gemist worden, worden eenvoudig zelf toegevoegd. De lijnen zijn een hulpmiddel, geen dictaat!



Figuur 8.1: De lijnen van het leven

Zowel kinderen als volwassenen (het verhaal dat *De lijnen van het leven* vertellen is beslist niet kinderachtig!) kunnen met zelfbedachte vragen zelf gekozen onderwerpen nader bestuderen (bij de derde ontdekking kom ik hier op terug).

Het was al fraai dat ik nu kon beschikken over een begrijpelijke structuur van de tijd, nog fraaier was de ervaring te ontdekken dat onze kosmos zichzelf ordent rond en onder invloed van energie, continue in beweging is en herhalende patronen laat zien zowel op macro- als microniveau. Alle structuren die ontstaan, kunnen worden gezien als zelfordenende netwerken gevoed door energie en materie. Voorbeelden van deze structuren zijn onder andere: de totale kosmos zelf, sterrenstelsels, ons eigen zonnestelsel met in het centrum onze zon als ster met de daaromheen draaiende planeten, het ontstaan en het ontwikkelen van 'het leven' op aarde. Een fraai voorbeeld is de ontwikkeling van de mens die zowel in het verleden als het heden vele netwerkstructuren heeft voortgebracht: een groep jagers en verzamelaars, een dorp of stad, een natie, een gezin, een vereniging etc. Ook bij de mens is de behoefte aan energie (primair voedsel maar ook het samen ondernemen) de bindende kracht.

Een tweede ontdekking

Eind 1997 was ik zowel als leerkracht als uitgever werkzaam. *De lijnen van het leven* waren nog maar net op de markt, toen ik in de krant een boekbespreking las over *The structure of Big History* van Fred Spier (1996). Het was helder: we

wilden beiden antwoorden op vragen over ontstaan en ontwikkeling. Onze uitkomsten waren eensluidend. Een eerste afspraak was snel gemaakt. We hebben elkaar zeer gestimuleerd binnen een voor ons beiden (universiteit en montessoribasisonderwijs) afwachtende, sceptisch kritische, stille, soms vijandige wereld. Fred attendeerde mij op het bijzondere werk van de Nederlandse onderwijsvernieuwer Kees Boeke (1959) (Zie figuur 8.2). In dit prachtige (in onderwijzend Nederland amper gekende) werk wordt de totale ruimte verkend in de machten van tien. Later geeft Eams (Morrison, 1985) geïnspireerd op Kees Boeke een fraaie gekleurde versie uit van de machten van tien; gevolgd door een interactieve CD-rom (Eams, 1995). Zowel Kees Boeke (10^1) als *De lijnen van het leven* (10^3) gebruiken de verhoudingen van ons tientallig stelsel. Verwondering! Daar was zowaar een overzicht van ruimte én tijd... Onze complexe, bijzondere wereld kwam mij voor het eerst eenvoudig en begrijpbaar over.

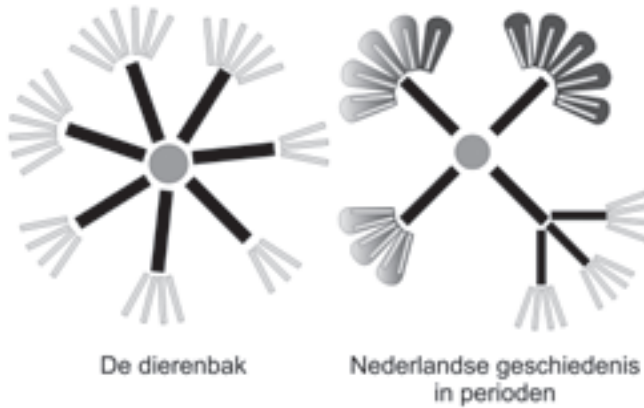


Figuur 8.2: Kees Boeke, machten van tien

Bevestiging kreeg ik direct van mijn leerlingen: ik ontdekte bij velen van hen dezelfde verwondering welke ikzelf had gevoeld. Nimmer eerder had ik mijn leerlingen zó nieuwsgierig gezien, tientallen vragen kwamen als vanzelf bij hen op. Er werd door hen flink onderzoek verricht om antwoorden te krijgen op hun vragen. Hun motivatie kwam werkelijk van binnen uit: ze wilden weten! In figuur 8.2 ziet u drie stappen van totaal 43 stappen. (micro tot -18, macro tot +25). In deze 43 stappen worden de totale kosmos (micro- en macroniveau) én de grenzen van de menselijke wetenschap verkend. Veel netwerkstructuren worden als vanzelf zichtbaar als men de afbeeldingen bekijkt. Zagen we bij ontdekking één sterrenstelsels enzovoort, nu ook de structuur van het atoom, DNA-structuur, de huid, steden, (spoor)wegen enzovoort.

Een derde ontdekking

In mijn onderwijspraktijk werkte ik al veel met vragenstructuren. Twee in Nederland ontwikkelde maar weinig gebruikte leermaterialen voor het montessorionderwijs dragen deze structuren in zich: *Nederlandse Geschiedenis in*



Figuur 8.3: Vragenstructuren

Perioden (Romein-Verschoor; J. Prins-Werker, Ongeveer 1935) en *De Dierenbak* (N. van Ewijk, 1985). Figuur 8.3 laat de structuur van de vragen zien met het hoofdonderwerp in het midden.

Bij *De Dierenbak* staat een dier centraal. Met behulp van de omliggende vragen kan elk dier bestudeerd worden. Bij *Nederlandse Geschiedenis in Perioden* staat een periode in de tijd centraal. Met behulp van de omliggende vragen kan elke cultuur in elke periode bestudeerd worden. Tegelijkertijd werkte ik ook veel met het 'materiaal voor de zinsontleding' van Maria Montessori. Het is een vragenstructuur om de taalkundige zin te ontleden.



Figuur 8.4: Materiaal voor de zinsontleding

De kern van de zin (het gezegde; de werkwoorden) staat als een rode cirkel centraal. De overige zinsdelen zijn gegroepeerd rond het gezegde; zwart voor het onderwerp, lijdend voorwerp en meewerkend voorwerp, oranje voor de bijwoordelijke bepalingen.

de overeenkomst van de structuur van onze taal met de twee eerder genoemde vragenstructuren is helder. Deze hebben echter geen activiteit centraal staan, zoals de taalkundige zin dat heeft met het gezegde, maar een dier (bij de dierenbak) of een historische periode (bij geschiedenis in perioden).

Echter... ineens stond voor mij bij *De Dierenbak* niet het dier en bij *Geschiedenis in Perioden* niet de periode meer centraal. Een essentie diende zich aan: het is het kind dat het dier *bestudeert*, het is het kind dat een periode *bestudeert*. Het is het kind dat zelf vragen *stelt, onderzoekt, ontdekt, verwoordt, vergelijkt, toetst*. WOW!

Niet slechts de zinnen van onze taal ontleden: maar ook en tegelijkertijd een ontleding van de zin van ons bestaan! Met behulp van de netwerkstructuur van onze taal onderzoeken we de netwerkstructuren van onze kosmos. Wat is het waar alles om 'draait', wat is het dat bindt?



Figuur 8.5: Het geheel

De eenvoud van het instrument bekoorde. De structuur van onze taal, analoog aan de herhalende patronen in onze kosmos. Het energieke ontstaan (Big Bang) dat alles in zich draagt en gevoed door energie tot kosmische ordeningen komt. Had de taal zich op een andere wijze kunnen ontwikkelen?

Een waardevrij, open, objectief én actief instrument om ordeningen in de kosmos te *ontdekken*, te *leren kennen* en te *bestuderen*. Altijd *uitgaande* van het grote geheel, *zoekend* naar de elementen die *binden*, die *ordenen*.

Zo raken we niet snel de weg kwijt, zo kunnen we iedere dag opnieuw beginnen, zo wordt nieuwsgierigheid geprikkeld, zo zijn uitgangspunten helder, zo kunnen we met elkaar communiceren.

Of we nu kind, leerkracht of wetenschapper zijn: het zelf kunnen stellen van de vraag en op zoek gaan naar de antwoorden geeft kennis en schenkt voldoening. Het ontdekken van kosmische ordeningen verwondert en zal de mens verantwoordelijkheid geven voor 'zijn' kosmos.

Dit gun ik niet slechts de kinderen binnen het montessorionderwijs. Ik zie het als een recht van ieder mens op aarde kennis te mogen nemen van wat de mensheid als som van alle culturen aan erfgoed heeft voortgebracht.

Meer informatie

- Werkhoven, J. (1997) *De lijnen van het leven*. Uitgeverij De Arend, Kortenhoef.
- Spier, F. (1996) *The structure of Big History. From the Big Bang until Today*. Amsterdam University Press, Amsterdam.
- Boeke, K. (1959) *Wij in het heelal, het heelal in ons*. Uitgeverij Muusses en Meulenhoff, Purmerend.
- Morrison, P. en P. van (1985) *Machten van tien*. Natuur en techniek, Maastricht
- Eams, (1995) *Powers of ten*. Eams Office. <http://www.powersof10.com>.
- Romein-Verschoor, dr. A., Prins-Werker, J. (ongeveer 1935) *Nederlandse geschiedenis in perioden*. J. Muusses, Purmerend.
- Ewijk, N. van (1985) *De dierenbak*. Nienhuis, Zelhem.

9

Actor-netwerkbenadering van technologische verandering

Chester C. Warzynski en Lieke Hoogerwerf (vertaling en bewerking)

Actor-netwerkteorie biedt een theoretische en methodologische benadering van de complexiteit die eigen is aan technologische verandering. De theorie ondersteunt de leiders van verandering om zowel hun eigen rol te begrijpen en te vervullen als de rol van netwerken te zien en te benutten. Centraal staat het opbouwen van netwerken die een nieuwe technologie integreren en inbedden in de organisatie. Dit hoofdstuk biedt een verkenning van de belangrijkste actor-netwerk concepten en strategieën. In hoofdstuk 23 beschrijven we een praktijkvoorbeeld.

Als we afgaan op diverse onderzoeksresultaten, staan leiders van technologische verandering voor een enorme uitdaging. Geschat wordt dat meer dan tweederde van de veranderprojecten hun doelen niet realiseren. Volgens de managementliteratuur speelt een breed scala aan factoren een belemmerende rol: organisatieregels, denkgewoonten, waardensystemen, organisatiestructuur, politieke verhoudingen, middelen, beloningen, vaardigheden en betrokkenheid van medewerkers. De aanpak die een leider van technologische verandering ontwerpt zal daar antwoord op moeten geven. Onderzoek laat echter ook zien dat beschikbare veranderbenaderingen en perspectieven tekort schieten omdat deze een te smalle focus hebben en zich teveel op één niveau van analyse richten (Barret, Grant & Wailes, 2006). Het ontbreekt aan oog voor de veelheid aan variabelen en aan een meervoudige zienswijze, terwijl beide vereist zijn om de complexiteit van verandering te begrijpen en te verklaren.

Actor-netwerk benadering

De eerste formulering van de actor-netwerk theorie kwamen voort uit drie case-studies van mislukte technologieprojecten in Frankrijk: de invoering van een elektrische auto, van een geïntegreerd telefoonnetwerk en van een computer-gestuurd systeem in het treinverkeer. In elk van deze gevallen werd de mislukking toegeschreven aan de top-down benadering van het management. De leiders slaagden er niet in om rekening te houden met de belangen en de weerstand van de partijen die betrokken waren bij de implementatie van de technologie. De belangrijkste bevinding was dat een succesvolle beleidsimplementatie

de steun vereist van uitgebreide netwerken en van bemiddelaars daarbinnen, om weerstand te kunnen hanteren. De les uit deze ervaringen was dat de leiders de context en de netwerken moeten begrijpen waarbinnen de verandering plaatsvindt. Bovendien moeten zij binnen deze netwerken op aanwezige belangen en behoeften voortbouwen en de weerstand van zeer belangrijke sleutelfiguren minimaliseren. Zonder strategische allianties en steun van deze netwerken lukt het niet om de overeenstemming over de sociale werkelijkheid te smeden, die nodig is voor succesvolle implementatie van nieuwe technologieën (Callon 1986a, Latour, 1996).

Het doel van actor-netwerk theorie is leiders van technologische verandering te helpen zicht te krijgen op heterogene netwerken van actoren en andere variabelen. Om antwoord te geven op sociale, technische en politieke uitdagingen van hun organisatie. En om de macht, de bekwaamheid en de steun van het netwerk te benutten bij het begeleiden en inbedden van nieuwe technologie. Kerngedachte is dat de leiders van technologische verandering een grotere invloed kunnen hebben als zij inzicht hebben in de fysieke, sociale en technologische netwerken waarin zij vertoeven en als ze weten hoe ze deze netwerken ertoe kunnen brengen om de organisatie en de omgeving te beïnvloeden.

Actor-netwerk theorie in vogelvlucht

Actor-netwerk theorie is een procesbenadering van technologievraagstukken die gebruik maakt van discoursanalyse (de analyse van gemeenschappelijke opvattingen). De procesbenadering is ontwikkeld door Michel Callon en Bruno Latour (Callon & Latour, 1981). Zij baseerden hun theorie op zowel moderne als postmoderne denkwijzen, door Latour aangeduid als een 'variabele ontologie'. Verder gaat de theorie uit van een symmetrie tussen menselijke entiteiten (individuen, groepen) en niet-menselijke entiteiten (computers, software, gegevens, rapporten, kennis, telefoons, bureaus, enzovoort).

Actor-netwerk theorie beperkt de verklaring van verandering niet tot een paar structurele, culturele, technologische, fysieke of menselijke variabelen. De aandacht richt zich juist op de *interactie van al deze variabelen binnen brede heterogene netwerken* en naar de werking van deze netwerken bij technologische en organisatorische verandering. Om deze brede waaier van actoren en variabelen mee te nemen in een procesaanpak biedt de actor-netwerk theorie een systematische werkwijze. Een werkwijze die verscheidene niveaus van analyse overbrugt en zorgt voor een meerdimensionale beschrijving en verklaring van netwerkdynamica en van technologische verandering.

Bardini & Horvath (1995) zien actor-netwerk theorie als een 'progressieve netwerkconstitutie'. In deze netwerkconstitutie worden de identiteiten en kwaliteiten van actoren en andere variabelen bepaald via onderhandelingen tussen representanten. Belangrijkste onderdeel van deze onderhandelingen is de *vertaling*. Vertaling is een veelzijdige interactie waarin actoren gemeenschappelijke definities en betekenissen construeren, bepalen wie waarvoor de representanten zijn en elkaar beschouwen als partners in het streven naar zowel ieders individuele als de gezamenlijke doelstellingen.

Sleutelconcepten in de theorie

De belangrijkste concepten van actor-netwerk theorie zijn: actor-netwerk ofwel ‘actant’, ‘vertaling’, ‘punctualisatie’, en ‘black box’. Figuur 1 laat zien hoe deze begrippen zich tot elkaar verhouden.

Het actor-netwerk ofwel de *actant* is één enkele entiteit waarin de actant, bijvoorbeeld een leider van technologische verandering, zowel een actor als een netwerk is. Het individu is ingebed in en handelt binnen een breder netwerk dat hem of haar vergezelt, waar hij of zij ook gaat. Het netwerk omvat entiteiten zoals collega's, middelen, materiaal, software, enzovoort.

Actanten construeren nieuwe relaties met andere actanten door een proces van *vertaling*. Vertaling is het vermogen van actanten om andere actanten bij het project te betrekken en betrokken te houden door hun belangen, behoeften, waarden en inspanningen te vertalen en te interpreteren in hun eigen taal. Deze vertaling vindt plaats in de voortdurende communicatie en interactie tussen de actanten.

Zijn vele actanten betrokken in de vertaling, dan kan dit tot een *punctualisatie* leiden. In een *punctualisatie* komt uit de interactie een nieuwe eigenstandige entiteit of gebeurtenis voort die zichzelf telkens opnieuw kan manifesteren, zoals een persoon, een positie, een proces, een product of een resultaat. Een voorbeeld van *punctualisatie* is iemand die wordt aangesteld om de behoeften en de belangen van anderen in het project te vertalen. Andere voorbeelden zijn een geformaliseerd onderhandelingsproces dat wordt ingericht om meningsverschillen op te lossen of een werkgroep die zich vormt om het project verder te brengen.

Een *black box* ontstaat wanneer vele elementen zich als één gaan gedragen. Bijvoorbeeld als een nieuwe positie, een proces en een werkgroep samenkomen en een stabiel netwerk worden. Een *black box* kan zich onder andere vormen rond kwesties, voorwerpen, mensen, structuren, processen, en technologieën. Een *black box* komt tot stand wanneer zoveel samenhang wordt bereikt dat uit een chaotische assemblage van ongelijksoortige entiteiten een breder netwerk wordt gevormd. Een *black box* kenmerkt zich door onherroepelijkheid, in die zin dat het verband tussen entiteiten niet gemakkelijk losgemaakt, ontbonden, ontmanteld, heronderhandeld of aangepast kan worden. Netwerken worden door *black boxes* verankerd en stabiel en veerkrachtig gemaakt.



Figuur 9.1: Sleutelconcepten

Vertaling als essentie

Vertaling is de essentie van actor-netwerktheorie. Het is een proces waarin een leider de belangen van velen op elkaar afstemt en een keten van vertalers creëert. Vertalers die op hun beurt weer een groter netwerk van bondgenoten produceren om de verandering te steunen en verder te brengen. Leaders kunnen vertaling stimuleren door bewijsmateriaal ten tonele te voeren, hun bondgenoten te betrekken in regelmatige besprekingen en ontmoetingen, met betrokkenen te onderhandelen over belangen en door meningsverschillen alert op te lossen. Daardoor configureren de netwerken en gemeenschappen zich telkens opnieuw. Leaders creëren zo praktijkgemeenschappen die zijn samengesteld uit meerdere netwerken en die de sociale werkelijkheid gestalte geven (Fox, 2000). Callon (1986b) schetst een proces van vertaling in vier fasen:

1 *Problematiseren*, waarin een leider een probleem definieert en wel zodanig dat anderen het ook als hun probleem kunnen zien. Tevens schetst de leider een oplossingsrichting of de manier om het probleem op te lossen. Hij geeft bijvoorbeeld aan dat onderzoek laat zien dat het belangrijk is om alle mensen die door de verandering zullen worden beïnvloed in het veranderingsproces te betrekken. Op grond van de probleemdefinitie wordt een projectteam opgericht om de verandering voor te bereiden.

2 *Interesseren*, waarin een leider andere actanten in rollen benoemt die zij uit zichzelf voorstellen wanneer hij hen benadert om zich in te zetten voor de verandering. De leider kan medewerkers bijvoorbeeld interesseren door ze uit te nodigen voor een analyse van de integratiemogelijkheden van de nieuwe technologie in de sociale structuur en cultuur van de organisatie.

3 *Aantrekken van sleutelfiguren*, waarin een leider rollen definieert, mensen werft, coördineert en actanten stimuleert om hun rollen te vervullen. Door te onderhandelen, overtuigen, benoemen, aansporen, belonen, enzovoort. De leider voorziet bijvoorbeeld in speciale trainingsprogramma's om vaardigheden te ontwikkelen, en biedt financiële beloningen of kansen voor loopbaanstappen aan werknemers die deze trainingsprogramma's afronden.

4 *Mobiliseren van bondgenoten*, waarin een leider met het bredere netwerk communiceert. De leider presenteert bijvoorbeeld een visieverklaring, een strategisch plan, activiteitenplannen, statusrapporten en dergelijke (Latour spreekt hier van 'immutable mobiles', onveranderlijke bewegens). Daarnaast creëert de leider vertaalcentra. Bijvoorbeeld door samen met teamleden projectprestaties te meten en te evalueren, en dan een rapport te publiceren dat andere medewerkers aanspreekt om zich bij het project aan te sluiten. Of door een afzonderlijke functie of een bureau te creëren om de verandering te institutionaliseren en het netwerk uit te breiden.

Wil een actor-netwerk groeien, dan is het belangrijk allerlei heterogene verbindingen met andere actor-netwerken en (fysieke) entiteiten te verwerven en te mobiliseren. Verbindingen vergroten de duurzaamheid van het netwerk. De toename van interactie binnen het bredere netwerk kan leiden tot de totstandkoming van een praktijkgemeenschap en tot een groei van kennis, macht, bekwaamheid en vermogen. Opgenomen in het netwerk kan dat alles benut worden om verandering te bewerkstelligen.

Strategieën van de leider van technologische verandering

Hoe kan een leider de mogelijkheden en capaciteiten van andere actanten zo mobiliseren, organiseren en kanaliseren dat hun ervaring, energie en daadkracht zich richten op een grotere stabiliteit en duurzaamheid van het netwerk? De kunst is om andere actanten te bewegen zich aan te sluiten bij de verandering en bij het netwerk en hier actief steun aan te geven. De vorming van netwerken, afgestemd op belangen en behoeften in de organisatie, is daarom een voortdurend thema voor leiders van technologische verandering.

De leider benut verschillende netwerkstrategieën (zie bijvoorbeeld ook Law, 1992). Allereerst zijn er strategieën die aangrijpen op de netwerkconfiguratie. Zoals het zichtbaar maken en stimuleren van nieuwe allianties, het aantrekken van belanghebbenden, het ontwikkelen van nieuwe knooppunten in het netwerk en het creëren en benutten van black boxes. Ten tweede kan een leider communicatieve strategieën benutten, gericht op de conceptie van de sociale werkelijkheid. Belangrijk is om in documenten gemeenschappelijke ideeën op te nemen (zoals visies, waarden verklaringen, plannen, beleid en procedures, contracten, verwijzingen naar promotieliteratuur en informatieve websites, enzovoort). Een andere communicatieve strategie is het uitdragen en laten uitdragen van de betekenis voor uiteenlopende belangen en behoeften, via persoonlijke en elektronische media.

Een derde soort strategieën richt zich op het stimuleren van vertaling. Al genoemd is het creëren van vertaalcentra om op reacties van anderen te anticiperen en geschikte maatregelen te nemen, en om meningsverschillen op te lossen. Zo kan een projectmanagement bureau opgericht worden om in te spelen op de behoeften en de belangen die in organisatie leven. Een vierde strategie is om een stelsel van rollen en andere mechanismen op te bouwen dat ervoor zorgt dat vertalingen zich door het netwerk verspreiden. Te denken valt aan reclame-activiteiten, de inzet van media specialisten, de inrichting van informatiesystemen en websites, enzovoort.

Belangrijk is om het verschil te beseffen tussen het vertalende model van ANT en het zogenaamde diffusiemodel. In het vertalende model wordt een netwerk ontwikkeld door een keten van lokale actoren, die de opdracht en waarden van het project herinterpreteren. Volgens dit model zijn leiding, macht, bekwaamheid en succesvolle verandering eerder de verdienste van het uitbreidende netwerk van vertalers

en supporters dan van een charismatische of autocratische leider. Het is het netwerk (inclusief de leider) dat de macht heeft om sociale werkelijkheid gestalte te geven en verandering te bewerkstelligen.

In het diffusiemodel is sprake van een typische top-down beheersbenadering. Een boodschap wordt door de leider aan de bovenkant van de hiërarchie medegedeeld en druppelt vervolgens langs de lijnen van de bevelshiërarchie naar beneden. Onderweg wordt de boodschap ofwel geaccepteerd en omgezet in daden, ofwel verworpen, afhankelijk van de macht van de leider, de inhoud of de structuur van het bericht, het klimaat van de organisatie, of de vaardigheid van de leidinggevendenden. De sleutelrol van de herinterpretaties die onderweg ontstaan wordt genegeerd.

Aanpak en model

Samenvattend vraagt een belangrijke technologische verandering volgens de actor-netwerktheorie van de leider om zichzelf te zien als actor-netwerk ofwel actant, om in wisselwerking te staan en samen te werken met andere actanten, om te zorgen voor vertaling van hun belangen en behoeften, en tenslotte om kennis, middelen, mogelijkheden en macht te mobiliseren.

Een reeks processtappen waarmee de leider daar invulling aan kan geven is:

- 1 Verhelder het doel en de voordelen van de technologische verandering.
- 2 Wek de interesse van belangrijke actanten en stem af op hun belangen en behoeften.
- 3 Breng het netwerk van betrokken actanten in kaart en analyseer de mate van centralisatie in de verhoudingen, de sterke en zwakke banden, structurele gaten in de onderlinge verbindingen, en bronnen van weerstand.
- 4 Trek actanten aan die als vertaler kunnen optreden en vertaal hun belangen en behoeften in termen van visies, doelstellingen, plannen en rollen.
- 5 Mobiliseer actanten om op te treden als vertalers en om zelf weer ketens van vertalers te creëren. Moedig hen daarbij aan om constructief met weerstand om te gaan.
- 6 Zet strategieën in die de uitbreiding en de voortzetting van het netwerk verankeren en de realisatie van de gewenste verandering stimuleren.

Het geheel is een iteratief proces waarbij de leider zeker niet alles in de hand houdt. De leider zorgt weliswaar dat interacties plaatsvinden maar het netwerk dat ontstaat is relatief autonoom en zorgt onafhankelijk van de leider voor verandering. Daarmee komt de verantwoordelijkheid van de leider in beeld: de opdracht is om het netwerk (van netwerken) steeds weer te ontwikkelen, in te bedden in de organisatie, richting te geven en verder uit te breiden.

De leider richt zich daarbij op het verbinden van vier elementen: de actanten, de technologie, de sociale structuur en de cultuur. Zie figuur 2 voor een overzicht. Aan de verbinding tussen actanten en de nieuwe technologie werkt de leider via het rechtvaardigen van de verandering en het vertalen van de belan-

gen en behoeften van andere actanten in plannen, visies, waarden, en normen. Verbinding tussen technologie en sociale structuur legt de leider door rekening te houden met wat kritisch is voor diverse actanten, door te zorgen voor interactie en samenwerking tussen allerlei belanghebbenden en deskundigen, door rollen te benoemen en een structuur van werkgroepen en projectteams te creëren, en tenslotte door het organiseren van training die vertaling stimuleert. De derde verbinding waar de leider zich op richt is die tussen sociale structuur en cultuur. De aanpak van besluitvorming, probleemoplossing en conflicthanting is hiervoor cruciaal. Verder vervullen de vertaalpraktijken hier een sleutelrol omdat ze de weerstand tegen de verandering minimaliseren en model staan voor de cultuur. Als vierde tenslotte werkt de leider aan de verbinding tussen cultuur en actanten, via het bemoedigen en waarderend aansporen van de netwerken. Evaluaties, ontmoetingen en vergaderingen, notulen en statusrapporten, beloningen en andere aansporingen zijn belangrijke hulpmiddelen.



Figuur 9.2: Model voor het integreren van nieuwe technologie

Conclusie

De veelomvattende kwesties van technologische en organisatorische verandering vragen om een meervoudige benadering met meerdere niveaus van analyse. Actor-netwerkttheorie is een voorbeeld van zo'n benadering. Actor-netwerkttheorie helpt om weg te blijven uit een fragmentarische aanpak en bevordert een meer geïntegreerde aanpak.

Een vraag die opkomt is of actor-netwerkttheorie ruimte laat voor onverwachte en verrassende ideeën en initiatieven die voortkomen uit de bredere organisatie of omgeving (zie bijvoorbeeld Burrell, 2004). Kan er ruimte zijn voor opkomende lokale initiatieven, kunnen juist ook perifere, niet-gezaghebbende actanten een prominente rol krijgen, is het mogelijk om de aanpak onderweg te

innoveren? In eerste instantie lijkt het voor een technologische verandering niet direct noodzakelijk om er ruimte voor te maken, maar gebeurt dat wel, dan leidt dat wellicht tot een resultaat dat beter is dan wat vooraf voorstelbaar was. We denken dat actor-netwerktheorie de leider ondersteunt om hier open voor te staan en om te vertrouwen op het aanpassingsvermogen van het systeem van netwerken dat zich gaandeweg ontwikkelt. Daarmee krijgt de uitdaging van de leider van technologische verandering er weer een dimensie bij...

In hoofdstuk 23 presenteren we een praktijkvoorbeeld, waarin de actor-netwerktheorie is gebruikt om in een universiteit tot een nieuwe projectaanpak te komen.

Meer informatie:

- Bardini, Thierry, & Horvath, August T. (1995). The social construction of the personal computer user. *Journal of Communication* Vol. 45, Iss. 3, New York; http://carbon.cudenver.edu/~mryder/itc_data/ant_dff.html
- Barrett, M., Grant, D., & Wailes, N. (2006). ICT and organizational change: introduction to the Special Issue. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, No. 1, 6-22.
- Burrell, J. (2004). Introduction to Sociology of Technology Theories. London school of Economics and Political Science: http://personal.lse.ac.uk/BURRELLJ/sociology_tech_jburrell3.doc
- Callon, M. (1986a). The sociology of an actor-network: the case of the electric vehicle. Mapping the Dynamics of Science and Technology. Callon, M., Law, J. & Rip, A. (Eds.). Macmillan Press, London.
- Callon, M. (1986b). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. *Power, Action & Belief: A New Sociology of Knowledge?* Law, J. (Ed). Routledge & Kegan Paul, London.
- Callon, M. & Latour, B. (1981). Unscrewing the big Leviathan: how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. *Advances in Social Theory and Methodology: Toward an Integration of Micro and Macro Sociologies*, Knorr-Cetina, K. D. & Mulkay, M. (eds.). London: Routledge.
- Fox, S. (2000). Communities of practice, Foucault and actor-network theory. *Journal of Management Studies*, 37-6:853-867.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practice* 5(4): 379-393.
- Latour, B. (1996). *Aramis or the love of technology*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

10

Het lijf als netwerker

De intelligentie van netwerken binnen het lichaam als herinnerend vormgever van netwerken buiten het lijf.

Caroline Kal

Aan de hand van enkele activiteiten en krachten leg ik kort uit hoe het netwerken met het lijf in zijn werk gaat. Activiteiten vat ik op als de ingrediënten of preciezer: de substanties en bewegingen van het netwerk. Vervolgens beschrijf ik een aantal vaardigheden die ik gebruik om lijfelijk te netwerken.

Gedurende twintig jaren begeleid ik mensen met uiteenlopende vragen en problemen, van kinderen die stotteren tot oude, depressieve vrouwen die willen gaan werken, van mensen met kanker tot mensen met een wao die willen reintegreren als zelfstandige in de arbeidsmarkt, van vrouwen die zwanger willen worden tot mannen die hun kind willen zien.

In het werk werd steeds duidelijker dat fysieke problemen ingangen zijn voor het ordenen van hun psychische, sociale en werklevens ongeacht de ernst van hun ziekte of omstandigheden. Het netwerk van deze problemen is te ingenieus om gemakkelijk de sleutel voor het openen van de oplossing te vinden. Het onbewuste zijn gang laten gaan, zoals veel verpleegkundigen doen, is een mogelijkheid, maar het plezier om bewustzijn te ontwikkelen in en van de werking van het onbewuste, zonder in te grijpen, met het lijf in transitie als uitgangspunt, is voor mij zeer groot.

Ingrediënten

Weerstanden

In het lijf bevinden zich allerlei weerstanden. Weerstanden als de inhoud van wat plaats kan vinden, van waar de wereld en de ander een beroep op kan doen. Weerstand is zo de locatie van de mogelijke ingang, waardoor het netwerk in het lijf en dat erbuiten elkaar (weer) kunnen vinden.

Meestal merk je deze weerstand niet en lost alles vanzelf op, komt alles op de juiste plek. Toch zie ik geen mensen zonder fysieke weerstand, zonder blokkades. Weerstand op zichzelf is geen probleem wanneer er geen vraag gesteld wordt of sprake is van een ziekte, maar wellicht kan preventief wat meer lichaams- en bewegingsbewustzijn het leven op den duur wel gemakkelijker maken.

Voordat een weerstand fysiek merkbaar wordt, zijn er al signalen waar te nemen. Wanneer deze niet opgemerkt worden, zullen er uiteindelijk ook sociale en fysieke weerstanden opgebouwd worden. Deze fysieke signalen variëren van spierpijnen tot vermoeidheid, van bloedarmoede tot kanker, van buikpijn tot duizelingen. We hoeven niet alle weerstanden te lijf te gaan, maar waar dat mogelijk is, kan het bijdragen aan levensvreugde. Letterlijk stop ik soms een elleboog in zo'n weerstandsplek, zelfs als hij nog niet fysiek lastig is voor de cliënt. Vaak is het ook door aandacht naar die plek te laten gaan en hem liefdevol te bejegenen mogelijk het verwarde of niet afgestemde netwerk te laten ontwarren. Bewustzijn en doortasten is handig in dat werk, anders ben je alleen tijdelijk oplosser van problemen die op een ander moment terugkomen.

Loslaten

Mensen houden vast wat vertrouwen heeft gegeven en geeft. In het zintuiglijk herinneren van wie en wat we zijn kunnen we het oude loslaten. Het oude staat vaak het nieuwe en gewenste exact in de weg. Wanneer er een vraag wordt gesteld, kan de gevraagde mens ervoor kiezen het oude los te laten. Het wordt dan product voor de ander. De aansluiting tussen de beide netwerken, dat van vrager en gevraagde, wordt fijnbesnaarder. De ander gebruikt de weerstand die ik heb opgebouwd als informatie voor zijn eigen vraag, waardoor bij mij de ruimte die de weerstand heeft ingenomen bewustzijn wordt. Bewustzijn is hier verfijnde waarneming die nu sneller tot meer bewustzijn leidt. Voorbeelden van wat losgelaten kan worden met fysieke gevolgen: bedoelingen en ambitie/intentie en werkvormen/neigingen en stokpaardjes/collega en beroep/verwachtingen.

Het zodanig loslaten van wat is opgebouwd dat het herkend kan worden als vormkracht, als dat waaraan vragen gesteld kunnen worden, is belangrijk, omdat volledige ontspanning die exclusief, buiten de dagelijkse handeling plaatsvindt, niet kan leiden tot een ontspannen functionele handeling.

Handelen

Door uitdrukking te geven aan de eigen gewilde handeling kunnen de ander en het andere mogelijk tot rust en zin komen. Er wordt alleen weerstand opgebouwd die bijdraagt aan het leven. Omdat elke weerstand dus dienstbaar is, mag ik handelingen die met deze weerstand werken niet veroordelen.

Geen enkele vaste vorm is evenwel blijvend dienstbaar in het hier en nu. Luisteren naar impulsen op vragen geeft de handeling op maat, vormen veranderen in de tijd mee.

Vragen

Werkzaam worden is luisteren naar de veranderingen in de netwerken en de vragen die daaruit voorkomen. Vaak zijn dit vragen die niet expliciet gesteld maar wel zo waargenomen worden en in mij impulsen wekken.

Zin

Het naar je zin hebben geeft de maat van zinvol handelen. Het vertrouwen op en volgen van impulsen die tot handelen leiden, geschiedt letterlijk met het hart. Het hart wordt gevoed door bekkenprocessen en krijgt verbinding met praktische zinnelijkheid wanneer het spijsverteringskanaal gemakkelijk begaanbaar is en kan bewegen. Wanneer het hart op ontvangststand staat of gezet wordt, krijgt het de juiste informatie en geeft het denken 'onnadenkend' iets nieuws, zin of betekenis. Het hart is de meest afgestemde samenvatter van de binnen en buitenwereld.

Initiatief nemen

Werkzaam worden is luisteren naar de veranderingen in de netwerken en de vragen die daaruit voortkomen. Continu wellen vragen op, in de werkelijke en zich ontwikkelende zin van het woord. Veelal zijn het vragen die niet aan het bewustzijn verschijnen, maar die wel beweging kunnen creëren en dragen. Het zijn de vragen die roering van het bestaande kunnen brengen. Luisteren naar deze roerende bewegingen geeft ontvankelijkheid voor het ondernemen van de meest intelligente en liefdevolle activiteiten.

Hoe gaat dat luisteren in zijn werk? Door te rusten in de beweging van de cel, van alles wat er gebeurt en zin te hebben in actief bijdragen aan ontwikkeling zonder wil, zonder er iets aan toe te voegen, ga ik bewegen. In de reflectie kan ik zien, bewustzijn leren brengen in bepaalde zaken. Het enige dat van belang is, is dat op het present rechtop staan in het hier en op wat er bewogen wordt geen commentaar komt.

Destructieve krachten

Wat ik vaak tegenkom is het onvermogen en het verbod van mensen om gebruik te maken van destructieve krachten die in hun impulsen aanwezig zijn. Deze krachten worden als psychisch, onvolmaakt en negatief gezien en ervaren. Het vertrouwen op deze krachten geeft echter veel gemak. Deze krachten zijn bereid om weerstanden open te breken, om inhoud tevoorschijn te toveren en om potentiële dynamiek te ontketenen voor vastzittende situaties. Mijn interventie ontstaat door mijn dynamiek en lichaam als impuls te volgen. Deze is soms hardhandig gericht op het uitnodigen van de mens die achter de schermen, weerstanden en gewoonten bivakkeert.

In transitie zijn

Niet zozeer de staat van zijn van het lijf en de beweging maakt mensen zo intelligent voor het samenwerken met de intelligentie van de netwerken buiten het lijf, als wel het in transitie zijn van het lijf van de ene in de andere beweging. Het gaat niet om het maken van een dans of het rechtop staan maar om het van lig tot zit komen of het omrollen.

Op een ander niveau kun je zeggen: wanneer vanuit onbevangenheid in een situatie bewogen wordt, zijn die situatie en die mens in transitie.

Met 'situatie' bedoel ik hier alle ingrediënten van één moment, op alle waarneembare niveaus van de participanten en hun werkzame betrekkingen, afstanden en dynamiek tot elkaar. Transitie gaat dus zowel over de mens als de situatie waarin deze zich bevindt. Zelfs bij rusten of lummelen schakeert het geheel zich in een ontvankelijke stand tot uitwisseling. Zo is destructie ook transitie die leidt tot constructie en harmonie, die weer overgaan in de volgende transitie, ontwikkeling, samenwerking op een eigener, verfijnder, plezieriger en meer samenwerkend niveau.

Het orkestrerende lijfinstrument als netwerk

Alle lichaamsvloeistoffen (cel, gewricht, lymfe of ruggenmergvloeistof), systemen (zenuw, zintuig, spijsvertering en spiersystemen) en organen hebben een eigen bijdrage die te allen tijde uitgenodigd wil worden en het leven dient op ongeëvenaarde wijze. Door allerlei gewoontes, normen en crises zijn veel aspecten ervan in gedrang gekomen waardoor ze in de schaduw werk- en waakzaam blijven.

Wanneer de dirigent in transitie is, nieuwe muziek wil maken, doet hij dat niet alleen met de muzikanten maar ook met het volledige publiek, de tijdgeest enzovoort.

Vertaald naar het lijf betekent dit dat wanneer mensen aan veranderingen (ziekte, nieuwe baan, ruzie, verliefdheid, etcetera) onderhevig zijn, de cellen van het lijf direct op de juiste wegen en inhouden en tempi wijzen. Deze 'richting-aanwijzers' zijn de impulsen. Je hoeft alleen actief initiërend naar hen als totaal te luisteren, hen te laten ontvouwen en niets te controleren. De controleur in velen van ons heeft het nakijken, deze is bij lange na niet zo snel in staat om alle levels van het leven tegelijkertijd te overzien en ook nog in actie te blijven.

Vaardigheden

Om deze ingrediënten te vertrouwen als constructie(ve) bijdragen, om in transitie te zijn en de intelligentie van netwerken binnen het lijf als ingang te nemen voor de netwerken buiten het lijf, zijn een aantal vaardigheden te ontwikkelen.

Vaardigheid één

Ontwikkelingspatronen van beweging fysiek herinneren en ervaren. Bonnie Bainbridge Cohen noemt deze patronen kortweg developmental yield, push, reach and pullpatterns. Ze geven onderliggende steun aan dat wat door de wereld gevraagd wordt te verrichten. Weinig mensen durven letterlijk ruimte in te nemen, letterlijk te pushen, hun cellen zo groot te laten zijn als ze zijn. Daardoor worden ze verkrampd en uitgedroogd en gaan ze op een andere wijze pushen die niet zoveel gemak geeft.

Vaardigheid twee

Zintuiglijk herinneren van de eigen dynamiek door het kind dat nog lijfelijk te herinneren is en deze toelaten in het volwassen lijf.

Een meneer lag op de behandeltafel. Ik vroeg hem het jongetje te worden dat hij ooit was. Hij liet de beelden los die hij had vastgehouden vanaf zijn negende levensjaar en kon komen bij zijn werkelijke seksuele behoeftes.

Vaardigheid drie

Natuurkrachten compromisloos herkenkend leren te bewegen zoals deze in gesteentes werken.

Deze natuurkrachten worden in het Natural History Museum *flowing*, *growing*, *shattering*, *squeezing*, *forcing*, *melting* en *cooling* genoemd. Ik kies voor deze processen en hun benaming, omdat ze het dichtst bij de natuur staan en binnen de natuur het meest dichtbij het meest concrete en verdichte: de mineralenwereld.

Mensen worden door deze activiteiten, door letterlijk de woorden als ingang voor hun beweging te nemen opgeruimder, veerkrachtiger, moediger, vanzelfsprekender. Het eigen hart wordt vrijer van banden.

Een leerling koos voor *melting*, dat was veilig. Na vijf minuten had ze twee huilende medeleerlingen om zich heen. Ze schrok, excuseerde zich en wilde in haar schulp wegkruipen. Haar medeleerlingen waren blij dat hun gewoontebeweging en dynamiek doorbroken waren en ze kennis konden maken met nieuwe bewegingen en dynamiek.

Deze vaardigheden leiden tot 'het er tussen zijn'.

Vaardigheid vier

Aanwezigheid van 'het er tussen zijn', in rust en beweging tegelijkertijd

Tussen de celonderdelen: Elk onderdeel, van celkern tot de lever, van celvloei-stof tot het naar het hart toestromende voedingsarme bloed, het fijn vindt herkend te worden in zijn aard, dynamiek en inhoud. Dit uit zich erin dat ze de situatie gemakkelijker ondersteunen. Hoe meer alles zich waarneembaar kenbaar kan maken, hoe gedifferentieerder ik de situatie kan gewaarworden. Ik ben tussen idee en werkelijkheid.

Het vraagt lef, moed en hart om zonder overzicht, als ware als chaos, een ordenende interventie te ontvangen. Een weerstand lost op en iets nieuws geschiedt, onverwachts en toch zo verwacht.

Tussen de cellen: Vaak vraag ik de cliënt alle cellen in de eigen atmosfeer te laten komen en te kijken welke cellen buiten of waar geen cellen aanwezig lijken te zijn. Mijn handen liggen daar waar ik waarneem dat er te veel of juist te weinig drukte is. Als er vertrouwen is en de aangeraakte cellen ontvankelijk worden, gaan ze onder leiding van de cliënt verder. Het lijf en de dynamiek van de begeleider gaan vanzelfsprekend naar de mogelijke ontvangstbeweging en nodige dynamiek: de cliënt neemt het van mij over.

Tussen de weefsels: Het gehele bondweefselnetwerk – fascia – rekt als een trui met alle bewegingen mee, werkt als één geheel samen met de omgeving, faciliteert.

Tussen de organen: Alle organen hebben een eigen mind, daartussen zijn netwerken die nieuwe mind kunnen creëren.

Tussen buiten en binnen: Ga op een zachte bal liggen en maak contact vanuit je huid met het baloppervlak; merk het verschil in je bewustzijn, in het bewustzijn van de ruimte.

Tussen voor en achter, links en rechts, boven en onder: Snel en langzaam, Hard en zacht, Licht en zwaar, Fijn en grof.

Tussen kleuren: Kleur alle cellen rood met aandacht en vervolgens blauw. Wat is de consequentie van je waarneming voor je bewustzijn in bijvoorbeeld een vergadering?

Tussen liggen, zitten, staan en lopen: Gaan staan vanuit ease neemt alle mogelijkheden van de situatie mee in de communicatie, van de netwerken.

Tussen alles: Luisteren naar alles door er tussen te zijn, tussen de cellen, de kinderen, de organisaties, je werk en je privéleven, tussen nationaliteiten, hetgeen er door hen geweven wordt, de impulsen die dat geeft, het verdriet en de vreugde dat die cellen zich weer ontvouwen als een grandioze zee die haar onbewuste in onze vormen laat golven.

Dit leidt weer tot volgende vaardigheden:

Vaardigheid vijf

Klakkeloos luisteren naar impulsen draagt wellicht wel het meeste bij aan de samenwerking, het in transitie zijn. Impulsen zijn altijd tussen alles actief, zijn nooit op zichzelf gericht. We zijn nooit geheel en al in werking, altijd is er wel een steekje, een celletje los. Anders zou er niets te werken of te leven zijn. Impulsen ontstaan door onvolkomenheden; dat zijn juist de mogelijkheden om de netwerken binnen en buiten je lijf in gesprek te brengen. Intimiteit – oftewel: volledige overgave in tegenwoordigheid van geest – is daarin nodig als smeermiddel voor het impuls om in transitie te komen en zonder horten en stoten te bewegen en te werken.

Vaardigheid zes

Stemgebruik vanuit de diepte van waaruit je kunt spreken. De craniosacraaltherapie geeft veel handreikingen om bij deze diepte te komen. Stap voor stap wordt het lijf directief uitgenodigd om zich te openen en om vanuit de meest mogelijke diepte en eigen grond te gaan spreken. Beweging als uitkomst en het gesproken woord nu met het hart op de tong als meest bewuste communicator is het gevolg. Cellen ervaren muziek vaak als openend naar de diepte en mogelijke dynamiek; soms vragen ze alleen even een herinnering aan deze mogelijkheid.

Mensen brengen systemen in werking wanneer ze hun problemen loslaten in de samenwerking met hun omgeving. Meestal is dit onbedoeld en wordt het spannende vernieuwende als angstig ervaren. Maar alle netwerken en netwerk-mogelijkheden, gezocht of onbedoeld gevonden, zijn geschikt voor precies die afstemming in de samenwerking. Daarvoor wordt wel bescheiden luisterende klakkeloze liefdevolle samenwerking gevraagd.

Vondst

Wanneer het lijf in al zijn feitelijke ruimtemogelijkheden en dynamiek herkend wordt, kan de gewaarwording de inhoud worden van het concrete werk. Het orkestrerende lijfinstrument kan accurate beweging brengen in het denken en voelen, die vaak met elkaar in de war zitten en daardoor een orde in het netwerk aanbrengen die niet gunstig is.

De mens komt door afstemming van netwerken in samenwerking en ontmoet de groep met wie hij werkt, voor wie hij werkt en die voor hem werkt.

Al zijn lastige, hardnekkige kantjes worden zo, namelijk door ingrediënt te worden voor de ander, de meest voornamelijk talenten. Er komt rust in de mens. Velen zijn niet zoveel bezig met het lichaam en de beweging. We ervaren het lichaam hoogstens als attribuut en werkuitvoerder, of we merken dat we er een hebben bij ziekte. Volgens mij is het lichaam bij uitstek het instrument om het onderste uit de kan te halen, om alle netwerken in gang te zetten. Daartoe moeten we het lijf niet meer los koppelen van de situatie waarin we ons bevinden. De ziel, de psyche kan dan gemakkelijker gehanteerd worden, wordt letterlijk passende inhoud van de ruimte die ontstaat binnen het lijf, in de beweging.

Meer informatie

Onderstaande boeken maken een aantal mensen met wie ik samenwerk traceerbaar.

Bainbridge Cohen, Bonnie (1993) *Sensing, feeling and action, contact editions*. Northampton.

Bartenieff, Irmgard, Lewis, Doris (1980) *Body movement coping with the environment*.

Gordon and Brench science publishers.

Sartre, Jean Paul (1984) *Existentialism and human emotions*. Citadel press.

Tillich, Paul (1954) *Love power and justice*. Oxford University Press.

Tsjechov, Michael (1953) *To the actor, on the technique of acting*. Harper and Row.

Vries, (2004) Albert de, *Ervaringsleren cultiveren*. Eburon.

Upledger, John, somato (1999) *Emotional release and beyond*, UI publishing, Inc.

11

Vier ideaaltypes van sociale context

Herman Roose

De sociale situatie waarin mensen zich bevinden, bepaalt hoe ze denken, voelen en handelen. De kans is groot dat het onderhandelingsgedrag met mijn partner anders zal zijn dan mijn gedrag ten aanzien van de autohandelaar waarmee ik de overnameprijs van mijn wagen onderhandel. De relatie met een concurrerend bedrijf zal een andere dynamiek vertonen dan de relatie tussen collega's die samen op zoek gaan naar nieuwe netwerkconcepten. Intuïtief onderscheiden we verschillende sociale contexten en schatten we in welk denken, voelen en handelen het meest adequaat is. In dit artikel proberen we vier ideaaltypes van sociale context te beschrijven. De vier ideaaltypes zijn in wisselende mate in elke sociale situatie aanwezig. Ze vormen vier bruikbare metaforen die ons helpen zien hoe de context denken, voelen en handelen beïnvloedt.

De systeem- en communicatietheorie leert ons hoe we in een eindeloze cyclus onze sociale context beïnvloeden en hoe we er tegelijkertijd door beïnvloed worden. We noemen deze sociale samenhang een 'betekenisvolle samenhang' en bedoelen de relaties en interacties die ontstaan wanneer mensen en organisaties informatie en bijgevolg ook betekenis, gaan uitwisselen. Dergelijke continue uitwisseling van betekenissen die op elk moment plaatsvindt, maakt dat een sociale samenhang zich voortdurend ontwikkelt en bijgevolg nooit te fixeren is. Anderzijds ervaren wij dat de sociale context in belangrijke mate de manier bepaalt waarop de heen en weer communicatie zich afspeelt. In de inleidende alinea geven we hiervan voorbeelden. Gezien de sociale situatie waarin wij ons bevinden massa's impliciete geprefabriceerde verwachtingen bevat, zullen wij nooit volledig vrij zijn om te denken, te voelen en te handelen zoals wij dit wel zouden willen. 'Jezelf zijn' is niet meer dan een illusie. We zijn altijd iemand in relatie tot ... (Zie ook: Mattheeuws, 1983). Het vermogen om adaptief te handelen valt in belangrijke mate samen met het adequaat decoderen van de sociale context waarin wordt gehandeld. Om te kunnen decoderen heb je echter een code nodig, een kader dat je helpt om de dingen te begrijpen. In dit artikel proberen we een dergelijk kader te tekenen. We gebruiken hiervoor een ideaaltypische beschrijving van vier soorten omgevingen of contexten, i.c.: de politieke omgeving met als metafoor de arena, de open markt omgeving met

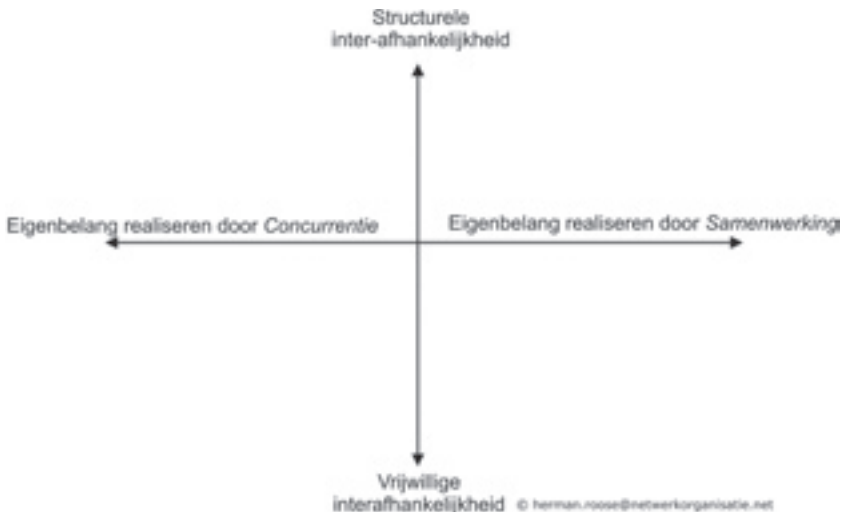
als metafoor de *jungle*, de *multi-partij omgeving* met als metafoor de *partnerrelatie* en tot slot, de *geïntegreerde netwerkomgeving* met als metafoor de *lerende organisatie*. Ze zijn allen ideaaltypisch en bijgevolg in de realiteit onbestaand in hun zuivere vorm. Het zijn beschrijvingen, metaforen, die ons helpen sociale contexten te onderscheiden.

Het feit dat de sociale dynamiek en de sociale verwachtingen binnen elk ideaaltype anders zijn, levert ons vier sets 'instructies' op die we kunnen inzetten op het vlak van leren, gewenste overlegmodel, proces van meningsvorming en besluitvorming, mate van openheid en transparantie, leiderschapstijl, culturele aspecten, en dergelijke meer. Het korte bestek van dit artikel laat niet toe de sociale dynamiek van de vier ideaaltypes grondig te bespreken. We beperken ons tot de beschrijving van de vier ideaaltypes.

Zoals reeds werd aangegeven, laat elke sociale context zich als mengvorm slechts beschrijven door het min of meer aanwezig zijn van de dominante kenmerken van deze vier types. Decoderen van en navigeren in complexe sociale contexten is bijgevolg recht evenredig met het vermogen om de dominante tendensen aan te voelen en deze aan te wenden als input voor het adaptief handelen.

Twée dimensies in de betekenisvolle samenhang in netwerken

We onderscheiden een viertal soorten sociale contexten elk met hun typische eigenschappen en aparte dynamiek. Deze indeling gebeurt op basis van twee dimensies: de dimensie *realiseren eigenbelang* en de dimensie *interafhankelijkheid*.



Figuur 11.1: realiseren eigenbelang en interafhankelijkheid

De dimensie interafhankelijkheid: alles hangt met alles samen

Het systeemdenken gaat uit van het gegeven dat alles met alles samenhangt. Dergelijke uitspraak vraagt wat verdere uitleg en reliëf. We onderscheiden vrijwillige en structurele interafhankelijkheid.

Vrijwillige interafhankelijkheid: ik bepaal in belangrijke mate mijn positionering
De relatie die ik met mijn garagehouder heb, is een voorbeeld van vrijwillige interafhankelijkheid. Ik kan mijn eigen wagen niet herstellen dus ga ik op zoek naar iemand die dit voor mij kan doen. Ik verwacht dat die hersteller kwaliteit levert en als het even kan, wil ik dat hij dit zo goedkoop mogelijk doet. Hoewel ik afhankelijk blijf van een technicus, heb ik een ruime keuze tussen kandidaten die onderling uitwisselbaar zijn. Dit gegeven markeert een belangrijk element in de sociale omgang en dialoog met mijn garagehouder. Hier is sprake van *vrijwillige interafhankelijkheid*.

Bij vrijwillige interafhankelijkheid is men zich bewust van de afhankelijkheid van de ander maar tegelijk is er het besef dat het spanningsveld afstand-versus-nabijheid makkelijker te managen is. Veranderen van bakker, garagist, en zelfs, ook al is dit niet zo eenvoudig, van vriend, is niet onmogelijk.

Structurele interafhankelijkheid: onontkoombare relaties en lotsverbondenheid
De baas van wie ik afhankelijk ben, de teamcollega's met wie ik moet samenwerken, de regio-inspecteurs die de dienstverlening inspecteren en de wethouders waar ik een dossier moet bij bepleiten, zijn, zacht uitgedrukt, niet zo gemakkelijk uitwisselbaar. Wij zijn op een zeer nabije en voelbare manier lotsverbonden en nemen deel aan een relatie die onvermijdbaar is. Wat is de betekenis van een inspecteur wanneer er geen organisaties zijn om te inspecteren? En hoe kan een organisatie op haar beurt ontwikkelen zonder de ondersteuning van een inspecteur? Een baas is slechts baas wanneer hij medewerkers heeft – en een medewerker wordt slechts medewerker wanneer een baas hem aanwerft. Structurele interafhankelijkheid impliceert een hiërarchie die regelt wie wat kan bepalen en welke de hierbij geldende regels en afspraken zijn.

De dimensie eigenbelang: willen realiseren eigen levensparadigma

In deze bouwsteen, gaan we uit van de vaststelling dat elke mens er naar streeft om zijn eigen droom, zijn waarden, zijn ideaal wereldbeeld of met andere woorden zijn of haar levensparadigma te realiseren. Eigenbelang staat hier niet voor egoïsme noch voor egocentrisme maar bedoelt die (mentale) set van waarden, overtuigingen en ordeningen waar mensen naar willen streven en waarvoor mensen het waard vinden te leven. Iemand die zich als levensdoel stelt om zo snel mogelijk rijk en machtig te worden, streeft even goed zijn eigenbelang na als de arts zonder grenzen die naar Afrika trekt omdat hij zich geroepen voelt om zich in de ontwikkelingslanden dienstbaar te maken.

Er zijn twee manieren om eigenbelang na te streven: ofwel gaan we de andere beconcurreren ofwel gaan we er mee samenwerken.

Eigenbelang realiseren via concurrentie: belang en macht zijn exclusief.

In de voortschrijdende sociale dialoog wordt hier gewerkt vanuit de visie dat het delen van informatie, het loslaten van hiërarchische posities, het samenwerken in het algemeen, onvermijdelijk leidt tot een verlies aan belang en macht. Vandaar dat eigenbelang nastreven door de concurrentie aan te gaan met de ander, het meest gekend is. Het sluit immers het nauwst aan bij onze intuïtie. Of het nu gaat om de wielrenner tijdens de wielervedstrijd, de kandidaat voor de presidentsverkiezingen, of de bakker om de hoek :‘there can be only one’ is het devies.

Eigenbelang is *exclusief*: mijn belang sluit jou belang uit: hoe ‘meer’ ik, hoe ‘minder’ jij en omgekeerd. Als ik de eerste ben, ben jij de tweede, hoe hoger mijn positie, hoe meer mensen zich met een lagere positie tevreden moeten stellen, wat ik als bakker verkoop, verkoopt mijn concurrent niet. In deze optiek is *belang* een mathematisch gegeven dat optelbaar, deelbaar, aftrekbaar,... is en dusdanig kan worden beschouwd als een eindig goed dat men kan verdelen.

Het eigenbelang realiseren door samenwerking: belang en macht zijn inclusief

Het verlangen om de top van de Mount Everest te bereiken is een verlangen dat ik enkel kan realiseren door in team samen te werken. Samenwerkingsrelaties, hoe ‘altruïstisch’ ze op het eerste zicht ook mogen lijken, hebben altijd een instrumenteel aspect. Ze staan per definitie in functie van het realiseren van eigen belang en maken deel uit van de smalle ruimte van mogelijkheden waarbinnen ik hoop mijn dromen, verlangens en doelen gestalte te kunnen geven.

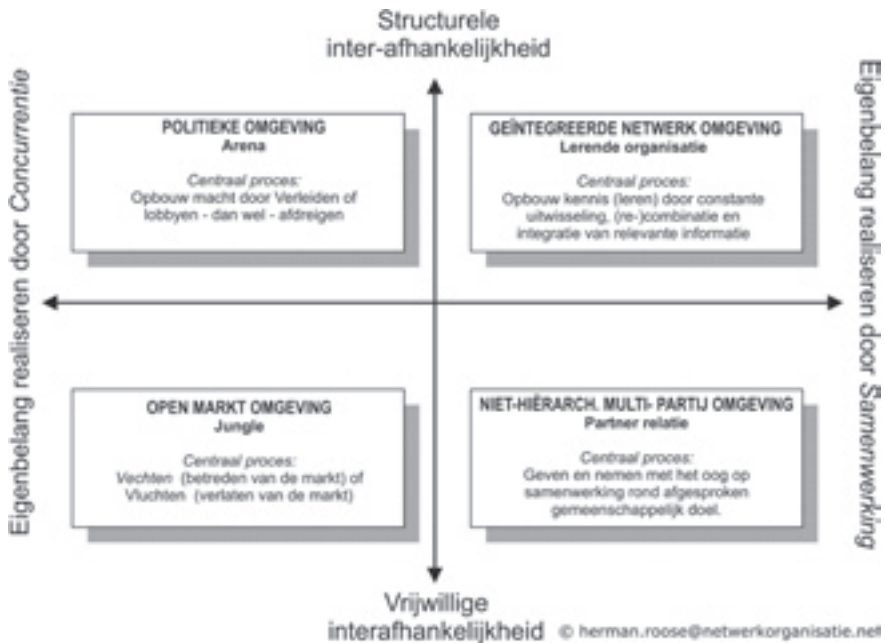
Samenwerken leidt hier tot een versterking van macht en belang en niet tot het prijsgeven ervan. Hoe meer ik win aan belang, hoe meer jij wint en omgekeerd. In deze optiek zijn belangen en macht *inclusief* en elkaar versterkend. Onze eigen ontstaansgeschiedenis levert het bewijs dat dergelijke samenwerkingsverbanden succesvol zijn. Het waren immers de opportunistische samenwerkingsrelaties tussen eencellige organismen die uiteindelijk resulteerden in een geheel van complexe processen dat wij nu kennen als het menselijke lichaam.

Sociale omgevingen: vier types

Op basis van de twee dimensies met name interafhankelijkheid en eigenbelang, onderscheiden we vier types sociale omgevingen. We benoemen ze als de open markt omgeving, de multi-partij omgeving, de politieke omgeving en tot slot, de geïntegreerde netwerk omgeving.

We herhalen dat we de realiteit reduceren door deze indeling te maken en dat we slechts een zwakke echo van de werkelijkheid kunnen weergeven. Vandaar dat we deze typologie voorstellen als ideaaltypisch wat betekent dat ze in de praktijk nooit in zuivere vorm voorkomt. De indeling in vier types en hun

sociale dynamiek is zowel toepasbaar op kleine teams als op afdelingen, organisaties, federaties, sectoren, enzovoort.



Figuur 11.2: vier types van sociale omgeving

Elk type heeft een eigen patroon en vertoont een specifieke dynamiek van betekenisvolle sociale omgang en samenhang. De impliciete instructies hoe te voelen, te denken en te handelen die besloten liggen in elk van de vier types, verschillen fundamenteel van type tot type.

Open markt omgeving

Op de overlap tussen *eigenbelang realiseren door concurrentie* en *vrijwillige interafhankelijkheid*, in het kwadrant links onder, situeert zich *de open markt omgeving*.

In de dynamiek van de open markt omgeving is het centrale proces het al of niet betreden van de markt. Gaan we de concurrentie aan of verlaten we de markt. Het eigenbelang wordt er gerealiseerd door het aangaan van de concurrentie. Het eigen belang is er exclusief, dus hoe meer ik mijn belang realiseer, hoe minder jij jou belang kan realiseren, én omgekeerd. In het managen van de interafhankelijkheid bepaal ik zelf mijn nabijheid: of ik kom dichtbij en ik vecht – of ik verwijder mij en vlucht.

Als metafoor voor deze omgeving gebruiken we de *jungle*. Er is een 'figuurlijke' strijd aan de gang voor 'voedsel en macht'. Deze metafoor is zeer herkenbaar in de vrije markt omgeving waar bedrijven, winkels, producenten elkaar concurreren met de aandacht van de consument als inzet. Doch ook in de social-profit sector spelen concurrerende situaties.

Een ander voorbeeld speelt zich af in een team: op het ogenblik dat een organisatie extra subsidies ontvangt waarmee ze personeel kan aanwerven in het kader van werkdrukverlichting, zien we dat verschillende afdelingen de concurrentie met elkaar aan gaan om deze extra medewerker te verwerven.

Ook organisaties bevinden zich op bepaalde ogenblikken in dit kwadrant. Bij de opstart van een nieuw project kiest het management ervoor om zich in een concurrerend gebied te vestigen waar de organisatie voor een kwaliteitsvolle dienstverlening vecht (*fight*) ofwel valt de keuze op de veilige omgeving van een ongedeeld actiegebied en ziet men af van de opstart van het project (*flight*).

Niet-hiërarchische multipartij omgeving

Het netwerk dat zich in het kwadrant rechts onder situeert bevindt zich op de overlap tussen *eigenbelang realiseren door samenwerking* en *vrijwillige interafhankelijkheid* en definiëren we als *niet-hiërarchische multipartij samenwerking*. Het eigenbelang wordt gerealiseerd door samenwerking die in belangrijke mate vrijwillig wordt aangegaan.

In de dynamiek van de niet-hiërarchische multipartij samenwerking bestaat het centraal proces uit het geven en nemen met het oog op het samenwerken rond een afgesproken gemeenschappelijk doel. Het eigen belang wordt gerealiseerd door samenwerking. De belangen zijn inclusief in die zin dat hoe meer ik mijn belang realiseer, hoe meer ik jou belang realiseer, én omgekeerd. Op het vlak van de dimensie interafhankelijkheid bepaal ik zelf mijn nabijheid – dan wel afstand. Ik kan kiezen of ik de samenwerking aanga en ik bepaal zelf op welke vlakken ik dit doe. De samenwerking is in belangrijke mate gebaseerd op (het gevoel van) vrijwilligheid.

Als metafoor gebruiken we *de partnerrelatie*. Een partnerrelatie wordt (meestal) aangegaan op basis van vrijwilligheid en is gekenmerkt door een nooit aflatende onderhandeling, een proces van geven en nemen, dat erop gericht is om de win-win situatie, het 'gelukkig samen-leven', te bestendigen. Vanaf het ogenblik dat er minstens twee deelnemers zijn, kan er sprake zijn van een partnerrelatie. Afhankelijk van het samenvoegingsniveau, is de term toepasbaar op een team, een afdeling, een organisatie, enzovoort.

Een aantal voorbeelden: Twee collega's kiezen ervoor om hun krachten te bundelen in het afwerken van een aantal dossiers. Ze spreken af dat collega X zich vooral richt op het financiële aspect van beide dossiers terwijl collega Y de technologische kant voor zijn rekening neemt. Beide winnen op die manier heel wat tijd.

Concurrentiële ziekenhuizen werken samen op vlak van de medische beeldvorming en gaan over tot een gezamenlijke aankoop van een ultragesofisticeerde scanner. De keuze om elkaar op dit gebied te beconcurreren zou voor beide actoren onbetaalbaar zijn terwijl samenwerken net een grote meerwaarde betekent voor elk ziekenhuis afzonderlijk.

Omdat de actoren die deel uit maken van dergelijke netwerken in principe geen positionele macht kunnen uitoefenen op elkaar, is multipartij samenwerking per definitie niet-hiërarchisch. De samenwerking is het resultaat van een dialoog waarbij op basis van gelijkwaardigheid een onderhandelde consensus tot stand kwam, vandaar dat we hier kunnen spreken over een 'horizontale' organisatie.

Hierbij dient opgemerkt dat dit soort samenwerking niet zelden geïdealiseerd wordt terwijl men de kosten op vlak van tijd, energie en middelen meestal onderschat! Multi-partij samenwerking kost veel energie. Naast een partnerrelatie is samenwerken een werkwoord en vraagt het veel overleg, onderhandelen, afstemming en coördinatie. De gelijkwaardigheid van de partnerrelatie impliceert dat je steeds samen *door de deur moet*. Gelijkwaardigheid betekent ook dat je elkaars *verschil* moet kunnen verdragen: verschil in waarden, verschil in manieren van werken, verschil in gewoontes, verschil in gevoeligheden, enzovoort.

Door het maatschappelijk idealiseren van samenwerking beseffen we soms te weinig dat samenwerking per definitie een aparte moeilijkheidsgraad heeft. Hierdoor kunnen we soms niet zien dat de moeilijkheden die we ervaren het 'normaal tarief' zijn. We schrijven deze moeilijkheden dan soms toe aan het feit dat we als partners niet bij elkaar passen of dat we onze best niet voldoende doen, of aan het feit dat de ander een onmogelijk karakter heeft, enzovoort.

Het is evident dat bij *gelijkgestemdheid* reeds heel wat *verschil* opgelost is. Vandaar dat een goede afstemming op het vlak van kernwaarden, organisatievisie, mens- en wereldbeeld, kortom op al die zaken die vaak gesteld worden in tradities en eigen retoriek, helpt om de valkuilen in het veld waar de onderhandelde consensus moet worden bereikt, wat te dichten.

Anders dan in het politieke landschap (zie verder) heerst er in een multipartij samenwerking een cultuur van openheid. Met openheid bedoelen we dat alle relevante elementen aan de voorkant van de processen gedeeld worden en dat er op dat vlak geen fundamenteel onderscheid is tussen 'binnenkant' en 'buitenkant' van de participerende leden of organisaties. Dit betekent dat je elkaars agenda, visie, belang, enzovoort kent en dat daarover open en direct kan worden gecommuniceerd.

Wanneer multipartij samenwerking voorportaal is voor fusie:

Gezien de *niet-hiërarchische* aard van de multipartij samenwerking, kan niemand binnen dit ideaaltypen de ander zomaar zijn eigen beeld of waardepatroon opleggen. Dit maakt dat bij het onderhandelen van de consensus een aantal compromissen moeten worden gesloten – als jij mijn rug krabt, krab ik de jouwe...

Wanneer organisaties op een gegeven ogenblik besluiten om van een partnerschap naar een fusie over te stappen, is de kans groot dat beide (alle) partners hun eigen waarden, tradities, heilige huisjes en manieren van werken in het nieuwe fusiegeheel willen binnenbrengen. Zo zal de medewerker van organisatie één, die gewoon was om op woensdagnamiddag vrij te nemen, niet graag zien dat dit voorrecht op de helling komt te staan omdat dit in organisatie twee de gewoonte niet is. Verworven rechten, verlofdagen, toegekende loonbarema's, wanneer organisaties morgen fuseren is de kans groot dat we te maken krijgen met een cumulatie van waarden, tradities, heilige huisjes, enzovoort. Om die reden kunnen we begrijpen dat fusies niet zelden aanleiding geven tot een cumulatie van inertie en dus meer waarde vernietigen dan toevoegen.

Politieke omgeving

De sociale context die zich in het linker bovenkwadrant bevindt, bevindt zich in de *politieke omgeving*. Wanneer we het over 'politiek' hebben, bedoelen we niet de partijpolitieke betekenis. De definitie die Machiavelli (2004) gaf, namelijk politiek als de specifieke en instrumentele manier waarop we met elkaar omgaan met het oog op het verwerven van zoveel mogelijk macht, belang en invloed verwoordt het best wat wij bedoelen in het kader van de typologie. Er is een eindige hoeveelheid macht, invloed, die moet worden verdeeld onder de verschillende actoren. Net als in de open markt omgeving is de macht exclusief en komt het er op aan om de macht te monopoliseren: hoe meer macht ik heb hoe minder macht de ander heeft en omgekeerd. Dit in tegenstelling tot de multipartij omgeving waar macht niet beschouwd wordt als een te verdelen goed maar wel als iets wat toeneemt door het te verdelen.

In de dynamiek van de politieke omgeving kenmerkt het centraal proces zich door opbouw van macht door te verleiden – dan wel – door te dreigen. Hier is sprake van een impliciete ruilhandel en een impliciete boekhouding van macht, deals en invloed die resulteren in een tijdelijk patroon van machtsverhoudingen. 'Ons kent ons' en het ene plezier is het andere waard. Lobbyen is gebaseerd op het opbouwen van een dergelijk 'ruilhandel netwerk'. Het eigen belang wordt gerealiseerd door open of bedekte concurrentie. Het belang is exclusief. Het managen van de interafhankelijkheid is moeilijk: de interafhankelijkheid is structureel waardoor ik als deelnemer met onvermijdbare relaties moet omgaan en me niet zo makkelijk aan de sociale dynamiek kan onttrekken.

Als metafoor gebruiken we de *arena*. In de arena bepalen een set (collectieve) afspraken, wetten, voorschriften, ... het kader van wat kan en niet kan. Binnen dit kader geldt enkel de wet van de sterkste.

Terwijl er bij de deelnemers in de multipartij omgeving geen fundamenteel onderscheid bestaat tussen 'binnenkant' en 'buitenkant', is de binnenkant van de spelers in de politieke arena een blackbox. De binnenkant wordt bewust door de buitenkant gecamoufleerd. Men zegt of toont enkel datgene wat men

wil dat de ander hoort of ziet. Enkel die informatie die men nodig acht om de ander te beïnvloeden of in de gewenste richting te sturen, wordt doorgegeven. Dit houdt in dat het leren door het delen van relevante informatie, ernstig gecompromitteerd wordt. Men leert enkel omgaan op basis van veronderstelde binnenkant.

Geïntegreerde netwerkomgeving

Het laatste kwadrant herbergt de geïntegreerde netwerkomgeving en kenmerkt zich door de volgende dynamiek: het centraal proces is de opbouw van kennis (= leren) door constante uitwisseling, (re-) combinatie en integratie van relevante informatie. Hierdoor maximaliseert een geïntegreerd netwerk binnenkantleren en innovatie. Het eigen belang wordt gerealiseerd door samenwerking. Het managen van de interafhankelijkheid is moeilijk: de interafhankelijkheid is immers structureel waardoor de deelnemer met onvermijdbare relaties te maken heeft zoals een contract met een organisatie, lidmaatschap van een team, of contact met een overheidsinspecteur.

Als metafoor gebruiken we een *lerende organisatie*. Met deze metafoor bedoelen we vooral dat de actoren in deze omgeving voortdurend op zoek zijn naar manieren om succesvol om te gaan met steeds veranderende interne en externe omgevingsfactoren. De focus ligt hierbij niet op het verleden en 'goede praktijk' wordt er beschouwd als het antwoord van vandaag op het probleem van gisteren. De focus is dus zowel gericht op het hier en nu als op de toekomst. Hierdoor is het adaptief vermogen er erg hoog. (zie ook Roose, 2003)

In tegenstelling tot een partnerschap waar de samenwerking op vrijwillige basis tot stand komt, gaat het hier over relaties die minstens voor een deel structureel zijn en waar (inhouds-) hiërarchische relaties gelden.

Het centraal proces dat gericht is op de constante uitwisseling van informatie, noodzaakt een duidelijk zicht op de binnenkant van de leden. Relevante informatie wordt niet binnen de black box gehouden maar wordt geïntegreerd en ge(re-)combineerd tot nieuwe kennis. De nadruk ligt op transparantie en het sociaal construeren van betekenis (mening, visie, keuze, beslissing, handelen) waarbij de verschillende leden elkaar vanaf de voorkant van het besluitvormingsproces betrekken.

Voor een verdere uitdieping van het managen van een geïntegreerd netwerk, verwijzen we naar het boek *Managen van een netwerkgorganisatie* (Roose, 2002).

Meer informatie

Bateson, G. (1972) *Steps to an ecology of mind*. The University of Chicago Press, London, Chicago.

von Bertalanffy, L. (1969) *General System Theory*. George Braziller inc., New York.

Machiavelli, N. (2004) *De Heerser*. Athenaeum Polak & Van Gennep, Amsterdam.

- Mattheeuws, Annie, (1983) *Het verband tussen samenlevingsregels en identiteit: grenzen als correlatie*. *Systeemtheoretisch Bulletin*. Uitgave : 1983, I:2, p. 4 – 35.
- Mattheeuws, Annie, (1983) *Omtrent sociale perspectieven*. *Systeemtheoretisch Bulletin*, Uitgave : 1983, I:3, pag. 13 - 25
- Roose, H. (2002) *Managen van een netwerorganisatie*. Garant, Antwerpen – Apeldoorn.
- Roose, H. (2003) *New ways of organising: The networkorganisation as an important paradigm shift (+ metaphorical shift) in the field of management. 'The Oranje Case'*. Paper presented at the 'professional Seminar Series' – Social Psychology Department. London School of Economics and Political Science, London. Te downloaden van www.netwerkorganisatie.net.

12

4D-onderzoek en netwerkprincipes

Floor Basten

4D-onderzoek is onderzoek vanuit een middelpunt. De onderzoeker creëert een eigen, driedimensionaal universum op basis van netwerkprincipes door als initiatief in het centrum te gaan staan, ingrediënten aan te trekken en deze in tussenliggende ruimtes te ordenen. Het onderzoek is interactief: door de onderzoeker verandert het universum en door het aldus nieuw ontstane universum verandert de onderzoeker. De factor tijd (de vierde dimensie) is dus essentieel.

Er was eens een wetenschappelijk universum waarin filosofie centraal stond. Samengebond in één energetisch punt dat al onze nieuwsgierige aandacht had, bevatte het alle ingrediënten die we nodig hadden om te ontdekken over hoe de kosmos in elkaar zat (fysica), we ervoor konden zorgen dat we het over hetzelfde hadden (logica) en wisten waar we heen moesten (ethica). Op een zeker moment spatte deze bal uit elkaar in een explosieve *big bang*. Waarom? Misschien hebben we er zo veel vragen op afgevuurd, er zoveel van onze eigen energie aan toegevoegd, dat het absorptievermogen een grens bereikte en het energetische punt niet anders kon dan alles loslaten. Wie weet. Door de explosie werden alle ingrediënten weggeslingerd van wat eens het middelpunt was. Nieuwe, kleine explosies veroorzaakten verdere versplintering, tot het op zeker moment onduidelijk werd wat alle ingrediënten nog met elkaar te maken hadden.

Zo zal het misschien niet helemaal gegaan zijn, maar stel dat dit, ongeacht de ontstaansgeschiedenis, een beetje de huidige stand van zaken in het wetenschappelijk universum is. Dat we geconfronteerd worden met een complexiteit waar we geen samenhang meer in kunnen ontdekken, maar die we wel problematisch vinden. En dat we willen proberen om nieuwe verbanden te leggen tussen de ingrediënten. Hoe zouden we dat dan aanpakken? Mijn voorstel is: zorg voor een nieuwe gravitas, een nieuw punt van waaruit zwaartekracht inwerkt op de ingrediënten. 4D-onderzoek is een poging om een onderzoek te starten vanuit een dergelijk punt. Is dat zo nieuw en anders dan? Start niet elk onderzoek met waar de onderzoeker nieuwsgierig naar is? Ja, maar vergaande specialisaties en daarmee samenhangende financieringsstromen sluiten meestal inter-, multi- en transdisciplinair onderzoek uit. 4D-onderzoek gaat juist niet uit van monodisciplinair onderzoek – hoewel het dat ook niet bij voorbaat afwijst. In dit hoofdstuk zal ik beschrijven hoe het werkt en welke ideeën en

gedachten er naast de elders in dit boek beschreven netwerkprincipes (hoofdstuk 1) aan ten grondslag liggen.

Netwerkprincipes: het initiatief, de ingrediënten en de ordening

4D-onderzoek begint met een middelpunt en mijn eerste daad als 4D-onderzoeker is daarom het kiezen van een middelpunt. Dat wat in het midden staat, verandert door de gravitas die ik eraan toeken de bestaande complexiteit en creëert dus een nieuw universum. Dit middelpunt moet ik door mijn onderzoeksactiviteiten voldoende aantrekkingskracht geven om in te werken op in elk geval een aantal ingrediënten. Tegelijkertijd moet ik me realiseren dat het niet meteen zomaar alles zal aantrekken; sommige ingrediënten zijn te ver weg om op de zwaartekracht te reageren. Het middelpunt zal eerst aan massa moeten winnen om meer kracht uit te oefenen en de bewegingen waarneembaar te maken.

Laat ik dit middelpunt het initiatief noemen. En laat ik ervan uitgaan dat dit initiatief als attractor werkt. Het zuigt als het ware ingrediënten naar zich toe. Maar daarmee is het nog geen ordenend principe. Daarom is het initiatief niet alleen een attractor of aantrekkend principe, maar tevens een sensitizer (een begrip dat ik verbasterd hebt van Blumers *sensitizing concept* om redenen van leesbaarheid). Een sensitizer heeft een wegduwende werking. Volgens Blumer moeten concepten leidend zijn in onderzoek, maar niet bindend. Wanneer nieuwe empirie niet onder te brengen is in de gekozen concepten, moeten nieuw concepten bedacht worden waarin ze wel is onder te brengen. Hij schrijft: *'One moves out from the concept to the concrete distinctiveness of the instance instead of embracing the instance in the abstract framework of the concept. This is a matter of filling out a new situation or of picking one's way in an unknown terrain. The concept sensitizes one to this task, providing clues and suggestions. If our empirical world presents itself in the form of distinctive and unique happenings or situations and if we seek through the direct study of this world to establish classes of objects and relations between classes, we are, I think, forced to work with sensitizing concepts'* (Blumer, 1954:8 – mijn cursivering). Het initiatief van mij als onderzoeker werkt als attractor én als sensitizer. Net zoals licht een golf-deeltje-dualisme kent, kent 4D-onderzoek een attractor-sensitizer-dualisme (hier zou het onleesbare attractor-sensitizing-concept-dualisme zich manifesteren als ik niet voor de verbastering tot sensitizer had gekozen).

De attractor zorgt er voor dat de ingrediënten zich aandienen. Die ingrediënten vormen een rand rond het initiatief. Waarom? Waarom vliegen ze er niet tegen te pletter? Omdat de sensitizer ze op afstand houdt. Waarom kaatsen ze dan niet terug het oneindige in? Omdat de attractor en de sensitizer even sterk zijn. Door de simultane en gelijkwaardige aantrekking en afstoting ontstaat een bol of sfeer rond het initiatief (door de attractor) die zich ordenend vult met tussenliggende ruimtes (door de sensitizer). Misschien is het beter te zeggen dat de ingrediënten een sfeer rond het initiatief vormen, met mij als onderzoeker in

het midden die nieuwe sferen maakt door nieuwe initiatieven te nemen en die te positioneren tussen de allesomvattende sfeer en het eerste initiatief. Zo bezien is 4D-onderzoek niets anders dan het creëren van sferen. ‘De sfeer,’ aldus Sloterdijk, ‘is het intieme, ontsloten, gedeelde ronde dat mensen bewonen, voor zover het hun lukt mensen te worden. Omdat wonen al vanaf het begin het vormen van sferen betekent, zowel in het klein als in het groot, zijn de mensen wezens die *ronde werelden creëren* en *naar horizonten kijken*. In sferen leven betekent de dimensie voortbrengen die mensen kan bevatten’ (2003:23 – mijn cursivering). Het creëren van ronde werelden en het kijken naar horizonten is een combinatie van het bekende willen afbakenen in zijn geborgenheid en het onbekende willen ontvangen in zijn geheimzinnigheid. Dit is de dubbele werking die van het initiatief uitgaat, ofwel van het weten en willen weten van de 4D-onderzoeker.

Als onderzoeker kan ik niet anders dan deel uitmaken van die sfeer, die sfeer ‘bewonen’. Ik kan niet los staan van mijn eigen onderzoeksuniversum, want ik ben een van de ingrediënten. Ik sta er zelfs midden in als misschien wel het belangrijkste ingrediënt: de gravitas-verlener ofwel het initiatief. Dit noemt Merleau-Ponty *surréflexion*: niet het kennend subject tegenover het gekende subject stellen, en ook niet de waarneming tegenover het waargenomene, maar juist de transcendentie van de wereld als transcendentie willen denken en er over willen spreken op een manier die ons zwijgend contact met de dingen, dat stamt uit de tijd dat ze nog niet in definitieve termen gevat waren, tot uitdrukking brengt (Bakker, 1975: 22). Door me te identificeren met het initiatief ontwikkel ik tegelijkertijd zowel mijn onderzoeksuniversum als mezelf. Ik leer dus als onderzoeker, maar zal daarvoor ingrediënten als zodanig moeten herkennen voordat ik ze kan benoemen. De taal – de woorden, de betekenis en de grammatica – ontwikkelt zich gaandeweg het onderzoek.

Als ik me niet vereenzelvig met het initiatief, dan is er geen gravitas en ben ik een ingrediënt in het initiatief van een ander. Ik ben dus zelf als onderzoeker de attractor en de sensitizer, degene die de ingrediënten aantrekt en ordent. Die vereenzelviging komt overeen met wat volgens Sloterdijk de grondvorm van sferen is, namelijk de dyade, en wat ik elders de zygote-these heb genoemd (Basten, 2005). Maar er is een verschil tussen de 4D-onderzoeker en Sloterdijks sferebewoner. Deze laatste verlaat de sfeer, want ‘nadat het individuele leven het omhulsel waarin het oorspronkelijk gesponnen was, doorbroken heeft en achter zich laat, dienen zich extra polen en grotere ruimtelijke verhoudingen aan, die de respectievelijke omvang van de groeiende en volwassen kaders, zorgen en participaties bepalen’ (2003:47). Als onderzoeker verlaat ik mijn sfeer niet om deel te nemen aan een grotere; mijn leren zit ‘m erin dat ik bij een nieuw 4D-onderzoek vroegere initiatieven en ingrediënten herbezie in het licht van nieuwe vragen. Ik maak dus mijn eigen sfeer groter opdat er meer ruimte ontstaat voor het groeiende inzicht op basis van steeds meer herkende ingrediënten. Eigenlijk zet ik de uitdijning van het wetenschappelijk universum

stil en begin ik een nieuwe inkrimping vanuit een specifiek punt dat aan massa wint en zelf uitdijt. Ik ben een god in het diepst van mijn onderzoek.

De ingrediënten

Iets waar we toevallig over struikelen terwijl we er niet naar zochten, noemen we *serendipity*. Maar bestaat serendipity wel in 4D-onderzoek, waar alles zich in een sferisch blikveld bevindt? Waar voortdurend de *arrive-t-il?* vraag van Lyotard (Eskens, 2003) wordt gesteld en ik als onderzoeker door die vraag steeds te stellen voorbereid ben op de verrassing (Basten, 2004)? Waar we als een Merleau-Ponty telkens opnieuw beginnen met het aanschouwen van de wereld? Over hem schreef Bakker: 'Zijn wijsbegeerte is tot aan zijn dood toe een vragen gebleven. Vervuld van het onuitputtelijke mysterie der werkelijkheid wist hij zich geroepen een eeuwig beginneling te blijven, die wat hij dacht en schreef, altijd opnieuw toetste aan het wonder dat mens en wereld voor hem waren. (...) Zijn filosofie belichaamt een principiële voorlopigheid als de adequate weergave van het immer wijkend perspectief der werkelijkheid. Deze ontsnapt telkens weer aan de greep van het definiërende en definitieve denken. De geschiedenis der wijsbegeerte betekent voor Merleau-Ponty niet de som van historische verworvenheden: als filosoof zag hij zich voor de taak gesteld, de zin van het verworvene te doordenken en te verklanken. Daarom moet de filosoof over de wereld denken alsof zij voor het eerst moet worden gedacht' (Bakker, 1975:13-14).

Hoe kan ik als onderzoeker zo te werk gaan? Het gaat er om steeds de ingrediënten als nieuw te zien en het werk van Davis over dyslexie biedt uitkomst. Dyslectici hebben volgens hem niet allemaal dezelfde begaafdheden, maar wel een achttal mentale functies met elkaar gemeen: de hersenen benutten om waarnemingen te wijzigen en te creëren, zich bewust te zijn van hun omgeving (hun sfeer), bovenmatige nieuwsgierigheid, denken in beelden, intuïtie en sensitiviteit, multidimensionale waarneming, gedachten als realiteit ervaren en een levendige verbeelding (2004:27). Mensen met deze functies kunnen een gefragmenteerd beeld tot een samenhangend geheel maken en zo herkennen zonder dat ze alle informatie hebben. Wanneer dit mislukt en er geen herkenning plaatsvindt, ontstaat desoriëntatie. Deze toestand van verwarring wordt benut om iets onbekends vanuit verschillende standpunten te onderzoeken in een poging alsnog tot herkenning te komen. Desoriëntatie leidt niet altijd tot leerproblemen; pas als dat wel het geval is wordt gesproken van dyslexie (de multidimensionale waarneming leidt tot het opnemen van foutieve gegevens, waardoor fouten ontstaan). Dyslexie is volgens Davis een toestand die voortkomt uit desoriëntatie. Ze kan bewust opgezocht worden door het *mind's eye* te laten dwalen (ofwel: de verbeelding te gebruiken): 'Het *mind's eye* heeft een locatie. Het heeft zelfs een groot aantal mogelijke locaties. Het bevindt zich daar waar zijn eigenaar het wenst te hebben, denkt te hebben, of wil hebben' (2003:149).

Het gaat er in eerste instantie om te bepalen wat empirie is en wat niet. Welke ingrediënten horen bij 4D-onderzoek? De cesuur van wat wel en niet ingrediënt is, ligt bij mij als onderzoeker en heeft dus alles te maken met wat en hoe ik wil of kan waarnemen. Een ingrediënt is dan zowel dat wat op mij als attractor afkomt als de wijze waarop ik die toenadering als onderzoeker waarneem. Een ingrediënt heeft een associatie met de attractor (eenvoudig gezegd: heeft daar iets mee te maken; en wat dat ‘daar’ dan is, komt in de ordening vanuit de sensitizer naar voren). Ik moet het als ingrediënt herkennen, en daarom zijn verschillende waarnemingswijzen nodig.

Er zijn enkelvoudige en meervoudige ingrediënten. Enkelvoudige ingrediënten zijn volgens mij niet te zien; ze worden pas zichtbaar doordat ze betekenis krijgen in relaties. Door hun relaties worden enkelvoudige ingrediënten meervoudige ingrediënten. Theorieën zijn daar een voorbeeld van, omdat ze het waargenomene en de waarnemingswijze representeren. Theorieën verwijzen voortdurend naar elkaar, op elkaar voortbouwend en elkaar ondermijnend, zoals teksten dat ook doen volgens het principe van de *intertekstualiteit* van Kristeva (1984). Met intertekstualiteit bedoelt ze dat elke tekst bestaat uit een mozaïek van citaten dat de absorptie en transformatie van andere teksten voorstelt. Schrijver en lezer hebben een eigen actieve, non-sequentiële rol. Als mensen, theorieën en methoden ingrediënten zijn, zijn de paradigma's waar ze uit voortkomen dat ook, evenals de onderzoekers die deze paradigma's vertegenwoordigen en daarin theorieën fabriceren. En als we niet alleen in het wetenschappelijke willen blijven dolen, kunnen we ons de voorwetenschappelijke waarneming van Merleau-Ponty aanmeten, “waarbij we de lange vertrouwdheid met deze zaken, waardoor we deze als ‘geheel natuurlijk’ zien, even vergeten om ze zo op te vatten zoals zij zich aandienen in een naïeve ervaring” (2003:63). Hierbij zijn het steeds kijken naar de ingrediënten alsof ze nieuw zijn en het dyslectisch perspectief behulpzaam. Daarmee geven we toegang aan het lichamelijke weten en de – anderstalige – ingrediënten die zich via kunst en cultuur aandienen; het woord is het lichaam van de gedachte (Bakker, 1975: 84), maar de gedachte kan ook op andere manieren belichaamd worden. Door het in alle wetenschappelijke disciplines geldende adagio dat alle kennis bemiddeld wordt door de waarneming, kunnen we alle empirie als ingrediënt gebruiken zonder ons zorgen te maken over de wetenschappelijke houdbaarheid ervan.

De ordening

Ik kan met gemak iets in het midden zetten en ook maken dat de ingrediënten op me afkomen, maar hoe ga ik ze dan ordenen? Ik start niet vanuit een vraag, maar vanuit wat ik al weet, of beter: herken. Daarmee lijkt 4D-onderzoek in eerste aanzet op het onderzoek van de achttiende-eeuwse encyclopédistes onder aanvoering van Diderot en d’Alembert, die in het voorwoord van de *Encyclopédie* schrijft dat het doel is om zo goed mogelijk de orde en aaneen-

schakeling te laten zien van de kennis van mensen. Als woordenboek van de wetenschappen, kunsten en ambachten moet het van al deze domeinen zowel de algemene, generieke principes bevatten als de belangrijkste details die verdere vorm en inhoud geven (1966: 198). Het doel van de encyclopedie was meer dan alleen verzamelen en ordenen; misschien wel belangrijker was het kennis algemeen toegankelijk te maken en te laten zien dat Kerk noch Staat het bevoegde gezag was om kennis als geldige kennis aan te merken. Kennis werd 'neutraal' (van bijkleuringen door Staat en Kerk ontdaan) en 'neutrale kennis' werd aangeduid met 'algemeen' (encyclopedie is afgeleid van de Griekse combinatie voor afgerond en vorming). Er is nogal wat kritiek op het materialisme van de encyclopedisten, maar wat ik maar wil zeggen is: de ervaring om encyclopedisch te werk te gaan is voor handen (in de moderne variant bijvoorbeeld in de vorm van wikipedia).

Maar 4D-onderzoek gaat verder dan verzamelen en registreren van wat ik al ken. Onderlinge verbanden in het netwerk van kennis moeten zichtbaar worden gemaakt (bij wikipedia gebeurt dat met hyperlinks). Bij deze ordening komt wederom de waarneming om de hoek kijken, want het al dan niet zichtbaar zijn van de verbanden ligt niet zo zeer aan die verbanden, maar aan de waarnemer die ze legt. Dat betekent dat de verbanden een resultante zijn van de betekenis-scheppende daad van mij als onderzoeker: ik maak het onzichtbare zichtbaar. Mijn waarneming is mijn interpretatie; het is mijn belangrijkste instrument als onderzoeker en speelt een rol bij de sensitizer.

Het initiatief is tegelijk attractor en sensitizer, maar ik kan die dualiteit nooit gelijktijdig benutten. Dat betekent dat het sensitizer-aspect een actieve rol speelt bij de ingrediënten die zich reeds aangediend hebben. Op grond waarvan breng ik die ordening aan? Dat gebeurt eigenlijk heel simpel: door steeds het nieuwe ingrediënt met verschillende waarnemingen te vergelijken met de andere ingrediënten – die ik telkens opnieuw met verschillende waarnemingen bekijk – en in bestaande of nieuwe sferen onder te brengen.

Er blijft eens...

Synchronicity is het in de tijd samen vóórkomen van gebeurtenissen die geen causaal verband hebben; de waarnemer legt dat verband zelf. Het is het verschijnsel dat als we liefdesverdriet hebben we alleen smartlappen horen. Betekent dit dat 4D-onderzoek zelfreferentieel is? Dat kan niet anders. Theoriebouw is sferenbouw, het maken van afgeronde gehelen. Geen enkele theorie is echter in staat alles te benoemen of te verklaren. Gödel formuleerde in 1931 twee onvolledigheidstellingen die postulieren dat ieder consistent op aannames gebaseerd systeem altijd stellingen kent die noch bewezen, noch ontkracht kunnen worden binnen dat systeem. Daarmee is elk systeem onbeslisbaar en kan geen enkel systeem haar eigen consistentie bewijzen. In principe is het systeem daarmee onkenbaar voor zichzelf. Volgens Davis kan zo ook de mind's eye zichzelf

niet waarnemen. Bateson (in Berman 1986) legt dit uit aan de hand van een televisiescherm als metafoor voor de beperkingen van het bewustzijn. Stel dat een televisie via het beeldscherm de eigen inwendige werking rapporteert. Om het toestel hiertoe in staat te stellen, moet er een nieuwe eenheid aan worden toegevoegd; maar omdat de nieuwe eenheid haar eigen werking niet kan rapporteren, zou hiervoor weer een nieuwe eenheid moeten worden toegevoegd. Zo ontstaat er een *regressum ad infinitum*: het toestel kan uiteindelijk alleen laten zien wat het is door te werken zoals het werkt. Het onderzoeksuniversum van de 4D-onderzoeker is hierop geen uitzondering. Er zal altijd een onbestemde vlek zijn, die niet te benoemen is (Basten, 2005). Dat is wat Lyotard het figurale, dat wat zich niet laat zeggen, noemt. Het figurale laat de scheuren en gaten in theorieën zien. Het dringt zich onverwacht aan ons op, even zijn we allemaal wakker geschud door een golf van spontaniteit en verbeeldingskracht. Dit vereist een zekere overgave aan de gebeurtenis die Lyotard *passibilité* noemt, de bereidheid je te laten verleiden tot iets nieuws. Door *passibilité* blijft het zelf veranderlijk; 4D-onderzoek bevestigt daardoor steeds iets anders. Nieuwe ingrediënten (uit gesprekken, boeken, films, mijmeringen, eerder 4D-onderzoek, etcetera) roepen nieuwe ordeningen op. Door nomadisch te blijven bewegen verplaats ik met mezelf steeds het initiatief naar een ander punt, waardoor ik de gravitas herpositioneer en het universum amoebisch wordt, om vervolgens door nieuwe ingrediënten weer sferisch te worden, waar het figurale de barsten in toont. En dat gaat eindeloos door. “De filosoof beweegt zich in het schemerlicht van het avontuur zonder het klare licht van een afgerond weten” (Bakker, 1975:14). Onbepaaldheid, ongedetermineerdheid, onvolledigheid, onzekerheid, het figurale, et cetera, zijn de vrijheidsgraden die nieuwe inzichten genereren. Ze zorgen er voor dat mijn werk als 4D-onderzoeker nooit af is. Een God in het diepst van mijn onderzoek? Maar dan alleen in scheppende, niet in alwetende zin.

Meer informatie

- d'Alembert Discours préliminaire, Chassang & Senninger (red.) (1966) *Recueil de textes littéraires français*. Hachette Paris.
- Bakker, R. (1975) *Merleau-Ponty. Filosoof van het niet-wetend weten*. Wereldvenster Baarn.
- Basten, F. (2004) Voorbereid op de verrassing. *NVOA Nieuws Themanummer Vraagstuk zoekt leider*, 2, 13-15.
- Basten, F. (2005) Circa 74.100 voor veranderingmanagement (1,14 seconden). *Veranderingmanagement. Actuele visies op management*. Sdu Uitgevers B.V. Den Haag, 19-32.
- Berman, M. (1986) *De terugkeer van de betovering. Wetenschap en wereldbeeld*. Uitgeverij Bert Bakker Amsterdam.
- Blumer (1954) What is Wrong with Social Theory. *American Sociological Review* 18, 3-10.
- Davis, R. (2004) *De gave van dyslexie*. Uitgeverij Elmar B.V. Rijswijk (vertaald door Dick van Ouwerkerk V.O.F).
- Eskens, E. (2003) *Dit is Lyotard. Zijn belangrijkste geschriften*. Agora Kampen.
- Kristeva, J. (1984) *Revolution in Poetic Language*. Columbia University Press.
- Merleau-Ponty (2003) *De wereld waarnemen*. Boom Amsterdam (inleiding, vertaling & aantekeningen door Jenny Slatman).
- Sloterdijk, P. (2003) *Sferen*. Boom Amsterdam (vertaald door Hans Driessen).



Deel 3
Werking van netwerken

Mensen in samenwerking

Hoe netwerkorganisaties succesvol kunnen opereren

Michiel Schoemaker

In dit hoofdstuk wordt geschetst hoe netwerkorganisaties opereren en wat de rol van mensen in succesvolle netwerkorganisaties is. Naarmate de activiteiten van organisaties verder verschuiven van industrieel produceren naar diensten voortbrengen én naarmate de ICT-revolutie in organisaties beklijft, worden organisaties steeds meer netwerken. Parallel hieraan neemt de talent-intensiteit in organisaties verder toe. Dit betekent dat organisaties niet alleen ‘harde netwerken’ rond organisatieprocessen en structuren zijn, maar ook ‘zachte netwerken’ in de vorm van samenwerkende mensen. Daarmee komt de organisatie als werkgemeenschap in beeld. Modern management vraagt niet alleen om het aansturen van organisatieprocessen, maar ook om het vormgeven van werkgemeenschappen.

Het nieuwe werken

Organisaties werken steeds meer als netwerken. Productontwikkeling, productieprocessen en dienstverlening verlopen steeds meer in ketens en netwerken waarin de producten en diensten tot stand komen. Het werken heeft daardoor in veel organisaties de laatste 20 jaar een metamorfose ondergaan. Het overgrote deel van de Nederlandse beroepsbevolking werkt inmiddels in dienstverlenende beroepen en werkt dagelijks met behulp van informatie- en communicatietechnologie. Overal heeft de ICT om zich heen gegrepen. Tegelijkertijd is overal in organisaties de afhankelijkheid van talenten van medewerkers en het sociaal kapitaal dat deze medewerkers samen vormen toegenomen. De toegevoegde waarde in het werk komt vanuit de talenten van medewerkers en het gebruik van sociaal kapitaal. De industriële bureaucratie is daarmee op zijn retour. In de organisatie van de informatiesamenleving is werken gebaseerd op een mix van talenten van medewerkers, sociaal kapitaal en flexibele organisatieprocessen. Op basis van die mix kunnen flexibel diensten worden verleend aan vaak grote groepen klanten. Deze nieuwe organisaties zijn andere werkgemeenschappen dan die tot ver in de 20^{ste} eeuw, in het industriële tijdperk, voorkwamen.

Toch is niet iedere netwerkorganisatie zo krachtig en succesvol als gehoopt. De ene netwerkorganisatie blijkt meer succesvol te zijn dan de andere. Daarbij zijn niet alleen de gekozen besturingsstructuren en systemen in de netwerkorganisatie van belang. Ook de vermogens, wilskracht, competenties, en menskracht spelen een belangrijke rol. 'Mensen maken het verschil' is blijkbaar het motto in de netwerkorganisatie.

In dit hoofdstuk wordt geschetst hoe netwerkorganisaties opereren en wat de rol van mensen in succesvolle netwerkorganisaties is. Achtereenvolgens komen aan bod:

- de opkomst van de netwerkorganisatie: wat zijn dit voor organisaties en hoe wordt daarin werken vormgegeven?
- het belang van sociaal kapitaal. Het is van belang onderscheid te maken tussen de netwerkorganisatie als structuur en het netwerk als verband tussen mensen. In de eerste vorm gaat het om netwerkvorming in structuren, in de tweede vorm om het vormen van sociaal kapitaal. Beide vormen zijn voor moderne organisaties van groot belang, waarbij sociaal kapitaal het bindmiddel van de moderne organisatie is;
- de netwerkorganisatie als werkgemeenschap. Hoe kunnen netwerkorganisaties succesvol opereren door samenwerking tussen mensen?

Het hoofdstuk wordt afgerond met een aantal conclusies.

De opkomst van de netwerkorganisatie

Vele auteurs hebben, met name vanaf het eind van de jaren '80 van de vorige eeuw, aangegeven dat de organisatievorm van de informatiesamenleving de netwerkorganisatie is. Hier wordt verwezen naar een aantal auteurs op het terrein van netwerkorganisaties en de inzichten uit hun onderzoek (Brenters 1999, Castells, 2000, Hastings 1993, Nohria & Ghosal 1997, Schoemaker 1998). Bij deze onderzoeken kan onderscheid worden gemaakt tussen het netwerk als vorm om te organiseren, dus om een product of een dienst voort te brengen én het netwerk als band tussen mensen. In deze paragraaf wordt de eerste vorm belicht: het netwerk als organisatievorm.

Het netwerk als organisatievorm is mede ontstaan door de doorbraak van ICT-technologie vanaf het midden van de jaren '80. ICT, met behulp van PCs, email, mobiele telefoons, internet enzovoort heeft onze wijze van organiseren veranderd. ICT heeft geleid tot netwerkvorming in het werken. Met name in dienstverlenende werkprocessen, zeker daar waar met teams wordt gewerkt, komt de dienst in netwerken tot stand en ICT ondersteunt deze netwerkvorming. Denk hierbij aan consultancybureaus, mediabedrijven of call centres van verzekeringsbedrijven. Bij de consultancybureaus en mediabedrijven, voorbeelden van organisaties van professionals, zien we netwerkvorming in de wijze waarop voor klanten opdrachten worden uitgevoerd: individuele medewerkers worden samengebracht in teams die zelfsturend opdrachten kunnen uitvoeren. In de

opdrachtuitvoering vervullen individuele medewerkers taken die soms gezamenlijk maar vaak ook individueel, en daardoor in ruimte en tijd discontinu, worden uitgevoerd. De flexibilisering van organisatieprocessen (harde netwerken) heeft deze manier van werken mogelijk gemaakt. Elke professional haakt in deze activiteiten dan weer aan op zijn/haar netwerken. In de call centres, een voorbeeld van gestandaardiseerde massa-dienstverlening, zien we individuele medewerkers met behulp van informatienetwerken diensten aan klanten leveren. Desgewenst vallen zij terug op collega's of specialisten.

In dienstverlening, bij vraaggestuurd werken, zijn netwerken het leidende organisatieconcept geworden. Soms is er zelfs sprake van discontinuïteit in ruimte en tijd: een aantal diensten zijn 'footloose': werkzaamheden ten behoeve van de klant kunnen ruimtelijk ver weg of in de tijd niet synchroon worden uitgevoerd. Denk hierbij aan call-centres in India of wereldwijd werkende R&D-organisaties. Dankzij e-mail, internet, video-conferencing en andere vormen van computer-mediated-communication kan de moderne dienstverlenende organisatie werken als een flexibele netwerkorganisatie.

Atomisering en zelfregulering

De opkomst van netwerkorganisaties hebben op veel plaatsen ook geleid tot atomisering van het werk: medewerkers kunnen meer zelfstandig werken. In de industriële organisatie waren lijnstructuren dominant: medewerkers moesten volgtijdelijk, in ruimte en tijd geconcentreerd, handelingen verrichten om een product te maken. In de moderne netwerkorganisatie biedt de ICT, de mogelijkheid om zelfstandig, in ruimte en vaak ook in tijd gescheiden te werken. Er zijn minder lijnstructuren nodig waarin volgtijdelijk medewerkers handelingen moeten verrichten. Ten tweede heeft de opkomst van netwerkorganisaties geleid tot meer *zelfregulering* van het werk: denken en doen zijn op de werkplek verenigd. Individuen hebben vrijheid zelf beslissingen te nemen in het werk en de eigen werkprocessen te reguleren. Medewerkers kunnen hun eigen werkzaamheden meer sturen dan in de industriële organisatie. Deze vrijheid is in organisaties van professionals (gold collar work) overigens veel groter dan in massadienstverlening (white collar work). Moderne werkers, professionals, maar ook medewerkers in meer routinematige dienstverlenende omgevingen, kunnen zo met behulp van ICT (meer dan voorheen) dingen in hun eigen werk regelen en zelfstandig beslissingen nemen ten aanzien van het werk.

In de loop van de jaren '90 van de vorige eeuw is vaak gesuggereerd dat de klassieke hiërarchische organisatie geheel zou verdwijnen en plaats zou maken voor de netwerkorganisatie. Dit is (vooralsnog) niet het geval. Er is op dit moment eerder sprake van vormen waarin lijn- en netwerkstructuren naast elkaar voorkomen. Dat maakt organisaties in hun vorm hybride. Uit onderzoek naar arbeidsorganisaties blijkt dat veel organisaties momenteel in een spagaat zitten tussen de klassieke industriële organisatie met zijn lijnstructuur en de dienstenorganisatie met zijn netwerkstructuur (Schoemaker 1998). Met name

het op elkaar afstemmen van deze verschillende organisatievormen levert voor sommige bedrijven (nieuwe) managementvraagstukken op. Met soms vertwijfelde managers als resultaat want de adviezen die ze krijgen en trends die ze waarnemen zijn tegenstrijdig. Moeten we nu wel of niet sterk op betrokkenheid van medewerkers sturen en verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeren? Of is het oude beheersingsmodel nog steeds effectief?

Veel managers worden heen en weer geslingerd tussen managementconcepten en voelen de dualiteit van betrokkenheid en beheersing bijna dagelijks. Er zal altijd sprake zijn van een dualiteit, maar vanuit het perspectief van besturing van werken kan worden gesteld dat de industriële organisatie op het beheersingsmodel steunt, terwijl de organisatie in de informatiesamenleving, zeker bij netwerkstructuren, veel meer op het betrokkenheidmodel steunt.

Samenvattend kan worden gesteld dat naarmate de activiteiten van organisaties verder verschuiven van industrieel produceren naar diensten voortbrengen de netwerkvorming van en de talent-intensiteit in organisaties verder zullen toenemen. ICT heeft daarmee een aantal ontwikkelingen die in de jaren '80 van de vorige eeuw zijn ingezet (mondialisering, flexibilisering, computer-mediated-communication) versneld. Het netwerk biedt de organisatievorm van de organisatie in de informatiesamenleving, talenten zijn de bouwstenen van deze netwerken. Deze netwerkvorming en werken met talenten van individuen creëert evenwel atomisering in het werk. Individen kunnen met behulp van ICT en hun talenten, als waren zij atomen, 'stand alone' werken. Toch is de samenhang in het netwerk, het samenbrengen van talenten van individuen ten behoeve van de dienst voor de klant van essentieel belang. Het netwerk als organisatievorm is blijkbaar een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde voor een goed functionerende organisatie. Door netwerken tussen mensen gaat moderne organisatie leven. Waarmee we zijn aangeland bij het fenomeen van sociaal kapitaal.

Sociaal kapitaal: netwerken tussen mensen

Organiseren rond en met talenten brengt een tweede soort van netwerkvorming met zich mee. Tot nu toe is alleen gesproken over netwerkvorming in voortbrengingsprocessen als 'structuur'. De lijnstructuur verandert in een netwerkstructuur. Maar daarnaast wordt het netwerk als netwerk van en tussen mensen steeds belangrijker. De aandacht voor deze netwerkvorming tussen mensen zien we terug in de denkbeelden van het sociaal kapitaal. 'Social capital consists of the stock of active connections among people: the trust, mutual understanding, and shared values and behaviours that bind the members of human networks and communities and make cooperative action possible' (Cohen & Prusak 2001: 4). Sociaal kapitaal benadrukt het belang van relaties tussen mensen, tussen medewerkers onderling én tussen medewerkers en klanten, om succesvol te functioneren als netwerkorganisatie. De centrale gedachte hierbij is dat ieder individu relaties met andere mensen heeft en onderhoudt. Deze

relaties zijn in een dienstverlenende organisatie van groot belang om succesvol te functioneren. In de industriële organisatie was dit sociaal kapitaal irrelevant. Het ging om de medewerker als arbeidskracht. Wat hij voor relaties had en hoe hij als individu was ingebed in een community, was voor de productie van generlei waarde.

De duurzaamheid van deze relaties is gebaseerd op vertrouwen, wederzijds begrip en gedeelde normen, waarden en gedragingen die mensen met elkaar verbindt. Door deze relaties worden individuen verbonden tot netwerken. Die netwerken kunnen verschillende vormen aannemen. Baker (2000) spreekt van gesloten en open netwerken. Het ene individu heeft een meer gesloten netwerk met een grote dichtheid en veel onderlinge relaties, het andere individu heeft een meer open netwerk met veel contacten, waarbij er niet altijd sprake hoeft te zijn van onderlinge relaties. De vorm en inhoud van die persoonlijke netwerken zijn waardevol voor het individu in zijn/haar werk en daarmee voor de netwerkorganisatie als geheel. Talenten van individuen komen tot hun recht in samenwerking met anderen, via netwerken. Of zoals Hastings het zo mooi typeert: 'in de moderne organisatie hoef je nog maar twee vragen te beantwoorden: *wie heeft nodig wat ik heb en wie heeft wat ik nodig heb?*' (Hastings 1993: 31). Door talenten in te zetten in het werk en daarmee gebruik te maken van netwerken ontstaat dus sociaal kapitaal. Maar dat netwerk staat of valt bij het onderling vertrouwen, wederzijds begrip en de gedeelde normen en waarden (Handy 1995, Schoemaker 2005).

Dit raakt natuurlijk het concept van dienstverlening. Bij dienstverlening is, zoals hiervoor ook al is aangegeven, het talent én de relatie van belang. Voor dienstverlenende organisaties geldt eigenlijk de formule 'talenten + sociaal kapitaal = concurrentievoordeel'. Het netwerk tussen mensen (het zachte netwerk) wordt daarmee minstens zo belangrijk als het netwerk van de organisatie (het harde netwerk) waarmee we organisatieprocessen optimaal kunnen laten verlopen. Talenten, sociaal kapitaal en daarmee de verbondenheid van individuen in netwerken verdienen in de moderne organisatie aandacht (Schoemaker, 2004a). Aandacht die tevoren, in de industriële organisatie, niet nodig was.

Belangrijke vragen bij dit alles zijn: hoe ontstaat sociaal kapitaal en hoe kun je sociaal kapitaal vormgeven? Sociaal kapitaal is verankerd in organisatie-identiteit. Wanneer we kijken naar de definitie van Cohen en Prusak dan spreken zij over vertrouwen, wederzijds begrip, gedeelde normen en waarden. Dit soort zaken ontstaan in een setting waarin individuen zich kunnen identificeren met de netwerkorganisatie waar zij voor werken. Deze gedachte is gebaseerd op een aantal uitgangspunten:

- Individuen hebben de behoefte aan stabiliteit in betekenisgeving; organisatie-identiteit is een noodzakelijk ankerpunt voor individuen, ook (en juist) in netwerkorganisaties in de informatiesamenleving.
- Identiteit is een sociaal geconstrueerd fenomeen: het is niet maakbaar als rationeel construct, maar ontstaat in een interactieproces tussen mensen. De organisatie-identiteit is een resultante van dit proces.

- Groepen streven naar een bepaald niveau van convergentie rond organisatie-identiteit: wanneer er sprake is van groepsvorming zal er een proces van convergentie optreden en een specifieke organisatie-identiteit ontstaan.

Door onderlinge interactie van individuen in de netwerkorganisatie en door interactie met de omgeving ontstaat een beeld van het centrale, onderscheidende en duurzame karakter van de netwerkorganisatie. Om te bepalen wat centraal is in de organisatie-identiteit, wat de netwerkorganisatie onderscheidt van andere netwerkorganisaties en wat de identiteit duurzaam maakt, dienen individuen, als leden van de organisatie, betekenis te geven aan de netwerkorganisatie. Door het uitwisselen van beelden over de eigen organisatie, het geven van betekenis aan het (samen)werken in de netwerkorganisatie, het onderlinge gedrag, de omgang met klanten en door het expliciteren van normen en waarden wordt de identiteit van de organisatie ontdekt, in de letterlijk zin van het woord. En daarmee ontstaat sociaal kapitaal.

Uit recent onderzoek (Schoemaker 2003) blijkt dat het succesvol managen van talent en sociaal kapitaal staat of valt met:

- expliciete aandacht bij het personeelsmanagement voor talentmanagement, via instrumenten als competentie management en talentontwikkeling
- expliciet aandacht voor leiderschapsontwikkeling bij 1^e lijnsmanagement: met name direct leidinggevenden hebben een cruciale rol in het identificeren, inzetten en ontwikkelen van talent, maar ook in het aandacht geven aan socialiseren en creëren van commitment bij medewerkers
- op het niveau van de netwerkorganisatie creëren van een duidelijk herkenbare organisatie-identiteit. Hierin heeft het topmanagement een belangrijke rol te vervullen.

Harde netwerken zijn onmisbaar, maar zachte netwerken (mensen) maken het verschil. De succesvolle netwerkorganisatie wordt bijeen gehouden door sociaal kapitaal. Zo wordt de netwerkorganisatie ook een werkgemeenschap waar medewerkers mee verbonden zijn.

Conclusie: wat kenmerkt de succesvolle netwerkorganisatie?

De netwerkorganisatie is de organisatievorm van de informatie-samenleving. Toch staat of valt het succes van netwerkorganisatie met het samenwerken tussen mensen. Talent en sociaal kapitaal bepalen het succes van de netwerkorganisatie. Wanneer we, tot slot, overzien wat succesvolle netwerkorganisaties in dit perspectief doen, zien we vier kritische succesfactoren.

1 Specifieke kerncompetenties en organisatie-identiteit

Met specifieke kerncompetenties en een specifieke organisatie-identiteit heeft de moderne netwerkorganisatie een ankerpunt in een turbulente omgeving. Kerncompetenties en organisatie-identiteit bieden duurzaamheid. Kerncompetenties geven daarbij richting aan de inhoud van de organisatieproces-

sen, organisatie-identiteit biedt de werkgemeenschap een basis. Vanuit die context kunnen talenten en sociaal kapitaal gericht worden ingezet. Vanuit die context wordt voor individuen helder in welke werkgemeenschap ze werken, waar ze een verbinding mee aangaan, maar ook hoe ze de ruilrelatie (inzetten en ontwikkelen van talenten) kunnen invullen. Het gaat om zicht krijgen op halen en brengen in de werkgemeenschap. Kerncompetenties alleen zijn dus niet genoeg. Die zeggen iets over de organisatieprocessen. Organizational-identiteit is de pendant van kerncompetenties, aan de zijde van de werkgemeenschap.

2 Werken met sociaal kapitaal

De toenemende afhankelijkheid van talent in het werk biedt de mogelijkheid om flexibel te werken, in zijn uiterste vorm als een netwerkorganisatie. Het risico van netwerkorganisaties is atomiseren en anonimiseren van het werk. Sociaal kapitaal kan hier de tegenkracht en het bindmiddel zijn. Door het actief gebruiken van het netwerk dat bestaat tussen mensen kan dit atomiseren en anonimiseren van het werk worden tegengegaan. Sterker, daarmee gaat de netwerkorganisatie als een werkgemeenschap leven en functioneren. Sociaal kapitaal is daarmee een middel waarmee organisatieprocessen effectiever kunnen verlopen én een middel waarmee de leden van de werkgemeenschap meer op elkaar betrokken raken. Effectief werken in een netwerkorganisatie wordt zo het combineren van talent (individueel) en sociaal kapitaal (collectief). Maar sociaal kapitaal moet gemanaged worden. In paragraaf 3 is aangegeven dat dit vooral een rol van het 1^e lijns management is vanuit de rol van socialiseren en creëren van commitment

3 Talentmanagement

De netwerkorganisatie vraagt ook om het opnieuw invullen van het sociaal contract tussen de leden van de organisatie. De ruilrelatie tussen organisatie en individu staat daarin centraal. Deze ruilrelatie moet regelmatig herijkt worden. De afweging tussen halen en brengen, tussen prestatie leveren en talenten ontwikkelen moet regelmatig aan bod komen. Leidinggevendenden moeten medewerkers helder kunnen maken welke prestatie ze moeten leveren, maar ook welke talenten ze binnen de organisatie kunnen ontwikkelen. Wanneer die balans tussen “halen en brengen” helder is zullen medewerkers gemotiveerd zijn om in flexibele en regelmatig veranderende organisaties te werken

4 De netwerkorganisatie als aansprekende werkgemeenschap

De moderne organisatie is transparant. Door de vele klantcontacten zijn individuen de vertegenwoordigers van die organisatie. En dat vraagt om aansprekend zijn naar twee kanten toe. In de richting van de klant, de omgeving, maar ook in de richting van de arbeidsmarkt. Wij zijn ‘a great place to work’, wij zijn een aantrekkelijk werkgever. En dat werkgeverschap krijgt inhoud vanuit de organisatie-identiteit. De netwerkorganisatie wordt zo een ‘community’, een werkgemeenschap waar men bij wil horen. De community kan het antwoord zijn op gelegenheidscoalities (doorschieten in anarchie van de losse netwerk-

organisatie) en op klassieke organisaties (teveel beheersing en regressie naar oude managementmethoden).

De netwerkgorganisatie is een jonge organisatievorm. Samenwerkende mensen bepalen het succes en deze samenwerking verloopt beter naarmate netwerkorganisaties zich als werkgemeenschappen gedragen. De vier factoren die hierboven zijn geschetst blijken van cruciaal belang voor dit succes. Daarin zitten veel nieuwe managementthema's vergeleken bij de industriële organisatie. De rol van (1^e lijns) leidinggevendenden blijft van groot belang. Dat is wellicht de enige constante in al deze veranderingen.

Meer informatie

- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985) Organizational identity. In: L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, (Vol 7), 263-295. Greenwich, CT: JAI
- Baker, W. (2000) *Achieving succes through social capital*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bekman, A. (2001) *De organisatie als gemeenschap*. Assen: Van Gorcum.
- Brenters, M. (1999) *De organisatie als netwerk. Hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. Alphen a/d Rijn: Samson.
- Castells, M. (2000) *The information age: Economy, society and culture, Vol I: The rise of the network society*. Malden, MA: Blackwell.
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001) *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Handy, C. (1995) Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, May-June, 40-50
- Hastings, C. (1993) *The new organization*. New York: McGraw Hill.
- Nohria, N & Ghoshal, S. (1997) *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*. San Fransisco: Josey Bass.
- Schoemaker, M. (1998) *Organiseren van werk en contractrelaties; tussen slavernij en anarchie*. Deventer: Kluwer.
- Schoemaker, M. (2003) Identity in flexible organizations: Experiences in Dutch Organizations, *Creativity and innovation management* (12) 4, 191-201 Malden MA: Blackwell
- Schoemaker, M. (2004a) Flexibele organisaties en talentontwikkeling: rendement van talent? In: Glastra, F, Haar, S. van der, Lens. M. & Schedler, P. (2004) *Losse Koppelingen*, Den Haag Reed Business Information, pp.179-198
- Schoemaker, M. (2004b) De organisatie als werkgemeenschap, vormgeven aan sociaal kapitaal en identiteit, *M&O* (58), 1, 5-20
- Schoemaker, M. (2005) Sociaal kapitaal; van kapitaal belang, *Opleiding & Ontwikkeling*, 1/2 5-8
- Wenger, E. (1998) *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. New York: Cambridge University Press.

Dit hoofdstuk is een bewerking van een artikel verschenen in het tijdschrift TIEM (juni 2005)

14

De stille kracht van samenwerken in een netwerk

Ine van Emmerik

Dit artikel komt voort uit verwondering. Verwondering over de kracht van de netwerkbenadering bij een persoonlijke ervaring. De vraag komt op waar die kracht nu precies in zit. Ik maakte deel uit van een netwerk dat een succesvol symposium tot stand bracht en dat netwerk breidt zich uit als een spinnenweb. Reflecterend op het verhaal over die ervaring (in zichzelf een talig netwerk) kom ik tot de conclusie dat de kracht in dit geval een stille kracht is. Een kracht in een specifieke manier van samenwerken. Bij die stille kracht zijn verrassende dingen aan de orde, zoals vertraging, uithoudingsvermogen, speelsheid en andere vormen van leiderschap.

Wat is de kracht van een netwerk dat langs heel andere wegen dan gebruikelijk een succesvol symposium organiseert? Die vraag drong zich aan mij op na een persoonlijke organisererervaring in een netwerk dat zich informeel vormde, aanvankelijk zonder duidelijk voorafgaande organiseerdoelstelling. Het ontwikkelingsproces naar dat symposium had een grillig, onvoorspelbaar en traag verloop. Maar er kwam een goed resultaat tot stand en het bleek de start te zijn van een langduriger proces: een tweede symposium en een boek, met het voornemen om vervolgvacaties te organiseren. Het netwerk blijft zich ontwikkelen en groeien.

Terug kijkend werd ik getroffen door het gegeven dat het ontwikkelingsproces zich ongestructureerd en inefficiënt leek te voltrekken en er desondanks een resultaat ontstond dat toch een duidelijke inhoud en vorm heeft, ook gezien de respons die het oproept.

Ik wilde die verwondering nader onderzoeken om zo te komen tot inzichten over netwerkorganiseren die kunnen worden gedeeld met anderen.

De aanpak van dat onderzoek heb ik als een trage vraag ervaren. Een trage vraag omdat hij zich langzaam aan mij opdrong en het antwoord erop zich aan verwoording leek te onttrekken. Een trage vraag vraagt andere manieren van reflecteren. Daarom heb ik bij het schrijven van dit artikel de weg van de vertraging gekozen. Ik begon met het beschrijven van mijn ervaringen in een verhaal. Een verhaal is in zichzelf een taalnetwerk waar zich verrassend veel voordoet tussen de regels door. Daar ben ik eerst 'tussen gaan lezen'. Daarnaast heb ik bij mijn reflectie een theorie gehanteerd die aansluit bij het organiseren

met de netwerkbenadering, namelijk die van Kolb, Baker en Jensen (2002) over conversational learning. Deze theorie beschouwt en analyseert het werken in een groep, als een ruimte van conversatie, waarbij het met name gaat om het zoeken van betekenis onder en tussen de taal. De nadruk ligt op luisteren, niet op spreken. Het werken in ons netwerk speelde zich af in de ruimte van de conversatie.

Alle aspecten die mij bij nadere beschouwing opvielen aan deze ervaring zijn samenvattend te typeren als een stille kracht in de samenwerking. Zij was niet altijd duidelijk aan te wijzen of te benoemen. Toch heeft zij krachtig bijgedragen aan het succes. Aspecten van deze stille kracht beschrijf ik hieronder langs een weg die een zekere vertraging in zich heeft. Ik vertel steeds een fase van het verhaal en beschrijf dan een deel van mijn observaties. Ik hoop daarbij de lezer in een zelfde soort vertraging mee te nemen en mijn bevindingen druppelsgewijs door te laten sijpelen naar een slotbeeld.

Het verhaal deel één

Zes jaar geleden verdiepte ik mij bij de universiteit voor Humanistiek in de methode van existentieel biografisch onderzoek. In deze methode wordt het levensverhaal beschouwd als een dynamische bron van zelfkennis, als een verhaal dat steeds tussen de regels door kan worden gelezen op de diepere betekenislaag. De leden van de groep waarin ik werkte waren net als ik professionals die verdieping zochten in het kader van hun ontwikkeling. Ik werd getroffen door de werking van de methode. Hij raakte mij persoonlijk en bracht me in contact met een levensthema dat belangrijk voor mij is. Hij leek mij professioneel, in mijn werk als organisatieadviseur en coach, zeer bruikbaar. Ik wilde mijn inzicht verdiepen en de methode toepassen in mijn werk. Uit deze contacten en die met andere collega's die ik door de jaren enthousiast maakte voor hetzelfde vak ontstond een thematisch netwerk; een informeel opgekomen groep mensen die zich vormt rond een gemeenschappelijke interesse. De integratie van de methode in ons eigen werk, als onderzoeker, consultant, coach, loopbaanbegeleider, leerprocesbegeleider, theoloog, werd regelmatig onderwerp van gesprek. Twee jaar geleden nam ik het initiatief om met die groep, samen met Ina Brouwer (2002), die de methode heeft ontwikkeld een gezamenlijk weekend te organiseren. Ik had het idee opgevat om met dit netwerk een boek samen te stellen met theoretische en praktische inzichten rond de methode. Er ontstond een levendige en geïnspireerde gedachtewisseling, maar het idee van het boek creëerde geen enthousiasme. Dan wordt geopperd om samen een symposium te organiseren. Dat idee wordt enthousiast ontvangen en we maken een vervolgspraak.

Het belang van het thema

In dit proces was het wezenlijk belangrijk dat we een gezamenlijke interesse deelden voor de toepassing van deze specifieke biografische methode. We hadden de ruimte om dat thema diepgaand te onderzoeken omdat we werkten in

een relatief kleine groep en er weinig of geen externe druk was om met output te komen in de beeldvormende fase, de fase van het zoeken. De geest van de biografische methode, waarin veel ruimte is voor het werken met beelden, verhalen en symbolen, ondersteunde dat. De aanvankelijke aanleiding voor ieder van ons om de onderwijsmodule over biografisch werk te volgen, de manier waarop de netwerkgroep ontstond, de reden om er in een groep verder over van gedachten te wisselen, het centrale thema van het symposium, het waren even zovele voorbeelden van een niet altijd duidelijk aan te wijzen verbinding, als het ware tussen de regels door. Een impliciete herkenning van iets dat niet altijd duidelijk benoemd kon of wilde worden. Het werkte tijdens het gehele proces als een stille kracht. Willem Hussem (1997) zegt dat fraai in poëtische taal:

*Jij rijdt op een wit paard, ik op een bruin,
eender is ons verlangen.*

Het verhaal deel twee

Vervolgens ontwikkelde zich in anderhalf jaar daarna een zorgvuldig, traag proces van beeld- en besluitvorming rond inhoud en vorm van het symposium. De gesprekken spitsten zich vooral toe op de vraag: wat is het gemeenschappelijke thema dat ons boeit in deze methode, op welke gemeenschappelijke noemer organiseren wij een symposium? Een thema dat moeilijk in woorden te vangen is. Er is op een speelse manier een term voor dit gezamenlijk thema ontstaan. We noemen het 'elfenkracht'. Er worden door ieder van ons diverse stukken geschreven, er worden gezamenlijk associatieve collages gemaakt die weer aanleiding zijn tot nieuwe stukken tekst. Ik stel voor om in een kleiner themagroepje de vraag naar het verbindende thema te verdiepen en van daaruit met een voorstel te komen en dat idee wordt opgepakt. Daarna wordt de kring weer vergroot tot de hele groep. Dat leidt tot een visie die gezamenlijk wordt gedragen en toch voldoende krachtig en veelzeggend is. Ina Brouwer schrijft een samenvattende tekst en een concreet voorstel voor een symposium. Iedereen kan zich vinden in de titel: 'De stille kracht van transcendentie, werken met symbolen en verhalen in biografisch werk'.

Balans tussen leiden en laten leiden

Er was veel ruimte voor individuele eigenheid en wederzijdse beïnvloeding. Het gesprek in de groep keerde steeds weer terug op een punt waar werd besproken wat ieder er individueel van vond en vervolgens wat het gezamenlijke was in die standpunten. Er waren dus regelmatig discussies en verschillen van inzicht. Er was respect voor die verschillen want er bleef een gezamenlijke motor, de nieuwsgierigheid en het verlangen iets zichtbaar te maken dat ons individueel allemaal na aan het hart lag, hoe moeilijk te verwoorden ook.

Kolb e.a. benadrukt het belang van de dimensie gastvrijheid. Deze dimensie zegt iets over de verhouding tussen status en solidariteit, tussen rangschikken en verbinden in de conversatie. Het is een dynamisch proces waarin posities

steeds wisselen. Gastvrijheid dient dan als een dragende ruimte om de steeds veranderende rangorde en spontane solidariteit in een groep te ondersteunen. Er waren veel positiewisselingen in de groep. De gezamenlijke verbondenheid met dit thema, ieder op zijn eigen manier, gaf ook de ruimte aan andere vormen van leiderschap. Diverse leden van de groep hebben op verschillende momenten een leidende rol op zich genomen of juist expliciet aangegeven daarvan (even) af te zien en een poosje terug te treden. Anders gezegd, er waren veel rolwisselingen wat betreft leiderschap en actieve en passieve deelname in de groep.

Het verhaal deel drie

Na het vaststellen van een datum begon het concrete regelen en organiseren. Uit ons netwerk worden sprekers en workshopleiders benaderd met de vraag om een bijdrage te leveren. Hierbij wordt gestreefd naar dezelfde diversiteit als die er in de groep leeft, uit de wereld van kunst, theologie, organisatieadvies, humanistiek. Iedereen levert adressen van contacten uit eigen netwerk en een vooraankondiging per email gaat de deur uit. Tot ieders verrassing is het symposium, met een capaciteit van ongeveer 100 deelnemers, binnen twee weken volgeboekt. Nog even wordt overwogen of moet worden uitgeweken naar een grotere zaal, om meer mensen te kunnen herbergen. We besluiten om te blijven bij de oorspronkelijke kleinschalige opzet en de mensen op de wachtlijst een tweede mogelijkheid te bieden, een half jaar later.

De dag wordt door organisatoren, sprekers, workshopleiders en deelnemers als een succes ervaren. De vorm, de inhoud, de sfeer tussen alle aanwezigen en het proces in de workshops zijn sterk congruent met het thema. Er komt een tweede symposiumdag, wederom ver van tevoren volgeboekt, wederom met een enthousiaste respons. Er wordt aan een boek gewerkt waarin bijdragen van workshopbegeleiders en anderen. Ons initiatief breidt zich uit als een spinnend web.

Het evenwicht tussen zoeken en handelen; verschillende vormen van kennen.

Het verhaal zoals het nu beschreven staat is een deel van een ontwikkeling die nog steeds doorgaat. Opvallend is de vanzelfsprekende, organische afwisseling tussen zoeken en handelen. Expliciete kennis en impliciete kennis (tacit knowledge) zijn in een dynamisch proces verbonden en bevruchten elkaar. Wat iemand weet beïnvloedt wat zij ervaart en omgekeerd. Ieder gesprek is als het ware ingebed in een complex netwerk van voorgaande en toekomstige conversaties. Dit netwerk begon een gezamenlijke zoektocht van ruim een jaar rond een gemeenschappelijk thema en de inhoud van een symposium. Meteen daarna kwam weer een fase waarin daadwerkelijk handelen voorop stond: het praktisch organiseren van het symposium met alles wat daarbij kwam kijken: plaats, folders, sprekers en workshopleiders, aankleding van de ruimten, logistiek van de aanmeldingen en zo voort. Vervolgens brak een fase aan waar de organisatie van het tweede symposium hoofdzakelijk een kwestie is van praktisch organiseren en de bepaling van vorm en inhoud van het boek weer een fase van gezamenlijk zoeken in gaat.

Kennen door ervaring (zintuiglijk) en kennen door denken (talig) kregen hetzelfde gewicht. In alle fasen van het proces, maar vooral in de fase van het zoeken, was er expliciet aandacht voor beide vormen van kennen. Er werd veel gebruik gemaakt van symbolen en symbolische taal, naar woorden tussen de regels. Tegelijkertijd werden inzichten ook steeds weer verwoord in teksten. Het feit dat een van de leden van de groep in de fase van het zoeken afhaakte kan worden gezien als een signaal dat de conversatie zich in die fase wat meer op het kennen door denken is gaan richten, in ieder geval in haar persoonlijke beleving.

De ruimte en de tijd.

Om in een netwerk op een dergelijke manier te organiseren is het misschien wel de grootste uitdaging om te blijven in de overgangsfase tussen orde en verrassing. Het is een dynamisch proces waarin actie en reflectie samenkomen in een praxis: reflectie biedt een visie die de basis kan zijn voor actie die kan leiden tot een nieuwe visie die weer kan leiden tot reflectie en zo voort. Er is daarbij verkeer over de grens tussen de talige en niet-talige ervaring mogelijk. Reflecterend op mijn ervaring kan ik zeggen dat zowel de methode waaruit dit symposium voortkwam, als het proces van totstandkoming van het symposium als het schrijven van dit artikel een weerslag vormt van deze praxis. Er is sprake van doorlopende cycli van actie en reflectie.

Er was zowel verrassing die ruimte biedt voor creativiteit en orde om die creativiteit te ondersteunen en in de wereld te zetten. Bewust ruimte bieden voor symbolen, voor symbolische taal biedt ondersteuning aan die grensgang. Om een dergelijke ruimte te scheppen is tijd nodig, vertraging. Allereerst de tijd om de relaties tussen de leden van de groep een degelijke basis te geven. In dit geval bestond die basis uit gedeelde professionele belangstelling en werkhouding. Daarnaast was belangrijk dat iedereen elkaar al enkele jaren kende uit andere intervisie- en studiecontacten, er was dus als het ware een gemeenschappelijk referentiekader gebouwd. Ten tweede was het vertragen in de fase van het zoeken erg belangrijk. Door de ruimte in de tijd werd geestelijke ruimte geschapen om het gemeenschappelijk thema op een diepgaander niveau te onderzoeken en te verwoorden.

De timing van organiseren in een netwerkgroep.

Dat brengt me op het nut van timing. Wanneer is het zinnig om te vertragen en wanneer is dit juist contraproductief? Het moge duidelijk zijn dit artikel geen lof van de vertraging is in alle gevallen. Deze ervaring laat mijns inziens nog weer eens zien dat een besef van timing essentieel is in het organiseren, te weten wanneer je moet vertragen en verdiepen en wanneer dat niet (meer) nodig is of juist onverstandig. In de fase van het handelen was vertraging absoluut niet gepast. Daar was het nodig om plannings en afspraken te maken en je daar helder en tijdig aan te houden. Maar in de fase van het zoeken was vertraging essentieel. Cilliers (2006) noemde het in dit verband een *appropriate speed*. Vertraging doet een beroep op het uithoudingsvermogen van de deelnemers aan een organisatieproces. In de fase van het zoeken heeft ieder van ons

afzonderlijk en wij als groep totaal wel eens serieus overwogen of dit initiatief wel de moeite waard was om mee door te gaan. Dat brengt me op het belang van uithouden. Deze processen verdienen ook een zeker uithoudingsvermogen.

Het speelse en symbolische, het zware en het lichte

In de ontmoeting tijdens het startweekend en in de vergaderingen daarna was er tussen de ernst van de gesprekken door ruimte voor het speelse gebruik van symbolen en symbolische taal. Het feit dat we gezamenlijk konden spreken over het ongrijpbare van ons gemeenschappelijke thema in termen van 'elfenkracht' bood de mogelijkheid om lucht te houden in een proces waarin we toch ook de frustratie van het gezamenlijk zoeken en niet meteen weer vinden uit moesten houden. Dat bleef zichtbaar, ook tijdens het symposium zelf, door het kiezen van een gemeenschappelijke kleur (oranje) en het dragen van corsages (vogelveertjes symboliseerden elfenvleugels), door de leden van de initiatiefgroep.

De stille kracht van samenwerken

Een gezamenlijk ontwikkelingsproces als dat wat ik hierboven heb beschreven, krijgt lucht en creatieve ruimte door een rol te geven aan het speelse en het symbolische, door een goede balans tussen het zware en het lichte. Door te dansen tussen doen en laten, tussen leiden en geleid worden. Er ontstaat ruimte voor andere vormen van kennen, zowel talig als niet-talig, er ontstaat ruimte voor een balans tussen actie en reflectie. De stille kracht van samenwerken versterkt de kracht van de netwerkbenadering. Hoe dat beter te zeggen dan in de woorden van Lewis Carroll (1960) in Alice in Wonderland?

'What matters it how far we go?' his scaly friend replied

'There is another shore, you know, upon the other side.

The further from England the nearer is to France-

Then turn not pale, beloved snail, but come and join the dance.

Will you, won't you, will you, won't you, will you join the dance?

Will you, won't you, will you, won't you, will you join the dance?'

Meer informatie

Brouwer, I. (2002) *De transformerende kracht van existentieel biografisch onderzoek*. Innerlijke groei door beleving van en reflectie op het eigen levensverhaal. *Tijdschrift voor Humanistiek*, nr. 11 jaargang 3 p. 24-31

Carroll, L. (1960) *The annotated Alice*. edited by Gardner, M. Penguin, London.

Cilliers, P. (2006) *On the importance of a certain slowness*. Paper bij lezing Universiteit voor Humanistiek, Utrecht (niet gepubliceerd).

Kolb, Baker, Jensen (2002) *Conversational learning, an experiential approach to knowledge creation*. Quorum books, Westport.

Kunneman, H. (2004) openingslezing van het academische jaar van de Universiteit voor Humanistiek, Utrecht (niet gepubliceerd).

Hussem, W. (1997) *Warmte vergt jaren groei*. Uitgeverij Plint, Enschede.

15

Vitale ruimte

Eelke Wielinga

Op zaterdagmiddag kwamen ze binnendruppelen in het zeilkamp. Onzekere pubers tussen de 15 en 18 jaar zaten elkaar aan te loeren met een gezicht dat zei: ‘Zit ik hier een hele week met dit stel mensen opgescheept?’ Een week later hingen ze huilend in elkaars armen en wilden niet meer naar huis. Als jonge schipper vroeg ik me dan af: ‘Wat is er hier ontstaan waardoor deze mensen zich zo vrij zijn gaan voelen? Vrij om gek te doen, om creatief te worden en ook om diep met elkaar door te bomen over wat hen wezenlijk bezig houdt? En als we hier zo’n omgeving kunnen creëren, waarom doen we dat in onze samenleving dan niet vaker?’

We leven in een adembenemend spannende tijd die vraagt om nieuwe vormen van leiderschap. Vormen van leiderschap die ruimte scheppen voor gezonde netwerken en goed functionerende verbindingen. Het concept “Vitale Ruimte” biedt een krachtig alternatief voor het doorgeschoten marktdenken waarmee mensen elkaar wijs maken dat het zou gaan om winnen en overleven.

Vitale ruimte is voelbaar: sommige netwerken genereren energie en van andere word je moe. In dit hoofdstuk verkennen we de vitale ruimte van mensen in netwerken als levende organismen die gezond of ziek kunnen zijn. Waaraan zijn gezonde en zieke interactiepatronen te herkennen? En wat kunnen we daar met de aandacht voor vitale ruimte aan doen? Deze benadering van ‘levende netwerken’ past in het bredere perspectief van een ecologische rationaliteit. Mensen, netwerken en samenlevingen blijven gezond zolang de koppelingen waarmee zij met elkaar verbonden zijn goed functioneren. Net als de hele biosfeer, die volgens Lovelock (1979) is op te vatten als één groot levend organisme.

Drie verhalen

In de jaren '80 heb ik als landbouwambtenaar vaak buitenlanders rondgeleid die kwamen vragen wat er gebeurd was waardoor de Nederlandse boeren zo innovatief waren geworden en hoe het toch mogelijk was dat een klein geïndustrialiseerd en dichtbevolkt land als het onze een supermacht kon worden op de Wereldmarkt voor landbouwproducten. Er was een gigantisch netwerk *avant la lettre* ontstaan met een sterke gemeenschappelijke identiteit, dat in staat was om een omgeving voor zichzelf te scheppen waarin ruim baan was voor creativiteit en groei.

Toen ging iets vreselijk mis. De sector werd hard teruggefloten door de samenleving die niet langer accepteerde dat de problemen die deze ongebreidelde groei met zich meebracht, zoals gesubsidieerde melkmeren, boterbergen, mestmoerassen en gifgroenten, over de schutting werden gekieperd. In de jaren '90 sloeg het klimaat in de landbouwsector om en mijn collega beleidsmakers begonnen anders te denken. De tijd van collectieve sturing was voorbij. Men nam afstand, er moest worden afgerekend op resultaat, kennis werd een product en de vrije markt moest zijn werk doen. De eens zo sterke identiteit van het landbouwnetwerk spatte uiteen.

Dat de landbouw niet op de oude voet verder kon was duidelijk. Toch had ik het gevoel dat met het nieuwe geloof dat onder beleidsmakers om zich heen greep iets cruciaals verloren ging waardoor men niet meer in staat was om de creativiteit te ontwikkelen die juist nu zo dubbel en dwars nodig was om aan alle problemen het hoofd te bieden. Het ministerie van LNV bood me de ruimte om een proefschrift te schrijven over de veranderende rol van de overheid in het Nederlandse landbouwkennissysteem (Wielinga 2001). Ik zocht naar een alternatief voor het marktdenken waarmee die cruciale factor weer in beeld zou komen. Het werd een verhaal over leiderschap in netwerken als levende organismen. Een verhaal waarmee begrepen kon worden waardoor netwerken soms opbloeien en in andere perioden in problemen komen. En in welke richting je het zou kunnen zoeken als je er iets aan wilt doen.

Op zoek naar een nieuw (vierde) verhaal

Je kunt problemen niet oplossen met de manier van denken waarmee die problemen zijn veroorzaakt, aldus Einstein. In voorgaande verhalen waren minstens drie verschillende denkwijzen in omloop die alle drie tekort schoten. Bovendien gebruikten mensen misschien wel dezelfde woorden over kennis, communicatie en de rol van de overheid, maar als het er op aankwam begrepen zij elkaar niet. In het eerste verhaal over de werkelijkheid wijst de wetenschap de weg en nemen betrokken partijen samen hun verantwoordelijkheid om te doen wat objectief het beste is. In het tweede verhaal is de wereld een grote marktplaats en kennis een product. Verantwoordelijkheden moet je scheiden om te kunnen afrekenen op resultaat. In het derde verhaal is de wereld een dorp waarin het lot van ieder met elkaar verbonden is. Kennis is het resultaat van het leerproces dat mensen samen doormaken waarna zij inzien wat ieder te doen heeft. Røling (1995) spreekt van een instrumentele, een strategische en een communicatieve rationaliteit.

Het mandaat om iets te doen is in elk van deze verhalen wezenlijk anders. In het eerste verhaal dient men de deskundige te volgen. In het tweede verhaal is de klant koning, of de overheid als democratisch vertegenwoordiger van het publiek. In het derde verhaal kan de volgende stap genomen worden als betrokken partijen daarmee instemmen. Elk verhaal heeft zijn werkzame domein en ook zijn beperkingen. Wat nu, als partijen het niet meer eens worden over wat echt waar is, het recht van de sterkste geen duurzame oplossingen biedt, en

partijen ook niet samen willen leren? Wat legitimeert dan mijn inzet en hoe kan ik weten of dat iets verbetert aan de situatie? Het vraagt om een vierde verhaal dat richting geeft aan leiderschap, ook als niemand daarvoor mandaat heeft gegeven.

Een ecologische metafoor

Wie wel eens in het koraalrif heeft gezwommen zal onder de indruk zijn gekomen van de overweldigende schoonheid van dit uiterst complexe ecosysteem waarin alle organismen hun eigen specialisatie hebben en via verfijnde koppelingsmechanismen met elkaar verbonden zijn. Een ecosysteem heeft geen vooropgesteld doel. Vanaf de oersoep, zo'n kleine 4 miljard jaar geleden tot nu, hebben specialisatie en taakverdeling zich als autonoom proces voltrokken en menselijke samenlevingen vormen daar een onderdeel van.

Ik vind het een inspirerende gedachte dat ook onze samenleving verder kan groeien naar hogere niveaus van ordening zolang de mechanismen om met elkaar en met onze ecologische omgeving verbonden te blijven, meegroeien met de complexiteit. Tegelijkertijd geeft die gedachte reden tot zorg: de complexiteit neemt autonoom toe, maar als ons denken onvoldoende meegroeit met wat die complexiteit vereist, dan staan ons grote problemen te wachten. Er is dringend behoefte aan een ecologische rationaliteit, aldus Rölting en Jiggins (2000).

In het vierde verhaal is verbinding het sleutelwoord. Ieder individu heeft zijn eigen verantwoordelijkheid om te doen wat in zijn vermogen ligt om de koppeling met zijn sociale en ecologische omgeving gezond te houden. Hiermee krijgt leiderschap een andere betekenis dan gebruikelijk is: niemand heeft een excuus om geen leiderschap op zich te nemen. Netwerken van mensen vormen het levende weefsel waarin zij met elkaar meerwaarde kunnen creëren. Ik vat netwerken breed op: elke verzameling van mensen die ik denk nodig te hebben is een netwerk waarin ik mijn positie en mijn strategie kan bepalen.

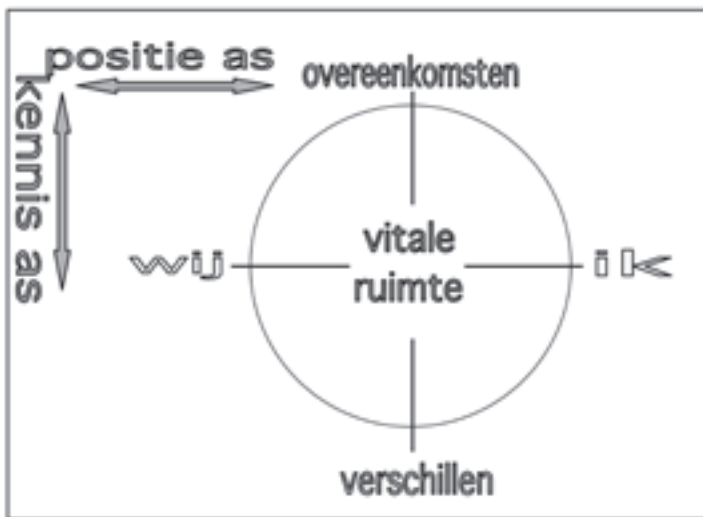
Bewust scheppen van 'Vitale Ruimte'

Als ik me toe wil leggen op mijn specialiteit, dan moet ik er op kunnen vertrouwen dat anderen hun aandeel leveren om het netwerk als geheel te laten functioneren. Dat geeft ruimte voor vitaliteit. Ruimte om nieuwsgierig te kunnen zijn naar de manier waarop voor mij relevante zaken in elkaar zitten en hoe ik het beter kan doen. Ook ruimte om met elkaar het spel aan te gaan van geven en nemen, van uitdagen en het verbeteren van de samenwerking. Ruimte om samen enthousiast en creatief te worden en zo een wij-gevoel, identiteit, te ontwikkelen. Ik noem dit 'Vitale Ruimte' omdat die ruimte essentieel is voor alle ontwikkelingsprocessen in de levende natuur.

Wie bewust vitale ruimte wil scheppen moet dus werken aan vertrouwen. Vertrouwen laat zich echter niet fabriceren. Vertrouwen kan ontstaan als er

verbinding is. Dat geldt overigens voor meer zaken waar het in het leven echt om gaat: spontaniteit, creativiteit, innovativiteit, geluk, passie, liefde. *'All good things in life are by-products,'* zegt Elster (1983). Het is wel gemakkelijk om vertrouwen te verknoeien. Paradoxaal genoeg biedt dit inzicht onze kans. Als we aannemen dat vertrouwen vanzelf ontstaat in verbinding, dan mankeert er iets aan die verbinding als het niet ontstaat. Daarmee kunnen we op zoek naar de beperkende factor: wanneer die wordt weggenomen neemt de kans op meer vertrouwen toe.

Die aanname is niet zo vreemd. Sinds de oersoep heeft zich steeds vitale ruimte gevormd waarin levende systemen zich konden ontwikkelen in al hun verscheidenheid. De mechanismen om die ruimte vitaal te houden moeten dus zijn ingebakken. Sinds mensen met elkaar communiceren in abstracte taal is hun repertoire om samen te leren en te anticiperen op hun omgeving heel snel toegenomen ten opzichte van andere levensvormen. De biologische functie van kennis is sociale coördinatie (Maturana en Varela, 1987). De stuurmechanismen in de menselijke natuur zijn op zijn minst herkenbaar in twee dimensies, de kennisdimensie en de positiedimensie, die worden gevisualiseerd in de Coherentiekring (zie figuur 1).



Figuur 15.1: de Coherentiekring

Op de kennisdimensie zijn we op zoek naar overeenkomsten en verschillen. Herkenning in taal en begrippen, in overeenkomstige belangen, in drijfveren en passie. Aan de andere kant zoeken we ook de verschillen die meerwaarde kunnen opleveren, waarvan we kunnen leren, waarin we elkaar kunnen aanvullen. Tussen overeenkomsten en verschillen kunnen we nieuwsgierig zijn en dat is bevredigend. Teveel verschillen geven verwarring. De gezonde respons daarop is het beperken van onze waarneming. Teveel overeenkomsten zijn saai

en als natuurlijke reactie gaan we op zoek naar nieuwe verschillen die altijd te vinden zijn: we zetten de waarnemingskanalen verder open.

Op de positiedimensie zoeken we naar de grenzen van vertrouwen. Aan de ene kant is er mijn eigen positie: ik wil me manifesteren, mijn kwaliteiten inzetten, ruimte innemen. Aan de andere kant is er het 'wij' van het netwerk dat afstemming vraagt om meerwaarde te creëren. Dit perkt de ruimte van het 'ik' in. Vraagt het 'wij' teveel, dan zorgt gezonde agressie ervoor dat ik mijn ruimte probeer te vergroten. Is er teveel inzet van het 'ik' en te weinig afstemming voor het 'wij', dan ervaren we een gebrek aan collectieve bescherming en meerwaarde waardoor de zin van onze inzet verloren gaat. Dit maakt angstig en vergroot de bereidheid tot afstemming. De grenzen van vertrouwen zijn altijd in beweging en moeten daarom steeds worden beproefd. Als kinderen leren we dit in het spel, en spel genereert energie. Gezonde kinderen zijn nieuwsgierig en willen spelen. Hetzelfde geldt voor volwassenen.

Leiderschap in ecologisch perspectief

In ecologisch perspectief betekent leiderschap het nemen van verantwoordelijkheid om dat te doen wat nodig is om de ruimte vitaal te houden. Ik vind het steeds weer fascinerend om te zien hoe netwerkers die goed in hun vel zitten op hun intuïtie precies doen wat op een bepaald moment nodig is, ook al kunnen ze dat achteraf niet beredeneren. Dit klopt als we bedenken dat die intuïtie deel uitmaakt van onze ingebakken stuurmechanismen. Toch gaat het niet altijd zomaar goed. Het leven ontwikkelt zich op het randje van groei en verstoring, van progressie en regressie, van leven en sterven om plaats te maken voor nieuw leven. Elke structuur die wordt gevormd om de stroom in goede banen te leiden werpt op den duur weer blokkades op die geslecht moeten worden. Leiderschap in ecologisch perspectief stimuleert verbinding en neemt blokkades weg.

Er is geen receptenboek voor goed leiderschap te maken. Elk model dat we daarvoor zouden willen volgen ontnemt ons het zicht op wat niet in dat model past, en beperkt daardoor ons vermogen om respons te geven op nieuwe ontwikkelingen. We zullen moeten leren om op onze intuïtie vertrouwen. Die intuïtie kunnen we wel scherpen, door situaties te leren herkennen en ons handelingsrepertoire voor die situaties te vergroten. De coherenticirkel biedt daarvoor nuttig inzicht.

De vitale ruimte in de coherenticirkel

Tussen de vier polen in de coherenticirkel kunnen we spreken van 'Vitale Ruimte': de ruimte waarin interactie tussen mensen in een netwerk vitaal is, waarin zij meerwaarde creëren en waarin energie wordt gegenereerd. Binnen de cirkel zijn vier afstemmingsmechanismen voor gezonde interactie te onderscheiden:

ruil: de balans tussen halen en brengen moet positief zijn;
uitdaging: er is een reden om zich in te spannen;
ordening: er is structuur die het onderlinge verkeer regelt;
dialogoog: oprechte nieuwsgierigheid maakt collectief leren mogelijk.
 Hoewel ze alle vier nodig zijn treedt het ene mechanisme op een bepaald moment meer op de voorgrond dan het andere. Voordat mensen besluiten om mee te doen willen ze weten of de ruilverhouding goed is. Daarna is er behoefte om uit te testen hoever zij met de anderen kunnen gaan. Als de onderlinge posities niet meer omstreden zijn kan er een geaccepteerde ordening ontstaan. Naarmate de posities gelijkwaardiger zijn krijgt dialoog meer kwaliteit. Hier herkennen we de fasen die in de groepsdynamica bekend staan als *forming*, *storming*, *norming* en *performing*. De praktijk leert echter dat deze fasen elkaar niet altijd zo netjes opvolgen. De coherentiecirkel stelt ons in staat om te herkennen waar een netwerk zich op een bepaald moment bevindt en waaraan het behoefte heeft om verder te groeien in de richting van meer vertrouwen en meerwaarde.



Figuur 15.2: afstemmingsmechanismen in de Coherentiecirkel

Een gezond netwerk corrigeert zichzelf door haar natuurlijke stuurmechanismen. Als bijvoorbeeld de voorstellen te lang over elkaar heen blijven rollen (uitdaging) zal iemand vragen wanneer men nu eens keuzes gaat maken (ordening). Men kan echter ook posities kiezen die de voortgang belemmeren. Als in het 1^e kwadrant mijn afweging negatief uitvalt en ik afhaak, dan neemt de meerwaarde voor anderen af waardoor zij zich ook minder zullen inzetten. Zo'n interactiepatroon escaleert. Als de ander voor mij geen gewaardeerde tegenstander meer is maar een lastpak die bestreden moet worden (2^e kwadrant), dan lok ik vechtdrag van de ander uit. Als in het 3^e kwadrant de

machtsverhoudingen gesteld zijn op een manier die mij niet zint, dan kan ik berusten in mijn lot en mezelf beklagen. Onderliggende en dominante partijen houden elkaar gevangen in de illusie dat het niet anders kan tenzij de ander de eerste stap zet. Het 4^e kwadrant kan ontaarden in groepsdwang. Uit angst de verworvenheden van het netwerk te verliezen dwingt men elkaar tot aanpassing waardoor kritische geluiden niet meer welkom zijn. Elk van deze escaleerende patronen heeft tot gevolg dat de noodzakelijke inzet en/of afstemming achterwege blijven: het noodzakelijke leiderschap blijft uit.

Leiderschapsinterventies

Iemand die anderen weet te inspireren zorgt ervoor dat de balans in het 1^e kwadrant positief doorslaat. Zo'n inspirerend verhaal is echter niet welkom als mensen met elkaar in gevecht zijn (2^e kwadrant): dan zijn er al teveel ideeën die met elkaar concurreren. In het 3^e kwadrant zal men hem doorverwijzen naar de andere partij die de eerste stap moet zetten. Ook in het 4^e kwadrant valt het niet goed: er is immers geen probleem?



Figuur 15.3: leiderschapsinterventies in de Coherentiecirkel

Zo vraagt elk kwadrant zijn eigen aanpak. Strijdende partijen hebben een onderhandelaar nodig die ieder erkent in zijn bijdrage en vervolgens zoekt naar een oplossing waarin de puzzelstukken bij elkaar passen. Dit helpt niet wanneer partijen berusten in hun lot: dan willen ze niets meer. Hier is een bemiddelaar nodig die experimenteerruimte kan creëren waarin aangetoond kan worden dat er toch wel iets mogelijk is. In het 4^e kwadrant hebben mensen behoefte aan een nar die ondeugende dingen durft te zeggen. Omdat iedereen dit heimelijk al dacht geeft dat een gevoel van opluchting. Men zou dit warme

leiderschapsinterventies kunnen noemen: ze nodigen uit en maken energie vrij.

Daartegenover staan koude interventies: het kan nodig zijn om, door zelf positie in te nemen, anderen naar posities te bewegen van waaruit zij elkaar serieus dienen te nemen. Zulke interventies kosten energie en zijn riskant omdat ze het negatieve patroon ook verder kunnen laten escaleren. In het 1^e kwadrant helpt de regelgever die duidelijk maakt wat er wel en niet kan. Misschien hebben mensen minder keus dan ze dachten. In het 2^e kwadrant kan het nodig zijn om zich als strateeg te mengen in de strijd waardoor partijen geen uitzicht meer hebben op winst. Dan kan doordringen welke schade zij bezig zijn aan te richten. In het 3^e kwadrant moet soms eerst aan de poten onder de stoel van de dominerende partij worden gezaagd voordat deze inziet dat het zo niet langer kan. En behalve de nar in het 4^e kwadrant kan ook iemand met voldoende gezag zeggen waar het op staat en daarmee de beklemming doorbreken.

In de praktijk passen we beide soorten interventies op subtiele of minder subtiele wijze voortdurend toe. De coherentiekring is geen normatief model dat voorschrijft hoe het moet, maar een descriptief model dat helpt om te begrijpen waarom de netwerker die het in zijn vingers heeft op een gegeven moment de goede dingen doet. Het helpt ook om na te gaan waar het proces vastloopt en in welke richting je kunt zoeken om het weer vlot te trekken.

Dat het vaak mis loopt komt omdat we steeds op de rand leven tussen beheersen en loslaten: tussen het zoeken van bescherming tegen reële risico's en het zich open stellen voor de stroom, de verrassing, het zich verbonden voelen. In escalerende patronen raken mensen gevangen in een wedloop tot zelfbescherming. Eigenlijk wil iedereen daar wel uit bevrijd worden, maar dan moet de interveniërende partij laten zien dat hij het vertrouwen waard is. We zien dan ook vaak dat partijen eerst uitproberen of hij niet meegezogen kan worden in hun negatieve spel. Lukt hen dat niet, dan is herstel mogelijk.

Het vierde verhaal

Waar de eerste drie verhalen over kennis en leiderschap tekort schieten, biedt het vierde verhaal een perspectief. Leiderschap wordt nu gelegitimeerd vanuit het ecologisch besef dat verbinding essentieel is voor alle levende processen waarvan we deel uit maken. Het gaat om het nemen van individuele verantwoordelijkheid voor het bouwen aan vertrouwen en het wegnemen van blokkades die zulk vertrouwen in de weg staan. Soms kan dat langs de weg van de communicatie, soms is positie spel nodig, en in de praktijk passen we meestal een combinatie van beide toe. Helaas worden spel en strijd in onze cultuur geassocieerd met winnen of verliezen. In de klassieke oosterse traditie zag men dat fundamenteel anders: daar was strijd bedoeld om partijen in posities te dwingen waarin zij elkaars grenzen zouden respecteren. Alleen dan is een relatie op basis van respect mogelijk. Deze opvatting past in de ecologische benadering waarin het gaat om verbinding. Een netwerk kan floreren als mensen zich met elkaar en hun omgeving verbonden weten. Dat vereist respect voor elkaars grenzen en inzet.

Werken vanuit dit perspectief klinkt logisch en aantrekkelijk. Toch is het gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het vraagt namelijk meer dan inzicht alleen. Het vereist de acceptatie dat de omgeving nooit helemaal onder controle te krijgen is, en om te leren dansen met de werkelijkheid die altijd weer voor verrassingen zal zorgen. Dat is een persoonlijke stap. De beloning is groot. Voor wie de wil tot beheersen opgeeft kan nieuwsgierigheid uitgroeien tot passie, en spel zich ontwikkelen tot liefde.

Meer informatie

- Elster, J. (1983) *Sour Grapes: studies on the subversion of rationality*. Cambridge, Cambridge Press.
- Lovelock, J. (1979) *Gaia*. New York, Oxford University Press
- Maturana, H., Varela, F. (1987, 1992 revised edition) *The Tree of Knowledge. The Biological Roots of Human Understanding*. Boston, Shambhala.
- Röling, N.G. (1995) *Naar een interactieve beleidswetenschap*. Inaugurele rede., Wageningen, Landbouwniversiteit.
- Röling, N.G., Jiggins, J. (2000) *Agents in Collaborative Management: The Logic of Collective Action*. in: Buck, L.E., Geisler, C.G. et al (eds) *Biological Diversity: Balancing Interests through Adaptive Collaborative Management*. Boca Raton, CRC Press.
- 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. 's Hertogenbosch, Uitgeverij Uilenreef.

Wij zijn de lerende overheid

Julien Haffmans, Dhian Sioe Lie

Er valt wat te leren tegenwoordig, als overheid. Burgers blijven maar ontevreden over het bestuur van dit land, en bestuurders weten maar niet hoe dat komt. Bestuurders en ambtenaren experimenteren wat aan om de kloof tussen bestuur en burger te dichten. Een greep uit de vele projecten van de afgelopen tijd: het programma Andere Overheid van een minister van Bestuurlijke Vernieuwing; het terugdringen van regels en vereenvoudiging ervan; het betrekken van burgers bij interactieve beleidsvormingsprocessen; politici die 'de straat op gaan'; een Burgerforum Kiesstelsel; de identificatieplicht om het gevoel van veiligheid op straat te verhogen. Het is maar een greep uit de vele initiatieven die de overheid neemt. En helpt dat alles nou? Wat leert de overheid nou van deze initiatieven?

In 2005 gingen zeven mensen hierover in gesprek, in wat we de 'vrijplaats lerende overheid' noemden. We namen de tijd: een dagdeel per maand. Twee van ons namen het initiatief om een gedachtelijn, die zich ontspon, tot een bijdrage aan dit boek uit te werken. Wat in deze gesprekken opviel, was dat we regelmatig van perspectief wisselden. We leerden drie perspectieven op de lerende overheid van elkaar te onderscheiden: het overheidsperspectief, het burgerperspectief en het netwerkperspectief.

In dit hoofdstuk kijken we naar de lerende overheid vanuit deze drie perspectieven. We ontdekken dat we, om te beginnen in onszelf, de kloof tussen burger en overheid kunnen overbruggen.

Het overheidsperspectief

Een aantal van ons werkt in of aan de overheid en kent dit perspectief als de eigen broekzak. Vanuit dit perspectief bedenken we als ambtenaar of bestuurder bijvoorbeeld creatieve plannen om 'de burger' bij beleidsvorming te betrekken. Dat is leuk werk, goed werk ook. Zo zet de overheid zich bijvoorbeeld in voor een duurzame samenleving:

'In een duurzame samenleving voorziet de huidige (wereld)bevolking in haar behoeften zonder de komende generaties te beperken om in hún behoeften te voorzien. Daarvoor zijn ingrijpende (inter)nationale maatschappelijke veranderingen (oftewel transities) nodig. Transities zijn structurele maatschappelijke veranderingen die zeker

20 tot 25 jaar vergen. Transitie zijn alleen mogelijk met de steun en inzet van bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en burgers. Beleid dat aangrijpt op wat de burger beweegt is realistischer, efficiënter en dus effectiever. De duurzaamheidsdoelstelling vormt ook een belangrijke stimulans voor de overheid om zichzelf te innoveren en al doende te leren. Het Competentiecentrum voor systeeminnovaties en transitie, een samenwerkingsverband van TNO, het Kennisnetwerk Systeeminnovaties (KSI), SenterNovem en het ministerie van VROM, zet zich daarvoor in.'

Burgerparticipatie is een kernwoord binnen de lerende overheid. Omdat 'de burger' echter weinig tijd heeft, op eigen voordeel uit is, en/of de materie nog niet begrijpt bedenken we als lerende overheid aansprekende communicatieplannen, leven we ons in het eigenbelang van individuele burgers in en bieden we de materie in hapklare brokken aan. Ambtenarenjargon is 'uit', Jip-en-Janneke-taal is 'in'. Leg het ze maar eens uit, die burgers, bijvoorbeeld de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), die in 2007 ingaat:

'De WMO is gericht op meedoen: deelname van vooral kwetsbare burgers aan de samenleving bevorderen door middel van individuele verstrekkingen, bijvoorbeeld huishoudelijke zorg, en collectieve voorzieningen op het gebied van bijvoorbeeld welzijn en jeugdbeleid. Voor het eerst wordt het sturingsmodel van 'horizontalisering' toegepast: het Rijk stelt randvoorwaarden waarbinnen gemeenten hun beleid (met eigen criteria) mogen inrichten. Het is aan gemeenten om het aanbod aan ondersteuning lokaal af te stemmen op de behoeften van hun burgers. In ruil voor deze beleidsdecentralisatie nemen gemeenten de financiële risico's over van het rijk. Via benchmarking kunnen burgers resultaten van hun eigen gemeente vergelijken met andere gemeenten; de gemeente kan vervolgens in samenspraak met hen werken aan verbetermogelijkheden. De rijksoverheid is beleidsinhoudelijke niet meer verantwoordelijk. Burgerparticipatie is een vereiste, maar dan wel in brede zin: behalve burgers participeren ook betrokken instellingen; zij participeren als directe belangenbehartigers en in het bepalen van de gemeentelijke visie op maatschappelijke ondersteuning.'

Ambtenaren binnen de lerende overheid moeten leren om in dit soort nieuwe maatschappelijke krachtenvelden hun weg te vinden. Eén van ons vertelt wat individuele beleidsambtenaren daarbij tegenkomen:

'De huidige werkomgeving van beleidsambtenaren is verwarrend: het maken en uitvoeren van beleid is procesmatig verbonden en organisatorisch gescheiden. Beleid moet nu in interactie met de burger tot stand komen, terwijl de politiek onverminderd domineert met sterke richtingsvoorkeuren. Beleidsambities worden opgeschroefd, aantallen medewerkers teruggebracht. De rijksoverheid verkeert in een permanente staat van reorganisatie en wist zo op grote schaal het eigen collectief geheugen. In onze professionaliseringstrajecten voor beleidsambtenaren leggen wij het accent op het zuiver krijgen van de beleidsvragen en de intenties van de politiek/ambtelijke opdrachtgever. We leren hen om vanuit het eigen adviseursprofiel een bijdrage te leveren, met een zekere distantie tot de opdrachtgever ook, en met name de opvattingen van de burger

in te brengen. De vraag blijft echter: waar haal je, gelet op deze werkomgeving, als beleidsambtenaar de tijd vandaan om naar de burger te luisteren?

Zoals de overheid in deze voorbeelden over zichzelf denkt en praat, blijkt ze stevig te investeren in innovatie, burgerparticipatie, decentralisatie, duurzaamheid, ondernemendheid, vraagsturing. Burgerparticipatie wordt serieus genomen: gestuurd worden door burgers is officieel beleid en een prestatieveld voor overheidsambtenaren. Een prestatieveld dat pas aan de orde komt nadát de competenties zijn verworven om als overheid een transitie aan te kunnen, ná de reorganisaties die noodzakelijk zijn om burgers te kunnen laten participeren, en nadát individuele ambtenaren hebben geleerd hoe zij burgers kunnen laten participeren. Over burgerparticipatie wordt veel gesproken, maar de participatie komt in deze voorbeelden nog niet daadwerkelijk van de grond. In het volgende voorbeeld wél: de kiesstelselherziening (een 'kroonjuweel' van D'66) waarover burgers in het Burgerforum Kiesstelsel mogen meepraten.

'140 Nederlanders zijn geselecteerd om als 'Burgerforum Kiesstelsel' mee te adviseren over hoe we in de toekomst onze Tweede Kamerleden gaan kiezen, bijvoorbeeld:

- *een districtenstelsel waar je op personen stemt in plaats van op lijsten. Of juist een stelsel met één district, waar de volksvertegenwoordigers op basis van relatieve meerderheid worden gekozen;*
- *eén stem uitbrengen, of meerdere, om duidelijk te maken welke partijen moeten samenwerken.*

Het is een professioneel vormgegeven project, in zeer toegankelijke taal onder de aandacht van burgers gebracht, met zeer heldere vraagstelling en kaders. In het bepalen van die kaders zelf (bijvoorbeeld: gaan deze vragen inderdaad over 'het hart van onze democratie', en over welke vragen mogen burgers eigenlijk meedenken, wat is de status van het burgeradvies) kunnen de burgers niet participeren. Gedragsregel 1 op de forumpagina van www.burgerforumkiesstelsel.nl geeft de gezagsverhoudingen weer: "u geeft alleen uw mening over het onderwerp van deze site: het kiesstelsel van Nederland".'

Er zijn nog vele andere voorbeelden te geven waaruit hetzelfde blijkt: het overheidsperspectief geeft participerende burgers weinig ruimte. Vanuit dit gezichtspunt gekeken is moeilijk te begrijpen dat dit perspectief beleidsambtenaren én participerende burgers klem zet: het organiseren van participatie binnen de kaders die de politiek en andere bestuurders stellen beperkt de burgerparticipatie in sterke mate. Meepraten in een van tevoren ingekaderd debat is niet hetzelfde als burgers die daadwerkelijk participeren (deel-hebben, deel-nemen) in het besturen van de samenleving. 'De burger' blijft in deze voorbeelden een abstractie, de lerende overheid gaat niet werkelijk een relatie met concrete burgers aan. De kloof tussen burger en bestuur blijft in al deze voorbeelden in stand.

Het burgerperspectief

Hoe ervaren participerende burgers, *active citizens*, de mensen die zelf initiatieven nemen in het bestuur van de samenleving, deze lerende overheid? Als we switchen naar het perspectief, gezien vanuit de burger – dat zijn we zelf dus – dan spreekt het beeld van de passieve, consumerende burger ons niet zo aan. We doen namelijk wel degelijk aan mantelzorg, vrijwilligerswerk, buurtborrels, kinderboerderijen, jeugdopvang, en we zijn ook nog actief in culturele, vrije tijds-, religieuze en ondernemersgemeenschappen. We komen de overheid daarbij tegen als regelgever, inspecteur, subsidiegever, bestemmingsplannenmaker, bezuiniger en prijsuitreiker. Goedbedoelde overheidsbemoediging kan verkeerd uitpakken en initiatieven hun energie ontnemen. Bijvoorbeeld:

In Deventer is aantal jaren geleden een kinderboerderij gestart door enkele buurtbewoners. Door de buurt te betrekken groeide daaruit een levendig geheel dat gerund werd door een vitale, zelforganiserende groep vrijwilligers. Enthousiast geworden door de waardering van bezoekers en de impact van het project als een milieueducatieve voorziening, stelde de gemeente geld, accommodatie, faciliteiten en professionele menskracht beschikbaar. In deze nieuwe situatie verdween het oorspronkelijke elan en is men niet bij machte om de krachtige dynamiek van toen opnieuw leven in te blazen.

Wat we ook merken is dat burgers die als vanzelfsprekend participeren in het besturen van de samenleving, daar creatief in zijn en vér kunnen gaan. Soms zoeken ze (bewust of onbewust) de grenzen op van de regels die een handhavende overheid heeft gecreëerd. Bijvoorbeeld:

Amsterdamse ondernemende mensen verbinden zich cultureel en als generaties om schaalvoordelen te creëren en elkaar in de gelegenheid te stellen om onmogelijke projecten te doen: KaosProjects, waar de wereld een beetje beter van wordt en waarmee ook een boterham verdiend wordt. Ze bieden elkaar Kaos-services, bijvoorbeeld:

- *een koepel om diensten en producten te presenteren (website, PR);*
- *een leerbedrijf om stagiairs in te zetten en te begeleiden in de KaosProjects;*
- *een dienstenuitruilsysteem op basis van Euro's en Noppes;*
- *workshops om kennis te delen en maatschappelijk belangrijke initiatieven te stimuleren;*
- *krachten bundelen in gezamenlijke ondernemingen;*
- *collectief diensten inkopen (verzekeringen, bedrijfsruimte).*

Al doende werken ze samen met ondernemers 'san papeles' die economische bruggen slaan tussen Amsterdam en landen van herkomst. Al doende vinden zij besturende systemen opnieuw uit: bijvoorbeeld hoe je de lokale economie kunt laten groeien (met behulp van Cashmoney en Noppes).

Overheidsambtenaren en politici die participerende burgers ontmoeten, kunnen krampachtig reageren als ze merken dat deze burgers zichzelf besturen. Buurtfeestjes zonder vergunning, woonwagencentra, de keten die jongeren op het platteland inrichten om elkaar te ontmoeten, kraakpanden en andere plekken waar burgers zelf initiatieven nemen worden in overheidsjargon opeens 'plekken met ernstige handhavingstekorten' (zie www.hetccv.nl) waar ingegrepen dient te worden.

In het manifest Vrijplaatsen wijzen de opstellers de overheid op deze incongruentie: 'Talloze beleidsnota's van gemeenten en rijk loven de betekenis van vrijplaatsen voor het culturele, sociale en economische klimaat van stad en land. Veel gemeenten hebben een speciaal broedplaatsenbeleid om deze plekken te stimuleren. Zodra er echter daadwerkelijk iets nieuws bedacht wordt, iets wat niet aan alle regels en wetten voldoet, treedt diezelfde overheid sinds een paar jaar keihard op. In de afgelopen periode is een groot aantal vrijplaatsen en broedplaatsen geconfronteerd met ontruiming, controleacties of verbod van geplande activiteiten op grond van brand- of andere veiligheidseisen. Stads- en landsbestuurders lijken zich geen raad te weten met het spanningsveld tussen strikte handhaving van de regels voor veiligheid en het stimuleren van creativiteit en experiment. De rijksoverheid benadrukt voortdurend de eigen verantwoordelijkheid van burgers. Gebruikers van vrijplaatsen gaan daarin meestal veel verder dan de overheid gewend is en nemen de daarbij horende risico's.' De opstellers vragen de overheid: vertrouwen dat onorthodoxe oplossingen te vinden zijn binnen wettelijke kaders, een open en flexibel overleg, wederzijds respect voor elkaars professionaliteit, geen overhaaste beslissingen (lees: ontruiming) en dat gezocht wordt naar oplossingen in plaats van tekortkomingen. Zie www.vrijruimte.nl.

Uit dit soort voorbeelden leerden we dat burgers, handelend vanuit het burgerperspectief, de overheid heel breed kan opvatten. Of we nu door de kat of door de hond gebeten worden (door projectontwikkelaars of door woningbouwcorporaties, door Kamer van Koophandel of Belastingdienst, door ANWB of Rijkswaterstaat, door een kabelexploitant of de mededingingsautoriteit), als burger vatten we gemakkelijk alle bestuur van de samenleving op als voortkomend uit één bron. We maken weinig onderscheid tussen de vele organen die vanuit verschillende rol- en taakopvattingen delen van het besturen van de samenleving op zich nemen. We gooien ze op één hoop en verwachten dat 'de overheid' uit dezelfde mond spreekt, consistent beleid voert, transparant is en onze prachtige projecten steunt. We voelen ons als burger al snel machteloos als we de overheid als zo'n Moloch benaderen.

Het netwerkperspectief

Zowel het overheidsperspectief als het burgerperspectief gaat uit van de polariteit burger-bestuur. De kloof tussen burger en bestuur is in deze perspectieven vertrekpunt, en wordt bij het redeneren en handelen vanuit deze perspectieven niet overbrugd. In dit polariserende denken is het collectieve de

verantwoordelijkheid van de overheid. Dat collectieve wil de overheid graag ‘terugleggen’ bij ‘de samenleving’, opgevat als het maatschappelijk middenveld. Het maatschappelijk middenveld, daar bedoelt de overheid bijvoorbeeld woningcorporaties, vakbonden en patiëntenorganisaties mee. De individuele, concrete burger blijft buiten beeld. Als die individuele, concrete burger zelf initiatieven neemt en autonoom het bestuur ervan ter hand neemt, is bij hem de overheid buiten beeld. De overheid weet niet wat de legitimiteitsbasis is van deze burgerinitiatieven, de burger weet niet waar hij aan toe is met een overheid die zich geen houding weet te geven.

We werden ons gaandeweg bewust van het feit dat wij tijdens het praten over de lerende overheid voortdurend switchten tussen het burger- en het overheids perspectief. Beide perspectieven brengen grove vereenvoudigingen aan in het denken over ‘de overheid’, respectievelijk ‘de burger’. In het ene gesprek zijn we initiatiefrijke bestuurders die worstelen met de vraag hoe ‘de burger’ te betrekken, in een volgend gesprek (misschien al een kwartier later) zien we onszelf als initiatiefrijke burgers die betutteld worden door ‘de overheid’. Denken als overheid ontnemt ons het zicht op onszelf als burger, denken als burger ontnemt ons het zicht op onszelf als medebestuurder van de samenleving. Beide perspectieven ontnemen het zicht op het feit dat we zelf voortdurend tussen de gezichtspunten heen-en-weer switchen. Beide perspectieven doen ons vergeten dat we ondeelbare mensen zijn – dat we overal onszelf én onze werk- en leefgemeenschappen besturen. De belangrijkste les is dat we onszelf niet bereiken als we nu eens burger, dan weer overheid zijn. Als de complete besturende burgers die we in werkelijkheid zijn raken we, switchend tussen deze twee perspectieven, gemakkelijk de kluts kwijt. We zijn vast niet de enigen.

Bijvoorbeeld Gerd Leers, burgemeester van Maastricht, in de Thorbecke-lezing van 12 oktober 2005: ‘De burger is bang. Niet voor terrorisme of baanverlies, maar voor onmacht. (...) De angst komt voort (...) uit het gevoel geen grip te hebben op de eigen samenleving. Den Haag mag dan wel aan de knoppen draaien, maar de burger weet niet hoe de mechanismen werken, weet niet hoe hij invloed kan krijgen, snapt niet hoe zijn bestuurders aan hun baantjes komen, en wordt radeloos van het feit dat “ze verdorie niet naar ons luisteren”. We zijn bang, eenvoudigweg omdat we niet weten wat de politiek met ons voor heeft.’

Let op de laatste perspectiefwisseling: Gerd Leers spreekt in dit voorbeeld eerst neutraal over de burger en Den Haag, vanuit het gezichtspunt van de overheid lijkt hij de overheid te gaan wijzen op een misvatting over de burger. Dan switcht hij plotseling naar het ‘wij’ van het burgerperspectief. Dit citaat illustreert dat bestuurders, waarvan we aannemen dat zij toch bij uitstek de overheid zijn, ook zomaar van perspectief kunnen wisselen.

Switchen tussen perspectieven, je niet identificeren met één van de vastgelegde rollen, maar beseffen dat je zowel het ene als het andere bent: dat is wat we in

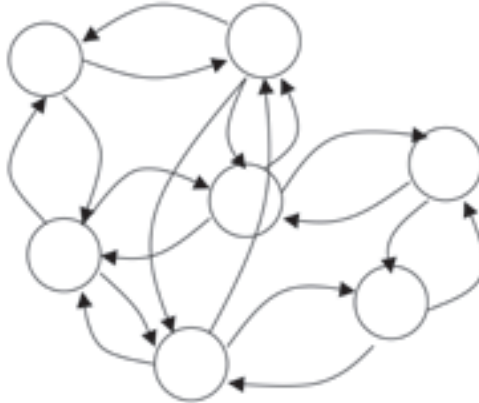
ons gesprek gaandeweg leerden. Zou dat een vaardigheid in de netwerksamenleving zijn? Biedt het switchen tussen perspectieven ons een wijze van besturen met netwerken als basis? Zou de legitimiteitsbasis die de lerende overheid binnen haar eigen perspectief niet vindt, in dit netwerkperspectief wel te vinden zijn?

In de onderzoeksgroep 'lerende reïntegratiebranche' wordt het switchen van perspectief in de praktijk gebracht. De deelnemers werken in de reïntegratiebranche of werden gereïntegreerd, en zetten vraagtekens bij hoe het reïntegreren georganiseerd wordt. Ze rekken ieder op hun eigen manier in de eigen praktijk de begrenzingen van het 'systeem waar ze deel van uitmaken' op, bijvoorbeeld door te werken met aandacht voor het individu, met het hart én volgens de procedures en door initiatieven te nemen die veranderingen teweegbrengen. Vanuit dit informele netwerk worden contacten gelegd met anderen in de branche. Het onderzoek begint bij openheid, echte belangstelling voor andere zienswijzen, en aandachtig luisteren. Om de gemeenschappelijke systemen te veranderen zal een brug geslagen moeten worden tussen deze ervaringen en de wereld van de economie en het BNP. De deelnemers onderzoeken vanuit welke legitimiteitsbasis ze dit onderzoek initiëren, en vanuit welke netwerkbasis contact gelegd kan worden met andere (formele) bestuurders van deze sector.

Vanuit het besturen van je eigen initiatief beschouwd maakt het eigenlijk niet zo veel uit of je dat nou als burger of bestuurder doet, in samenwerking met andere burgers en/of bestuurders. Het besturen zelf vraagt altijd weer om dezelfde activiteiten: visie ontwikkelen, initiatief nemen, betrokkenheid organiseren, samenwerken, resultaat zichtbaar maken, afronden, dat soort dingen. Participatie van anderen (bestuurders, burgers, buitenlui) is in alle fasen gewenst, en als je zo bestuurt, zijn beleid en uitvoering geïntegreerde onderdelen van hetzelfde proces. Een initiatief is legitiem en transparant als dit lukt. Als het niet lukt, is het initiatief niet legitiem, niet transparant, en komt het ook niet van de grond...

Vanuit ons eigen initiatief gedacht zijn we bestuurders, vanuit het initiatief van een ander worden we aangestuurd. Tegelijkertijd. Alsmaar weer. In dit netwerkperspectief valt het onderscheid tussen burger en bestuur weg en kunnen we de kloof dus, om te beginnen in onszelf, dichten. In het netwerkperspectief staan initiatieven centraal en ordent het besturen zich rond elk initiatief. Dan wordt zichtbaar dat we onszelf en elkaar besturen in voortdurende interactie. Voor het inzichtelijk (transparant) maken van deze sturing kunnen we 'top-down' en 'bottom-up' beelden van de samenleving loslaten. 'Hiërarchie' heeft dan een functionele betekenis, en is alleen waar te nemen gerelateerd aan afzonderlijke initiatieven: de bijna wiskundige hiërarchie van 'besturen van het initiatief' (microniveau), 'besturen van samenhangen tussen initiatieven' (mesoniveau) en 'besturen van de samenhang tussen samenhangende initiatieven' (macroniveau), met andere woorden, besturen van de samenleving. Ons aandeel (als bestuurder én burger) in het bestuur van de samenleving zien en waar-

deren voor wat het is, dat is wat we leerden als derde perspectief. Nu wordt een beeld zichtbaar waarin besturing circulair is in een samenleving waarin iedereen participeert in het bestuur.



Figuur 16.1: Besturen in de netwerksamenleving (eindeloos in alle richtingen uit te breiden)

In de vele initiatieven waar we als mens aan bijdragen zijn we allemaal nu eens bestuurder en dan weer bestuurd. Wie dat kan zien, kan van perspectief kan switchen en deze perspectieven in elkaar laat passen, kan een grotere complexiteit aan. Het is alsof er een dimensie bijkomt, alsof een 'platlander' opeens een vogel ziet landen. Dit bewust switchen en integreren van perspectieven lijkt ons een belangrijke vaardigheid van de lerende overheid: de vaardigheid om de kloof tussen burger en bestuurder in onszelf te dichten. Als vele mensen deze vaardigheid beoefenen, als er massa ontstaat van mensen die dit welbewust doen, dan kan een transitie plaatsvinden in de manier waarop we onze samenleving besturen. Wij zijn de lerende overheid...

Meer informatie

Dit hoofdstuk is gebaseerd op de gesprekken die Lonneke Alsema, Julien Haffmans, Douwe Jan Joustra, Dhian Sioe Lie, Tom Keek, Hans Vermeeren en King Wullur gedurende anderhalf jaar voerden, in wat zij de 'Vrijplaats Lerende Overheid' noemen. De aangehaalde voorbeelden zijn – tenzij anders vermeld – afkomstig uit onze eigen ervaringen als burgerbestuurders.

Over het Burgerforum Kiesstelsel: www.minbzk.nl/grondwet_en/democratische/insprong_thema's/burgerforum

Over duurzaamheid en transities: www.minvrom.nl/pagina.html?id=10749#80 Over het sluiten van plekken met handhavingstekorten: (http://www.hetccv.nl/dossiers/Bestuurlijk_handhaven/Vrijplaatsen/).

Over het Amsterdamse ondernemersnetwerk: www.kaosprojects.nl

Haffmans, J. (2006.) Vrijplaatsen – hangplekken voor vrije gedachten. In: *Filosofie in Bedrijf*, jaargang 17, nr. 2.

Leiderschap volgens Gerd Leers is duurzaam; Verkorte tekst van de Thorbecke-lezing van 12-10-2005. In: *Trouw*, 13-10-2005.

Netwerkverwondering

Alice Verheij

De invloed van netwerken op persoonlijke verandering is groot, om niet te zeggen immens. Soms in positieve zin maar even zo vaak in frustrerende zin. Netwerken? Ze zijn er gewoon. Ze beïnvloeden en bepalen mede je leven. Je kunt je er nauwelijks aan onttrekken en je hebt ze keihard nodig. In die zin zijn netwerken net voedsel. Het is een levensbehoefte, het is soms lekker en soms niet en je kunt er gemakkelijk teveel van hebben en buikpijn van krijgen.

Dit hoofdstuk werpt een blik op persoonlijke netwerken en zorgnetwerken die van invloed zijn op een persoonlijke verandering.

Ik ben Alice en voor die mensen die mij langer kennen was ik vroeger Albert. Daarmee is meteen het veranderingsproces waarin ik mij bevind benoemd. Ik zal proberen duidelijk te maken wat die verschillende netwerken voor mij en mijn veranderingsproces betekenen, waarin die netwerken steunen of juist problemen geven.

De uitdaging om dit onderwerp te behandelen ben ik aangegaan in de situatie dat ik midden in dat veranderingsproces zit. Strikt medisch genomen is dat een periode die bijna vijf jaar duurt.

Internet

Wat doet een mens die een mogelijke verandering onderzoekt? Deze mens leest, informeert zich, praat niet met anderen want dat is bedreigend en zoekt de anonimiteit. Zou dat vroeger ontzettend moeilijk zijn geweest, tegenwoordig is daar het internet. Het ultieme netwerk waarin alles vindbaar is over ongeacht welk onderwerp. Toegankelijk, anoniem en een leverancier van directe antwoorden. Maar ook een plaats van ontmoeting en gesprek. Zie daar het begin van de reis. Velen gingen mij voor en velen zullen nog volgen.

Voor een medische of maatschappelijke 'situatie' blijkt internet een platform te zijn voor lotgenotencontact en kennisuitwisseling. Zo ook voor mensen met genderdisforie – de verwarrende toestand van het je niet kunnen vereenzelvigen met je aangeboren gender. Er bestaan een aantal internationale fora, vaak uit de Verenigde Staten waar een ware schat aan informatie bijeen is gebracht met betrekking tot de medische, sociale en maatschappelijke uitdagingen waar een transseksueel voor komt te staan. Door bijdragen van lotgenoten wereldwijd is

er meer of minder actuele informatie vindbaar over allerlei onderwerpen variërend van ervaringen met specifieke chirurgen tot en met specifieke tips over kleding en cosmetica. Het is een soort gids en startpunt voor een ieder die zich wil verdiepen in het onderwerp.

In Nederland is er, naast talloze individuele websites en weblogs een al langer bestaand online platform. Een strikt besloten veilig platform alleen toegankelijk voor transseksuelen. Door de besloten en relatief kleine groep deelnemers (160 geregistreerden en 20 actieven) komen zeer persoonlijke ervaringen en gevoelens voluit aan bod. De diversiteit van de groep uit alle lagen van de samenleving leidt soms tot stevige discussies, waarbij iemand wel eens een tijdje wordt uitgesloten of een moderator ingrijpt. Uit het online netwerk ontstaan informele netwerken met persoonlijke ontmoeting en vriendschappen. Het forum is al jaren actief en kent een redelijk constant bestaan, net als de omvang van de doelgroep. Ook is er een informele verbinding met Humanitas waar over later meer. In het netwerk bestaat een signaalfunctie voor als het leven een van de leden boven het hoofd groeit en er is aandacht voor elkaar bij het doormaken van de zware medische ingrepen. De steun van lotgenoten is dan direct en hartverwarmend. Internet speelt een enorme en interessante rol. De informatiestroom via internet en de uitwisseling van ervaringen en contacten is nog nooit zo gemakkelijk geweest. De waarde van deze fora neemt nog steeds toe, de eigen kennis wordt vergroot en de emancipatie van de groep versterkt. Er zijn hiermee nu gemakkelijk toegankelijke platformen en door het open karakter van internet komen de meeste transseksuelen beslagen ten ijs wanneer de formele medische weg gegaan moet worden. Medici ervaren door internet dat de kennis over behandelmethoden, verschillende medicatie, operatieve ingrepen, et cetera op een hoger peil ligt. De mondigheid van de 'patiënt' als vanzelf ook.

Zorgnetwerken

Een transseksueel die 'de keuze' heeft gemaakt komt meestal snel in contact met de medische stand. Ik vorm daarop zelf natuurlijk geen uitzondering. Je zoekt hulp bij een psycholoog of wordt als je geluk hebt verwezen naar een 'gender-team'. Een enkeling vindt zelf de weg naar zo'n genderteam of krijgt de tip via internet of Humanitas. Hoe het ook zij, je wordt opgenomen in het netwerk – en in veel opzichten het web – van de reguliere genderbehandeling in Nederland. Dat spinnenweb is niet altijd een netwerk maar gedraagt zich soms meer als een weinig beweeglijk systeem. De verzameling actoren is groot en divers en ondanks dat incompleet.

Zo zijn er de huisartsen, eerstelijns psychologen, psychiaters en de RIAGG's en verwante organisaties. Niet specifiek gericht op begeleiding van transseksuelen en als zodanig ook niet echt een netwerk om op te bouwen. Het zijn stuk voor stuk individuele professionals en in relatie tot het onderwerp is er geen vorm van kennisopbouw of kennisdeling. Samenwerking bestaat niet, verwijzing wel. Kennis en ervaring zijn een probleem, evenals ruimte in tijd en bereidheid om daar wat aan te doen.

Er wordt nogal eens aangerommeld en te lang gewacht met doorverwijzing. Triest genoeg worden andere problemen die men heeft wel eens afgewenteld op de genderdisforie.

Een tweede groep professionals uit medische hoek richt zich wel specifiek op behandeling en begeleiding van genderdisforie. Dit zijn de genderteams. Georganiseerd binnen een academisch ziekenhuis, interessant genoeg om wetenschappelijk te onderzoeken en multidisciplinair van samenstelling. Ze bestaan uit endocrinologen (de hormoondeskundigen), psychologen en chirurgen met eventueel ondersteuning door disciplines als logopedie. De genderteams functioneren helaas ook al niet als netwerk, meer als vastomlijnde systemen. Ze laten zich uitsluitend leiden door het behandelprotocol. Dit behandelprotocol plaatst psychologen en psychiaters als 'poortwachters' in het behandelproces om daarmee te voorkomen dat er ten onrechte een ingrijpende geslachtsverandering plaats vindt bij patiënten die een ander probleem blijken te hebben. Het protocol schrijft fasering en doorlooptijd van de behandeling en de acceptatie criteria voor medische geslachtsverandering voor. Naast de genderteams zijn er onafhankelijke gendertherapeuten. Dat zijn eerstelijns psychologen met een specialisatie op genderdisforie. Ze werken jammer genoeg niet structureel samen met de genderteams. Er is contact en men komt elkaar tegen maar wederzijds inschakelen gebeurt nauwelijks.

Tussen de verschillende zorgnetwerken is vreemd genoeg 'de patiënt' de enige verbindende factor. De huisarts verwijst naar een eerstelijns psycholoog, deze vervolgens naar een genderteam. Extra ondersteuning kan iemand zelf regelen bij gendertherapeuten en heel soms hebben die contact met een psycholoog binnen een genderteam maar meestal niet.

Kenmerkend voor de formele en door de overheid erkende zorg is de verkokering. Multidisciplinaire benadering betekent helaas vaak het strak afbakenen van de vakgebieden. Zo zien bijvoorbeeld de genderteams zich gedwongen, gegeven het protocol, eventueel 'voorwerk' van de reguliere eerstelijns psychologen naast zich neer te leggen. De dossiers wil men nog wel lezen maar ze wegen niet mee in de eigen diagnose. Men begint simpelweg opnieuw. Voor diegenen die dat moeten ondergaan een verlenging van de lijdensweg want het is vaak een herhaling van zetten. Sommige eerstelijns psychologen distantiëren zich dan weer van deze benadering.

Politiek

Een belangrijke blokkade voor integratie van de zorgnetwerken vormt de politiek. De genderteams werken in een glazen huis. Al jaren wordt door sommige partijen de behandeling van transseksuelen als een luxe gezien binnen de zorg. Daarbij wordt voorbij gegaan aan de ontegenzeggelijk niet te benijden situatie van de numeriek kleine groep. Regelmatig wordt er weer een discussie over de noodzaak van genderteams gevoerd. In de afgelopen kabinetsperiodes is de zorg ook hier ernstig beperkt met enorme kostenverhogingen voor de betrokkenen. Veel cosmetische behandelingen worden niet meer vergoed terwijl die

voor velen onontbeerlijk zijn om te kunnen functioneren in onze gendergerichte samenleving. Logopedie is zo ongeveer het maximale op het gebied van bevordering van sociale acceptatie.

De beperkingen in de zorg werken door in de budgetten van de genderteams. Hun houding is in de loop van de jaren daardoor bijzonder defensief geworden. Ze zijn gekortwiek, ook in stafmedewerkers en zijn verregaand incompleet. Open staan voor veranderingen en herpositionering van het vakgebied blijkt moeizaam. Al met al kenmerken de 'professionele' netwerken zich door het betrekken van stellingen, uitsluiting van samenwerking over de grenzen van het eigen netwerk heen en soms regelrechte vijandigheid en pogingen tot destructie.

Er zijn duidelijk spanningsvelden tussen bijvoorbeeld de genderteams (waar psychologen de diagnoses uitvoeren) en een deel van de psychiatrie in Nederland. Waar de psychologen zich richten op begeleiding en versterking van hun cliënt, is er binnen de psychiatrie een duidelijke stroming die genderdisforie zelfs in 2006 nog steeds als persoonlijkheidsstoornis aanmerkt en de benadering van de genderteams om die reden afwijst. Waarom immers medisch ingrijpen in een gezond lichaam als er sprake is van een stoornis? De aversie tussen beide beroepsgroepen is voelbaar en ook regelmatig zichtbaar in de media en leidt tot nu toe alleen maar tot verdere verwijdering.

Humanitas

Humanitas is als organisatie een aparte netwerkstudie waard. Het is een smeltkroes van vrijwilligers met een humanistische achtergrond, ervaringsdeskundigen en ongebonden enthousiaste en betrokken mensen die gezamenlijk een heel belangrijke positie in de wereld van de transseksuelen hebben verworven. Binnen de zorgnetwerken is het de enige instantie die haar aanpak volledig op basis van netwerkactiviteiten baseert. Aangezien de medische netwerken zich bezighouden met de 'patiënt' zelf en er geen middelen beschikbaar zijn voor de begeleiding van bijvoorbeeld partners, gezinsleden en familie is er een wijzigingsmechanisme ontstaan. De genderteams verwijzen voor die noodzakelijke begeleiding direct door naar Humanitas. Er zijn voor de transseksuelen eigen zelfhulpgroepen die begeleid worden en die elk weer een netwerkje op zich vormen. De Virgin zelfhulpgroep voor 'man-vrouw transseksuelen' heeft een verbinding met het genoemde internet forumnetwerk. Niet formeel, maar de bijeenkomsten worden via dat netwerk gemeld en vaak spreken lotgenoten af gezamenlijk naar de bijeenkomsten te gaan. De overkoepelende werkgroep transseksualiteit van Humanitas levert directe zorg door vrijwilligers als gesprekspartner in te zetten voor transseksuelen. De zelfhulpgroep '(H)erkenning' is gericht op partners, kinderen en familie. De groep 'Berdache' is gericht op jongeren en er zijn initiatieven om extra aandacht te geven aan kinderen in gezinnen met een transseksuele ouder en jong volwassenen. De vrijwilligers die bij Humanitas werken en een beperkt aantal beroepskrachten zijn voornamelijk ervaringsdeskundigen. Het is een netwerkorganisatie met passie en compassie.

Het is bijzonder om te zien hoe onmisbaar de rol van Humanitas in het gehele zorgnetwerk is geworden. Tegelijkertijd is het triest te moeten constateren dat die rol deels ontstaan is door de onmacht van de formele zorg. De groep transseksuelen zelf is naar buiten toe in stilte gehuld wat geheel begrijpelijk is aangezien de meeste niets liever doen dan opgaan in de massa en ongestoord verder gaan met hun vernieuwde leven. Een specifieke patiënten belangenvereniging bestaat niet en de algemeen gerichte Nederlandse Patiënten Vereniging speelt vaak een rol als tegenstrever van de behandelmethodes van het genderteam. Er is geen onafhankelijk platform dat belangen behartigt van transseksuelen.

Werken aan netwerken

Mijn belangrijkste observatie met betrekking tot de netwerken waar ik mee te maken heb is dat door mijn transitie mijn netwerken veranderen van samenstelling, belang en bestendigheid. Sommige vriendschappen verwateren. Familie is een steun en soms een teleurstelling. Het gezin is een enorme vreugde maar ook een grote zorg. De werkkring is in mijn geval mijn belangrijkste constante factor geweest, zonder die basis zou het erg moeilijk worden. Toch zijn ook daar veranderingen en verschuivingen binnen de netwerken onontkoombaar. Het is nu eenmaal een flink verschil om als vrouw bij een opdrachtgever een adviesrol in te vullen in plaats van als man.

De werkkring en allerlei sociale en maatschappelijke netwerken (kerk, verenigingen en dergelijke) hebben weinig problemen opgeleverd. In een aantal situaties heeft een netwerk zelfs een belangrijke positieve rol gespeeld. Zo ben ik bijvoorbeeld na een goed half jaar 'om te zijn' – om maar eens wat jargon te gebruiken – geïntroduceerd in een bestaand netwerk van vrouwelijke professionals. Een waagstuk voor mijzelf maar nadat bleek dat er eigenlijk niks bijzonders gebeurde behalve volledige opname in de groep, heeft het juist een geweldig effect op het zelfvertrouwen gehad. De werkkring heeft een heel belangrijke plek. Zoals in de veel beroepen is er in mijn vak als interimmanager een behoorlijke mix van de sexen op de werkvloer. Het is bijzonder te ervaren als vanzelf in het kringetje van de andere vrouwen te worden opgenomen. Het toont overigens wel aan dat het voor de transeksueel belangrijk is om voldoende aandacht te geven aan 'passabiliteit' ofwel het natuurlijk overkomen als vrouw. Wanneer 'het plaatje' niet klopt worden reacties van mensen onvoorspelbaar en soms vervelend.

Een boeiende 'bijwerking' van een transitie is de confrontatie met de mannen-netwerken en bolwerken waarbij ik ineens buitengesloten blijf te zijn. Juist nu begin ik die machtspositie te ervaren waarbij de ervaring om als vakvrouw even vlotjes terzijde geschoven te worden bepaald verbijsterend is. Dat glazen plafond zit er dus toch...

Ik ben in de loop van mijn transitie gaan bemerken dat actief werken aan netwerken bij een zo ingrijpende verandering van onschatbare waarde is. Door actief het gesprek aan te gaan (en soms de discussie) gaan mensen ongeacht hun positie binnen een netwerk of beroepsgroep beter begrijpen.

Een weg door de netwerken

Er staat natuurlijk niets in de weg om te pogen de verschillende netwerken wat dichter naar elkaar te brengen.

Met wat nadruk blijkt men bijvoorbeeld bij de genderteams wel interesse te hebben in initiatieven vanuit de groep transseksuelen zelf. Zo wordt de informatievoorziening verbeterd omdat de behoefte daaraan steeds duidelijker en steeds vaker uitgesproken wordt. Via internet wordt steeds meer informatie over behandelwijzen gepubliceerd en strijdigheid met het beleid van de genderteams wil men daar natuurlijk voorkomen. Maar het gaat wel traag.

De behandeltrajecten worden noodgedwongen voorzichtig herzien als gevolg van de nieuwe zorgwet. Juist nu wordt men gedwongen om opnieuw te kijken naar de eigen organisatie en de samenwerkingsverbanden en de voorzichtige eerste stapjes zijn er.

Steeds vaker wordt door transseksuelen de discussie aangegaan om niet meer te praten over een identiteitsstoornis maar over een afwijkend persoonlijkheidskenmerk. Vergelijkbaar met homoseksualiteit. Daarmee is de conditie niet meer medisch of psychisch van aard en vervalt een flink stuk van de basis van de huidige behandelprotocollen. Tragisch genoeg is een medisch proces nodig om het geslacht in overeenstemming te brengen met de beleving. Gesprekken, discussies, publicaties en culturele uitingen zoals het transgender filmfestival helpen bij het slechten van de muren tussen de verschillende groepen en een opener blik, ook bij de zorgnetwerken. Voorzichtig is er sprake van emancipatie.

Werken aan netwerken betekend voor een transseksueel ook het niet in je schulp of achter de geraniums kruipen. Juist de extra moeite om midden in het leven te blijven staan, leert je om drempels te overwinnen. Uiteindelijk maak je tijdens een transitie een enorm aantal 'eerste keren' door. De eerste keer als jezelf naar buiten, de eerste keer dat je iemand 'het' verteld, de eerste keer een winkel in, de eerste keer naar het genderteam, de eerste keer dat iemand je bij je echte naam noemt, de eerste keer dat iemand je een complimentje geeft, de eerste keer dat je de veranderingen in je lichaam voelt, de eerste keer dat niemand je meer specifieke aandacht geeft maar je gewoon ziet als de vrouw die je bent, de eerste keer dat je echt leeft.

Juist actief bezig blijven met alle netwerken brengt je in contact met veel interessante, spannende en mooie mensen. Als je geluk hebt dan ga je na een tijdje merken dat je leven een andere invulling en waarde krijgt. Het is bijzonder te ervaren dat doordat het mannelijke pantser weggevalen is het zoveel gemakkelijker is contact te leggen en je ware persoonlijkheid de vrijheid te gunnen. Daar zit voor mij de echte waarde van netwerken bij persoonlijke verandering. Verwonderlijk.

Bouwen aan organisatie met de netwerkmultiloog

Anne-Marie Poorthuis en Sjanneke Werkhoven

De netwerkmultiloog is een methode om veel mensen in een organisatie te betrekken bij een organisatiethema (Hoogerwerf en Poorthuis 2001, 2003). Meest bekend is de conferentietoepassing, maar hier gaan we in op de netwerkmultiloog als terugkerende werkwijze van organisaties. We doorlopen de stappen van een netwerkmultiloog. De voorbeelden die we gebruiken zijn geïnspireerd op een bedrijf van ongeveer 500 mensen dat marktleider is voor bepaalde industriële systemen. Een bedrijf in beweging met als uitgangspunt dat iedereen bewust of onbewust deel uitmaakt van verandering en daarbij betrokken kan zijn.

In ons voorbeeld is ‘bouwen aan organisatie’ als belangrijk en aantrekkelijk thema opgekomen. Een thema is een onderwerp in de organisatie dat opkomt, aandacht vraagt, naam krijgt en een netwerk aantrekt. Rond het thema is al een breed netwerk ontstaan, wat een mooie basis geeft om vanuit te vertrekken. Daarbij is de netwerkmultiloog geïntroduceerd als mogelijk terugkerende werkwijze, waarmee het bedrijf gaat experimenteren. Ook heeft zich uit het brede netwerk een kleine kern van partners gevormd (zie hoofdstuk 1) die het thema draagt en enthousiast de stappen van de netwerkmultiloog leidt. Verder zijn er flink wat schakels die investeren in de verbindingen en de deelnetwerken. De netwerkmultiloog is gepland over een periode van twee maanden.

De stappen van de netwerkmultiloog

Met de netwerkmultiloog doorlopen we de volgende stappen:

- Stap 1: uitwisselen van beelden en inspireren tot netwerken;
- Stap 2: kiezen van invalshoeken bij het thema;
- Stap 3: formuleren van gemeenschappelijke vragen;
- Stap 4: vaststellen van het ontwerp van de netwerkmultiloog;
- Stap 5: vormen van deelnetwerken rond invalshoeken;
- Stap 6: draaien van rondes.

Bij deze stappen gaat het niet om het overtuigen van degenen die niet betrokken zijn, maar het *bouwen met degenen die wel betrokken zijn*. Het is bij elk net-

werk een gegeven dat er mensen zijn die meer aan de periferie zitten. We vertrouwen op de uitstraling en aantrekkelijkheid van het thema en op de kracht van het netwerk. Op grond van dit vertrouwen nodigen we uit om het thema te verdiepen en plannen we de stappen van de netwerkmultiloog. Werkt de uitnodiging niet, dan kunnen we ons afvragen of het thema wel aantrekkelijk genoeg is. In plaats van overtuigen doen we dan een stap terug en bereiden ons opnieuw voor. Hulpmiddel bij de voorbereiding is een netwerkanalyse (zie hoofdstuk 1). Deze geeft inzicht wie betrokken zijn of daartoe verleid kunnen worden. We onderzoeken de uitstraling van het thema om vertrekpunt te zijn en een netwerk aan te trekken of laten het thema los en zoeken een aantrekkelijker thema. Overigens blijft de aantrekkelijkheid van een thema dynamisch en wat de praktijk laat zien steeds weer een verrassing. Tijdens de stappen van de netwerkmultiloog staat de keuze van het thema niet ter discussie, dan is het thema vertrekpunt.

Stap 1: uitwisselen van beelden en inspireren tot netwerken

Het uitwisselen van beelden is als het ware een nieuwe kennismaking met elkaar in het bedrijf, nu als betrokkenen bij het thema 'bouwen aan organisatie'. We organiseren brede ontmoetingen voor een eerste uitwisseling van beelden dwars door de organisatie. Ontmoetingen die het groeiende netwerk en alle betrokkenen daarin zichtbaar maken, stimuleren tot betrokkenheid bij het thema en uitnodigen tot netwerken. We nodigen uit om met elkaar in gesprek te gaan en beelden zichtbaar te maken. Soms brengen we wat structuur aan met gesprekken in kleine groepjes of we vragen bijvoorbeeld aan betrokkenen een voorwerp mee te nemen dat hen inspireert voor het thema. We merken dat zulke ontmoetingen niet veel organisatie nodig hebben. Het gaat vooral om de gastvrije en open ontvangst, de uitnodiging om in gesprek te gaan en soms een aanzet om op gang te komen. Aandachtspunt is om als partners en schakels in het netwerk niet te veel te praten vanuit eigen weten, maar vooral nieuwsgierig te zijn, vragen te stellen en in gesprek te gaan.

Stap 2: kiezen van invalshoeken bij het thema

Geïnspireerd door de beelden en de netwerken, kiezen we vervolgens invalshoeken om het thema te benaderen en te verdiepen. Een invalshoek kan van alles zijn en voortkomen uit bijvoorbeeld specialismen, interesses, behoeften, ambities, werksituaties of analyses. We komen tot invalshoeken in een brainstormsessie. De methode met de 'geeltjes' is voor dit doel heel krachtig en snel. Deze methode begint divergerend door alles wat opkomt bij het thema 'bouwen aan organisatie' met behulp van de bekende gele memoblaadjes op te schrijven en op een muur te plakken. Vervolgens gaan we convergeren door alle geeltjes te groeperen tot een bepaald aantal invalshoeken en voor elke invalshoek een naam te bedenken.

Als uitdaging geven we globaal mee wat het aantal invalshoeken is waar we op uit willen komen. Dit aantal ligt meestal tussen drie en zes invalshoeken. Het geeft een enorme kick om van honderd geeltjes tot vijf invalshoeken te komen.

Invalshoeken zijn dus een keuze om het thema te benaderen. Een organisatie kan best in een volgende netwerkmultiloog met hetzelfde thema andere invalshoeken kiezen. De invalshoeken in ons voorbeeld zijn: communicatie, bedrijfsbelang, waardering, plezier in je werk en vertrouwen.

Opvallend is trouwens dat bij het maken van 'geeltjes' iedereen betrokken is, dat bij het ordenen tot invalshoeken enkele personen het initiatief nemen en dat bij de definitieve keuze van de invalshoeken de meeste mensen meebeslissen of hun goedkeuring geven. Het verloop van dit proces wordt als heel vanzelfsprekend en betrokken ervaren.

Stap 3: formuleren van gemeenschappelijke vragen

Met het formuleren van de gemeenschappelijke vragen creëren we de contexten waarbinnen we vanuit verschillende invalshoeken het organisatiethema benaderen en onderzoeken. Het gaat om heel basale vragen. Standaard gaat de netwerkmultiloog uit van drie niveaus van vragen; eerste niveau zijn vragen over het concept, tweede niveau zijn vragen over wat leidend is om het van de grond te krijgen en derde niveau zijn vragen over de praktische invulling. Voorbeelden van vragen zijn:

Concept: wat omvat 'bouwen aan organisatie'?

Leidend: waarmee komt 'bouwen aan organisatie' van de grond?

Praktijk: hoe krijgt 'bouwen aan organisatie' praktische invulling?

Stap 4: vaststellen van het ontwerp van de netwerkmultiloog

Met het bepalen van de invalshoeken en het formuleren van de gemeenschappelijke vragen als contexten, maken we als het ware een ontwerp voor het bouwen aan organisatie. De vragen zijn de gezamenlijke motor en de invalshoeken geven daarbinnen ruimte voor een eigen benadering van het thema. Met het ontwerp kunnen we de invalshoeken op zichzelf, in relatie tot elkaar en als deel van het thema beschouwen.

Stap 5: vormen van deelnetwerken rond invalshoeken

Vanuit de invalshoeken en geleid door de gemeenschappelijke vragen gaan we ons verdiepen in het thema. We vormen deelnetwerken rond de invalshoeken. Iedereen in de organisatie kan zich aansluiten bij een deelnetwerk en daarnaast worden er speciaal mensen uitgenodigd om deel te nemen. Ook zoeken we in elk deelnetwerk naar een schakel of sleutelfiguur die in contact blijft met het thema en met de kern van partners die de netwerkmultiloog in de organisatie leidt. In de periferie van het deelnetwerk zitten ook weer mensen die wel een bron van informatie kunnen zijn, maar niet actief betrokken zijn bij de netwerkmultiloog.

Stap 6: draaien van ronden

Vervolgens gaan we de ronden draaien. Een netwerkmultiloog omvat minimaal drie ronden. Deze drie ronden van de netwerkmultiloog zijn gekoppeld aan de drie gemeenschappelijke vragen en elke ronde gaan we een spade dieper in het



Figuur 18.1: ontwerp voor de netwerkmultiloog

onderzoeken van het thema. De ronden beginnen met onderzoeksgesprekken in de deelnetwerken die het thema vanuit de eigen invalshoek en met de gemeenschappelijke vraag onderzoeken. Aansluitend worden elke ronde plenaire presentaties gehouden. Het gemeenschappelijke thema en de gemeenschappelijke vraag maken dat de deelnetwerken met hun invalshoeken bij het geheel betrokken blijven.

De vraag van de eerste ronde naar wat het omvat is een verkennende ronde. Het maakt met kennis, ambities en dromen zichtbaar wat eigen is aan het thema vanuit de invalshoek van het deelnetwerk. Hierbij kan vanuit de eigen invalshoek van alles aan concepten, behoeften en uitgangspunten naar voren komen en benoemd worden, zoals 'fluitend naar je werk gaan', 'in gesprek zijn met elkaar' en 'een efficiënt en afgestemd proces'. De tweede verdiepende ronde gaat in op de vraag hoe dat *van de grond* kan komen. Wat willen we erbij gebruiken of hebben we allemaal nodig om aan de gang te gaan, zoals inzet van mensen en middelen. In de derde ronde werken we uit hoe we dat concreet *in de praktijk* kunnen gaan doen.

De plenaire presentatie in elke ronde geeft uitwisseling tussen de deelnetwerken. Het laat zien hoe vanuit andere invalshoeken naar hetzelfde thema en dezelfde vraag wordt gekeken. Het geeft meerdere perspectieven en relateert eigen antwoorden. Het geeft een ruimere blik voor de volgende ronde, ook door de vragen die worden gesteld en de waardering die aan elkaar wordt gegeven.

Voor elke ronde staat een bepaalde tijd. Het gaat om korte intensieve rondes die de aandacht voor het thema levend houden. Elke ronde wordt duidelijk afgerond. Afronden betekent loslaten van het verhaal dat we op dat moment binnen de ronde hebben gemaakt. Ruimte maken om nieuwsgierig en open te starten met de nieuwe vraag en erop vertrouwen dat in de nieuwe ronde een nieuw verhaal ontstaat met alle ingrediënten die we als deelnetwerk hebben verkend. Juist door loslaten en opnieuw beginnen ontstaat elke ronde weer meer bewustzijn.

Aandachtspunten voor de onderzoeksgesprekken in de deelnetwerken

Voor de onderzoeksgesprekken in de deelnetwerken hanteren we enkele aandachtspunten:

- wederkerigheid en delen van informatie;
- nieuwsgierigheid en doorvragen ;
- luisteren en elkaar verstaan;
- alles en iedereen in het gesprek doet er toe;
- verschillen en verrassingen zijn welkom;
- zorgvuldig besteden van de beschikbare tijd;
- investeren in een plezierig onderzoek;
- uitdaging om iets moois te presenteren.

De plenaire presentaties

Alle deelnetwerken geven een goed voorbereide plenaire presentatie. Gewoonte is om veel aandacht te besteden aan de presentaties en daarbij creatief te zijn. Zo worden bij presentaties verhalen verteld, metaforen en tekeningen gebruikt, flipovers, borden en sheets benut, theater, zang en muziek ingezet en worden overal accessoires vandaan gehaald ter ondersteuning.

Elke plenaire presentatie wordt afgerond met verhelderende vragen 'uit de zaal' en een kritisch-constructieve waardering voor de bijdrage aan het thema. De presentaties met vragen en waardering krijgen een vaste tijd die zorgvuldig wordt bewaakt.

Planning en gebruik van de netwerkmultiloog

De periode waarin de organisatie de stappen van de netwerkmultiloog doorloopt, is altijd vooraf bepaald en gepland. Dit om de aandacht voor een bepaald thema even stevig vast te houden. Voor de conferentietoepassing van de netwerkmultiloog waarbij een grote groep mensen uit de organisatie bijeenkomt, gaat het om een aaneengesloten periode van twee of drie dagen. De netwerkmultiloog als terugkerende werkwijze van organisaties, zoals beschreven in dit hoofdstuk, wordt gespreid over een bepaalde periode in de tijd. Aan te bevelen is een korte intensieve periode, bijvoorbeeld twee maanden met een duidelijk budget aan tijd, te denken valt aan 24 uur voor de bijeenkomsten. Bijzondere van deze werkwijze is dat het thema ook leeft en werkt buiten de geplande bijeenkomsten. Er komt als het ware een beweging op gang waarbij alles en iedereen even heel intensief betrokken is.

Tabel 18.1 planning van de netwerkmultiloog

planning van de netwerkmultiloog							
Periode van twee maanden	Initiatief	Vaststellen van het thema		Budget 24 uur			
	Start	Kern partners en schakels	Netwerkanalyse en voorbereiding				
	Stap 1	Bouwen van het netwerk	Ontmoetingen				
	Stap 2	Bepalen van invalshoeken	Plenaire bijeenkomst				
	Stap 3	Formuleren van vragen					
	Stap 4	Vaststellen ontwerp					
	Stap 5	Vormen van deelnetwerken					
	Stap 6	Draaien van rondes					
	Ronde 1			Onderzoek in deelnetwerken			
				Plenaire Presentaties			
				Ronde 2	Onderzoek in deelnetwerken		
					Plenaire Presentaties		
					Ronde 3	Onderzoek in deelnetwerken	
						Plenaire Presentaties	

Er zijn verschillende mogelijkheden om deze systematiek van de netwerkmultiloog te blijven gebruiken in organisaties. In het bedrijf waarop ons voorbeeld is geïnspireerd, is het inmiddels gewoonte om vraagstukken tot thema te maken en de netwerkmultiloog als werkwijze in te zetten. Niet alleen worden organisatiebreed netwerkmultilogen georganiseerd, maar ook met afdelingen. Voorbeeld is een netwerkmultiloog met drie afdelingen, te weten voortbrenging, service en verkoop. Thema is 'De uitlevering'. Als invalshoeken zijn gekozen: klant, leverancier, terugkoppeling en spoed. Ander voorbeeld is een afdeling die doorgaat met het organisatiethema binnen de eigen afdeling.

Van elke netwerkmultiloog wordt materiaal verzameld en via internet uitgewisseld. Interessante ontwikkeling is dat de eerder genoemde kern van partners is gaan werken als een soort initiatiefgroep voor de netwerkmultiloog in het bedrijf. Deze initiatiefgroep stimuleert afdelingen en medewerkers om ervaring op te doen met de netwerkmultiloog en ondersteunt ook bij de toepassing ervan.

Meer informatie

- Hoogerwerf, L., Poorthuis, A. (2002) Spelen met netwerkorganiseren in de netwerkmultiloog. In: *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering*. Berge, A. van den, Wortelboer, F. (red.) Assen, Van Gorcum.
- Hoogerwerf, L., Poorthuis, A. (2003) Leren netwerkorganiseren in organisaties. In: *Sioo facetten*. Burger, Y., In 't Veld, R., Cortlever, S. Utrecht, Lemma BV.



Deel 4
Netwerkpraktijken in organisaties

19

fiNext in verbinding

Fokke Wijnstra

Praten over netwerkorganisaties is één ding, maar je bedrijf daadwerkelijk als een netwerk van werkers organiseren is een ander. De praktijk is weerbarstig en boeiend tegelijk. Welke kracht en energie levert zo'n netwerkstructuur in de werkelijkheid op? Maar ook welke paradoxen kom je tegen? Wat zijn de plekken der moeite? We nemen een bestaande netwerkorganisatie bij de kop, namelijk de onderneming fiNext.

Een medewerkerstevredenheidsgemiddelde van 8,2 waar landelijk een 7,2 voor staat. Klanten die zeggen blij te zijn met de diensten. Stabiele en 'double digit'-winstcijfers. En dat ook in lastige tijden. De onderneming is bovendien twee jaar geleden overgenomen door het veel grotere en beursgenoteerde Ordina. De prestaties zijn er niet minder door geworden. De organisatie blijft nog steeds of eigenlijk nog steviger overeind staan. Iets doet fiNext blinkbaar goed. De kern daarvan kon wel eens haar netwerkstructuur zijn. Inspiratie door de kracht en energie van netwerken? Dit hoofdstuk reflecteert hierop.

We zetten eerst fiNext zelf neer. Wat is het en wat doet het? Vervolgens beschrijven we hoe fiNext zich organiseert, voor welke structuren gekozen is. Dat is lastig omdat juist de dynamiek van een netwerk maakt dat de organisatie er in de tijd steeds wat anders uit ziet. Daarom treffen we een aantal facetten aan die in hun totaliteit het beeld zullen vormen. Als dit beeld is opgebouwd volgt de visie op deze casus. Wat valt waar te nemen. Welke conclusies kunnen we trekken.

De casus fiNext

fiNext ondersteunt met consultancy en interim-managementdiensten de hogere financiële functies van grotere ondernemingen. Door een krachtige combinatie van visie en pragmatisme zeggen zij het 'slimme alternatief' te zijn. Anders gezegd, het bedrijf bestaat uit professionals die door financiële afdelingen van klanten ingehuurd worden. Vaak gaat het dan om vakkennis van financiële processen en technieken, maar ook van organisatorische vraagstukken. Met visie als gevolg van hun enthousiasme voor het vak en tegelijk pragmatisch omdat de werkers zich niet te goed voelen om dat aan te pakken wat actueel nodig is. Weer anders gezegd, fiNext ziet als haar product de tijd en kennis van alle mensen. Het is de optelsom van iedereen die bij fiNext werkt.

Nu met 150 mensen op de loonlijst en in 1998 met een team 12 mensen als aparte onderneming ontsproten uit The Vision Web maar wel met tegelijkertijd behoud van de verbinding. Sinds 2004 is fiNext een volledige dochter van Ordina (beursgenoteerd, 4000 mensen). Zij opereert onder haar eigen identiteit. De basis voor de netwerkstructuur was al in The Vision Web gelegd en is steeds meer tot wasdom gekomen. Juist nu met een grote en gereguleerde eigenaar komt de netwerkbenedering tot kracht. De gedrevenheid van de werker bij het zoeken naar verbinding maakt dat er synergie tussen fiNext en Ordina ontstaat. De energie gaat zitten in het vinden van kansen bij klanten en het versterken van kennis. Vakmensen vinden elkaar. Meestal gebeurt bij een overname echter het omgekeerde. Men voelt zich bedreigd en schermt zich af voor die andere organisatie. Management gaat dan de 'synergie' organiseren en managen. Zie hier het spanningsveld tussen vrijlaten en beheersen. Oftewel tussen het laten ontstaan van relaties door aantrekkingskracht en uitstraling versus het planmatig samenvoegen van teams en afdelingen.

Netwerkstructuur

De 150 werkers hebben zich geformeerd in een twintigtal teams, intern ook wel Business Projecten of micro-ondernemingen genoemd. Teams blijken in de praktijk tussen de 4 en 12 mensen groot. "Hebben zich geformeerd" en zo is het ook. Het kiezen van een team is aan de werker zelf. Het is zijn vrije keuze om zich met een team te verbinden en omgekeerd. Het bestaansrecht van een team is bijvoorbeeld het winstgevend leveren van een bepaald vakspecialisme of kennis van een bepaalde branche. Er is dus iets dat mensen in een team met elkaar bindt. Ze voelen zich aangetrokken door een dergelijk initiatief, door de ambitie en door de gezamenlijke ervaringen.

Met die keuze komt ook het nakomen van de onderlinge afspraken die bij een relatie horen. Vrij in de keuze maar gehouden aan het commitment die elke werker zelf over zijn gekozen verbinding afgeeft. Met dat commitment kan de groep bouwen. Zo'n team ontwikkelt zich vervolgens door de tijd als team. Ook de werkers ontwikkelen zich daarin. In de dynamiek kunnen die ontwikkelingen van het team en van de werker na verloop van tijd uit elkaar lopen. Zo komt het regelmatig voor dat iemand wisselt van team en in onderling overleg een nieuwe verbinding aangaat. Het is een dialoog over wederzijdse toegevoegde waarde en op welke plek in de netwerkstructuur iemand het beste tot zijn recht komt. Dit is geen zwart-wit gebeuren omdat ieder wel degelijk tezelfdertijd verbinding houdt met collega's uit andere teams.

Een van de verbindende krachten is de ondernemende kant. Een team is resultaatverantwoordelijk alsof het een onderneming betreft. Daarvoor heeft het ook alle stuurmiddelen in handen, zoals werving van nieuwe collega's en dus ook eventueel ontslag, omzet, kosten, investeren van tijd in nieuwe ontwikkelingen, enzovoorts. Dat betekent dat er naast het professionele vak ook rollen te vervullen zijn als die in human resources, financiën, research, acquisitie, kennisdeling. Dikke woorden, maar het valt mee. Juist omdat deze rollen

op het laagste niveau van de organisatie liggen komen de werkzaamheden weer terug naar de kern. Er wordt alleen dat gedaan dat echt nodig is, ontdaan van management- en stafopsmuk. Fundamenteel is dat iedere werker dat doet waar hij goed in is en daarmee al of niet een rol pakt. Dus niet vanuit misplaatst carrièredrang of omdat we aannemen dat anderen dat willen, maar wel omdat we ons vanuit onze kracht ermee verbinden. Juist de werkers die vanuit dat perspectief een rol oppakken vormen de netwerkschakels in fiNext. Zij sturen mee op een hoger aggregatieniveau op de onderwerpen waar zij zich mee verbonden voelen. Dat andere niveau is een cluster van meerdere teams, fiNext-breed of binnen Ordina.

Netwerkcultuur

Een groep werkers in fiNext zat eens in een 'keukentafelgesprek' bij elkaar om naar boven te halen wat nu de gemeenschappelijke overtuigingen zijn in de organisatie. We noemen er een paar. 'Je bent zelf onderdeel van de situatie, dus van de oplossing', 'onverwachte combinaties brengen nieuwe kansen', 'eenvoudige oplossingen zijn het sterkst en het meest toekomstvast', 'respect verdien je door daden' en 'voor wat hoort niets.

De dialoog leidde tot drie kernwaarden:

- ondernemerschap (ondernemingsvorm, hands-on mentaliteit);
- passie (resultaatgericht, enthousiast, bevolgen);
- relatie (netwerk, servicegericht, betrokken).

Er lijkt een sterke cultuur te leven die ondermeer uit gaat van eigen verantwoordelijkheid, respect en vakmanschap. Daardoor ontstaat een proactieve nieuwsgierigheid naar anderen en een open houding naar wat uitstraalt en aantrekt. Kortom een basis voor netwerken. Ook het voor-wat-hoort-niets zegt dat het niet om de ruil gaat maar om het verbinden.

De structuur van netwerkende teams maakt dat de onderneming financieel en naar kennis en producten intern voor iedereen zichtbaar is. Maar deze structuur is een deel van het verhaal van fiNext. Er zijn gelijktijdig andere en overlappende netwerken van werkers. Een paar voorbeelden. Collega's die bij eenzelfde grote klant maar op totaal ander opdrachten zitten zoeken elkaar maandelijks op om met elkaar te sparren over andere mogelijkheden bij die klant. Professionals op het gebied van veranderingsmanagement vanuit de verschillende teams organiseren kennissessies. Weer anderen sporen evenknieën in de moederorganisatie Ordina op. Of bouwen aan een extern netwerk rond een partner.

Deze netwerkinitiatieven ontstaan als vanzelf onder meer gevoed door de transparantie in het bedrijf. Alle informatie is vrijelijk toegankelijk voor iedereen. Concreet betekent dat kennisdocumenten, klantinformatie, financiële gegevens, salarissen, CV's, maar uiteraard ook telefoonnummers en adressen van en voor iedereen gelijkwaardig beschikbaar zijn op elk moment vanuit elke plek. Internet en portals maken dit mogelijk. Het idee dat er niets achtergehouden wordt, geeft

een impuls aan vertrouwen. Het geeft ruimte om verbindingen aan te gaan en verhindert negatieve energie in spelletjes, competentiestrijd of macht.

De dynamische verbindingen rond initiatieven hebben ook hun lastige kanten. Naast de behoefte aan dynamiek en ontwikkeling is er immers tegelijk behoefte aan regelmaat en vastigheid. Daardoor steken ook in fiNext natuurlijke verschijnselen de kop op. Om er een paar te noemen: de verwachting dat een team er voor altijd is en iedereen zal blijven, de behoefte om te vergaderen in plaats van te delen, en besluitvorming die door wachten op anderen maar niet tot besluit komt. Ook blijkt het lastig om daadwerkelijk collega's op afspraken aan te spreken en zuiver te blijven in de terugkoppeling. De verbinding lijkt dan weg te smelten. De continue dreiging van structuur als antwoord op de angst voor herhaling van een misser of fout komt dan ook regelmatig in discussie. Enige structuur is nodig, al was het om de facturen op tijd te versturen, een 'clubhuis' te hebben om elkaar te ontmoeten of een proces voor beoordelingen af te spreken. Maar een teveel aan structuur werkt al gauw verstikkend op het doen ontstaan van netwerkverbindingen. Als zoiets optreedt ontstaat gelukkig telkens collectief de vraag of dit nu is wat men wil. Terug naar de 'waar gaat ons dit helpen'-vraag. Vaak is de conclusie dan dat de nieuwe regels ongewenst zijn en worden de netwerkprincipes en -cultuur herbevestigd.

Visie op de casus

Kijkend naar de casus fiNext valt op dat de relaties het karakter hebben als die tussen volwassenen. In de meeste organisaties zijn eerder de ouder-kindrelaties te herkennen. Denk aan de betuttelende manager die geen toestemming geeft voor een draadloos abonnement op de laptop terwijl de werker zelf wel als projectmanager over een contract van een half miljoen beslist. Of een HR-manager die meent dat het bedrijf de competenties van de werker via een POP-structuur moet managen en daarmee in werkelijkheid de verantwoordelijkheid voor de persoonlijke ontwikkeling bij de werker weghaalt. Behandel een werker als kind en we krijgen kindgedrag terug. In de casus echter zijn de afspraken van gelijkwaardige aard. De werkers nemen zelf verantwoordelijkheid omdat het hun eigen keuze is. Let op, verantwoordelijkheid nemen gaat nog een stap verder in het commitment in de relatie dan verantwoordelijkheid geven. Het lijkt een klein verschil maar heeft grote invloed op het netwerkend gedrag. Meer proactief en meer vanuit eigen kracht. Het lijkt er ook op dat hoe vrijer de werker is bij het aangaan van verbindingen hoe hechter de netwerkverbindingen die hij maakt.

De casus sluit aan op de grote trend bij de huidige jongeren. In reactie op decennia vol individualisme waarden zij trouw in de relatie, maar staan tegelijk voor de individuele keuze daarin. Ook waarden zij de uitgesproken mening. Genuanceerde uitspraken zijn verdacht. Beter een mening dan geen mening. Verder waarden zij echtheid en de authentieke ander. Voor deze generatie is het deel uitmaken van netwerken belangrijk. Altijd, en dan

ook altijd, mobiel bereikbaar zijn en sms'en is dus serieus. Jongeren voelen geen vrijheid zonder verbondenheid. Een organisatie op basis van een netwerkstructuur lijkt aan te sluiten op de toekomst.

Maar niet voor iedereen. Werkers die bij fiNext afhaken zoeken meer de traditionele aansturing van een baas, de vaste kaders en de planbare carrièrepaden in de hiërarchische richting. Zij voelen zich niet thuis in een netwerkstructuur.

Voordelen van de netwerkstructuur

Netwerkimpuls definieert netwerkstructuur als een dynamische aaneenschakeling van relaties tussen betrokkenen rond een kern die uitstraalt en aantrekt. Deze definitie is herkenbaar in de organisatie-inrichting van fiNext met dynamische teams en alle structuren die deze teams faciliteren. Het leiderschap in fiNext bestaat uit het telkens in dialoog houden van het verbindende. Bij conflicten, misverstanden of meningsverschillen is de gang naar de vraag 'wat verbindt hier' snel gemaakt. De dialoog daarover leidt vaak tot letterlijk de oplossing van het conflict.

Het beeld van de kern die als een magneet meer of minder aantrekkingskracht heeft is effectiever dan die van communicerende cellen. Cellen hebben weliswaar ook een kern, maar tegelijk een grens, de celwand, functionerend als een verdedigingsmuur. Meestal werken teams, afdelingen, divisies als cellen. Het gaat dan vooral over wat de ene wel doet en de ander dus niet mag doen, leidend tot intern gerichte gebiedsdiscussies en uitmondend in machtsspel. De casus fiNext voelt meer aan als een samenstel van min of meer aantrekkende magneetkernen. Overlap tussen teams is juist prima omdat dan de verbindingen kunnen ontstaan. En ja, soms trekt de ene kern meer aan dan de ander. Het is een grenzeloze structuur die van nature openheid naar klanten, marktbevingen en ontwikkeling van werkers in zich heeft. In de afgelopen, voor de consultancy moeilijke, jaren heeft het vermogen om zich snel aan te passen zich dan ook bewezen. Het waren de werkers en niet de managers die andere en nieuwe netwerken vonden waardoor de onderneming haar continuïteit hervond.

Laat de casus iets van voordelen zien van organiseren op basis van netwerkstructuur? Naar mijn mening overduidelijk. Successen blijken meestal in hun oorsprong terug te voeren naar een netwerkcontact. Het succes begint vanuit de relatie tussen mensen die samen iets aantrekkelijk vonden.

Een netwerkstructuur maakt het persoonlijk netwerk van de werker toegankelijk. Dat netwerk gaat veel verder dan alleen de organisatie. FiNext blijkt 80% van haar nieuwe werkers uit het eigen netwerk aangetrokken te hebben. Dit werkt ongetwijfeld ook door in de contacten met externe relaties en klanten en in het verbinden met innoverende kennis.

Marcel Wanrooy noemt als principes van een netwerkorganisatie: grote marktresponsiviteit, interne flexibiliteit, kennis delen, maximale verantwoordelijkheid, horizontale ordening, binding door cultuur en het creëren van een 'homebase'-gevoel. Naast dat deze principes herkenbaar zijn in de casus, zijn

dit ook precies de voordelen die fiNext ervaart met haar netwerkstructuur. Die principes worden dan ook stevig meegenomen in de dialoog met Ordina over inpassing van fiNext, voorzover wenselijk. De netwerkprincipes raken de ziel van de onderneming. De werkers die zich thuis voelen in een organisatie op basis van netwerkstructuur geven aan nooit meer in een andere setting te willen werken. Het merendeel van de verlaters beginnen dan ook met een eigen bedrijf of worden zelfstandig. Zij houden daarbij de netwerkprincipes in stand, ook in de relatie met fiNext.

Kansen voor de netwerkstructuur

Als het dan zo motiverend is voor werkers en als de klanten er wel bij varen en als het voor de organisatie gezonde cijfers oplevert, waarom zijn er dan zo weinig organisaties op basis van een netwerkstructuur? Blijkbaar zijn de tegenkrachten groot. Deze krachten zijn zo groot dat zij initiatieven vanuit een netwerkbenadering in de kiem smoren. Niet doelbewust maar ongemerkt vanuit een onderhuidse angst, en daardoor dus niet besproken of zichtbaar gemaakt. Die angst is bijvoorbeeld dat, als een institutie losgelaten wordt, de boel in het honderd loopt. De onzekerheid voor zich zelf daarbij lijkt ondraaglijk. Dat moet dus als het ware voorkomen worden.

Deze krachten zijn ook herkenbaar in fiNext. Maar in veel mindere mate omdat de angst op tafel ligt en omdat ieder individu gestimuleerd wordt te groeien in de eigen kracht naar een volwassen zelfstandigheid. Dan spelen angsten een andere rol. Een rol waar angsten voor bedoeld zijn: als signaalgever om serieus te nemen en om naar te luisteren. En niet om weg te stoppen of te elimineren door zekerheidsregels.

Dus, een netwerkstructuur krijgt kans als zowel de werker als de leider in de organisatie gaan staan voor hun vak, hun kracht en zich gaan verbinden. Open staan voor kernen die uitstralen en aantrekken en tegelijk zelf zo'n kern worden en uitnodigen tot verbinding. De jeugd is op zoek naar authentieke meningen en wil zich daar graag mee verbinden.

Netwerken is denken in kansen en niet vanuit bedreigingen. Vervolgens doen, dus verbinden.

Meer informatie

Bakas, A. (2005) *Megatrends Nederland*. Scriptum, Schiedam.

Wanrooy, M. (2004) Gedeeld leiderschap in netwerorganisaties: organisch maar niet chaotisch, *Holland Management Review* nummer 97.

www.finext.nl

www.netwerimpuls.nl

www.fokkewijnstra.nl

Netwerkleiderschap als dans van praktijk en principes

Gerdine van Ramshorst

‘In de natuur vinden we de inspiratie voor organisatiepatronen. De hele kosmos is een levend organisme dat zichzelf organiseert, voortdurend van binnenuit herschept, telkens in relatie tot de omgeving. Dat proces is een voortdurende dans waarbij individuele en gemeenschappelijke belangen gelijkwaardige partners zijn. Die interactie is een initiatief die steeds nieuwe gemeenschappelijke belangen stimuleert. Elk onderdeel van een levend systeem heeft zijn eigen belang, maar dient ook het belang van het grotere geheel waar het deel vanuit maakt.’ (Sahtouris, 1990).

Bovenstaande beelden illustreren een aantal netwerkprincipes die herkenbaar zijn voor mij als organisatieadviseur en die de basis vormen van waaruit ik werk. Die principes en het netwerkleiderschap van Jorien Tilstra vormen de hoofdbestanddelen van dit hoofdstuk, dat een gesprek beschrijft. Het schrijven gebeurt aan de hand van de vragen die opkwamen en de antwoorden die werden gegeven maar ook met toelichting en reflectie daarop. Om zo iets van de meervoudigheid en dynamiek van het gesprek weer te geven, dat zich voordeed als een ritmische dans van praktijk en principes, van wederzijdse beïnvloeding met nieuwe inzichten. Het gesprek speelt zich af gedurende een half jaar, een periode waarin ik in verschillende contexten betrokken ben bij de organisatie waar Jorien werkt.

Jorien staat model voor netwerkleiderschap. Ik onderzoek het toepassen van netwerkprincipes. Jorien daarover: ‘Ik ben erg benieuwd wat jij met mijn ogen ziet. Ik steek er veel van op dus ik laat me graag bevragen. Dat maakt mij ook weer bewust van waar ik mee bezig ben!’ We onderzoeken: ‘waar ben je model voor en waar laat je de netwerkbenadering los?’ Ik daag Jorien uit er nog meer mee te doen, nieuwsgierig te zijn naar wat het allemaal kan inhouden en leider te zijn in een netwerkstructuur. We gaan na wat er nu eigenlijk gebeurt, wat overwegingen zijn in het handelen. Belangrijk in mijn vraagstelling is het zoeken naar de consequenties van het netwerkleiderschap van Jorien en daarmee naar het consequent toepassen van netwerkprincipes. Waarop Jorien wel eens verzucht: ‘je bent altijd erg streng.’ Intussen verhelderen we waar zij en haar afdeling zitten, verkennen mogelijke volgende stappen. We maken slagen, ze kan verder met praktische input en inspiratie. Mij geeft het gesprek nieuwe

inzichten, door te zien wat en waar het werkt, waar het wringt en wat dat te maken heeft met netwerkprincipes.

Het plaatje op drie niveaus

Als eerste ben ik benieuwd naar de aanleiding van de netwerkstructuur. Het is interessant te zien welke overwegingen leiden tot de keuze voor een netwerkstructuur, omdat het iets zegt over de eigenschappen die Jorien herkent in een dergelijke structuur, welke problemen ze er mogelijk mee wil oplossen en wat ze ermee wil bereiken.

Jorien, jij bent hoofd van een gemeentelijke afdeling Strategie en Beleidsontwikkeling en hebt je afdeling ingericht volgens een netwerkstructuur. Hoe is dit zo gekomen?

'De gemeente heeft een organisatie ontwikkelingstraject in gang gezet. Dit resulteerde in de vormgeving van drie primaire afdelingen; Dienstverlening, Beheer Openbare Ruimte en onze afdeling Strategie en Beleidsontwikkeling. Hoofddoel van onze afdeling is het ontwikkelen van nagenoeg alle gemeentelijke beleidsvelden en het doen van voorstellen daarover aan het college. Alle beleidsinhoudelijke expertise is via de 24 medewerkers in deze afdeling samengebracht en de leiding is tweehoofdig. Dat wilden wij graag. Wij vonden dat in de nieuwe afdeling integraal moest worden gewerkt. Dat wil zeggen, alle inhoudelijke beleidsmedewerkers werken met en bij elkaar, er zijn geen clusters meer. Daarmee wijkt de structuur van deze afdeling af van de andere, daar zijn wel management tussenlagen en cluster(overleggen) ingevoerd. We vormen een tweehoofdige leiding, streven naar uitwisselbaarheid en sturen samen de medewerkers aan. Ikzelf was eerst hoofd Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu maar houd me inmiddels dus ook bezig met het beleid op het gebied van Sociale Zaken, Welzijn en Recreatie, de gebieden waar mijn collega vroeger hoofd van was.'

Wat me in dit antwoord treft, is de lef die Jorien en haar collega hebben om veel meer los van de inhoud en de bekende gemeentelijke structuren te gaan sturen. Tevens vallen de afwijkende opvattingen over de inrichting en aansturing van hun afdeling op, die heel anders is dan in de rest van de organisatie. Blijkbaar is er ruimte voor diversiteit in het organiseren van deze gemeente! Jorien positioneert haar afdeling als een netwerkafdeling omdat de vraagstukken zo het best bediend kunnen worden. (Het vraagstuk als klant!)

Haar antwoord roept drie vragen op, die gezamenlijk het plaatje maken.

- Hoe ziet zo'n netwerkstructuur er in de dagelijkse praktijk van de afdeling uit?
- Wat levert deze positionering van de afdeling op voor de samenwerking en interactie met de andere delen van de organisatie? (Met name interessant omdat zij zich anders organiseren.)

- Wat levert het functioneren volgens netwerkstructuren op voor de omgeving, het grotere geheel waarbinnen de afdeling functioneert?
Achtereenvolgens ga ik op alle drie de aspecten in, te beginnen bij het niveau van de afdeling.

Wat houdt het precies in als je afdeling werkt volgens een netwerkstructuur?

‘Hoe het ontstond was heel grappig, toen ik de nieuwe afdeling en manier van werken ging uitleggen, tekende ik op het bord en ontstond er als vanzelf een netwerkstructuur. Deze tekening maakte het krachtig duidelijk. Er zijn nog steeds verschillende zaken die om uitwerking vragen. Ik heb nog niet alle antwoorden maar we zijn samen op weg en vinden dat al doende uit. Concreet zijn er in ieder geval de volgende uitgangspunten:

- Je kunt bij een vraagstuk betrokken zijn vanuit verschillende rollen.
- Expertise, betrokkenheid en beschikbaarheid bepalen samenstellingen van werkgroepjes.
- Je kunt betrokken zijn bij een beleidsvraagstuk vanuit eigen initiatief of omdat je gevraagd wordt.
- Een groep komt bij elkaar in die samenstelling en voor die tijdsduur die het vraagstuk nodig heeft.
- Deze werkwijze is toepasbaar bij samenwerkingsverbanden binnen en buiten de afdeling.’

Wat maakt dat je een netwerkstructuur kiest, wat wil je ermee bereiken?

‘We werken met deze structuren vanwege de flexibiliteit die je hebt om vraagstukken doeltreffend aan te pakken. Per vraagstuk wil ik dat wordt nagegaan welk resultaat behaald kan worden en wie en wat je daarvoor nodig hebt. Tussentijds kun je veranderen en bijstellen. Er is meer ruimte voor vernieuwing, initiatief en het dragen van verantwoordelijkheid. Je blijft meer open staan voor nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Bovendien draagt het bij aan het goed benutten van alle aanwezige expertise.’

Hoe combineert de netwerkstructuur zich met de werkwijzen in de andere afdelingen van organisatie?

‘Medewerkers dragen zelf verantwoording voor hun resultaat en aanpak. Ze krijgen een onderzoeksvraag van het college en bepalen zelf in overleg wat prioriteit vraagt. Dat is soms lastig met plannings die door andere procedures en agenda’s in de organisatie worden bepaald. In die systemen moeten we ook passen en ons soms aanpassen. Planning en controle horen bij de legitimatie van overheid. Soms staat dat tegenover de flexibiliteit die we graag zien bij de aanpak van vraagstukken, dan moeten we nog uitvinden hoe dat wordt gecombineerd. Andere afdelingen werken niet met netwerkstructuren, maar we zitten vooraan in het beleidsproces en verwachten daar geen problemen mee. We hebben veel ruimte, bovendien kunnen we ook nog monitoren en beïnvloeden hoe anderen het werk oppakken.’

Wat is de grotere beweging die de gemeente als organisatie aan het maken is waar je met deze wijze van organiseren aan bij draagt?

'In een veranderende samenleving waar burgers steeds mondiger en meer individualistisch worden leverden we als gemeente te weinig. Wij als afdeling gingen bijvoorbeeld te veel op in de 'waan van de dag' met ad hoc oplossingen, produceerden te weinig kwalitatief inhoudelijk beleid. Voor ons geldt vooral dat we effectiever willen worden. Daarnaast zijn we meer gericht op samenwerking met externe partijen, om zo tot maatwerk en tot bevredigende maatregelen te komen.'

Het is opmerkelijk te zien dat de motivatie voor de keuze van de netwerkstructuur in een gemeentelijke organisatie niet wezenlijk verschilt met die van ondernemingen. Daar zijn de meest gebruikte motieven: waarde creëren voor de klant, het vergroten van het innovatievermogen en snel en effectief aan kunnen passen aan ontwikkelingen in de markt. Klantgerichtheid heeft voor deze gemeentelijke afdeling meerdere dimensies: het bestuur, de gebruikers (burgers en instellingen), de politiek. Dit meervoudige aspect, wat samengevat is in de omschrijving 'doeltreffende aanpak van vraagstukken' verdient aandacht. Ik ben dan ook benieuwd welke methodieken gebruikt worden om tegemoet te komen aan een integrale aanpak van deze meervoudige perspectieven. De beleidsmedewerkers zijn de professionals die deze methodieken hanteren bij het uitwerken van de vraagstukken tot een advies of plan van aanpak. Wat betekent het voor hen om te werken in de flexibele (netwerk)structuren, en wat komen ze daarin tegen? Zij zijn het die het verschil maken en daarmee een onderwerp van belang. Naast de methoden hebben ze elkaar als potentiële bron van ondersteuning en versterking. Hoe benutten ze elkaar?

De professionals en methodieken

Wat vraagt het van de medewerkers, methoden en middelen om te functioneren in een netwerkstructuur?

'Het mooiste is natuurlijk als medewerkers zelf de ruimte pakken en aangeven wat ze nodig hebben. Een aantal medewerkers neemt dit initiatief. Werken volgens een netwerkstructuur vraagt nogal een omslag voor veel mensen, gewend als ze zijn om zich in hun werk te laten leiden door vaste structuren, verbanden en regels. Het vroegere houvast is weg en de vraag is, 'hoe te werken met netwerkstructuren?' 'Welke aanpak ondersteunt mij daarin?' Ik verwacht dat ze een plan maken waarmee ze aangeven hoe ze ermee bezig zijn en waarmee duidelijk is dat iemand weet wat hij doet, overzicht heeft.'

Misschien heeft dat meer weg van een onderzoeksofstelling omdat je bezig bent een vraag te onderzoeken, niet zozeer een plan uit te werken waarvan je al weet wat het doel is en hoe je dat wilt bereiken?

'Zou kunnen, op de planmatige manier die ze kennen vanuit projectmatig werken durven ze zich niet vast te leggen, dat hoeft van mij ook niet, ze mogen er wel 'los' mee omgaan maar blijkbaar komt dit niet over. Mijn taalgebruik is

daar wellicht deels debet aan. Ik druk me gezien mijn achtergrond makkelijk uit in projectmatige termen en ga daarbij misschien teveel uit van mensen die mij niet zo letterlijk nemen. De netwerkroutine die we geïntroduceerd hebben, geeft een alternatieve werkwijze aan voor de aanpak van vraagstukken, daarmee zal het makkelijker worden. Deze routine is opener, geeft meer ruimte aan analyse en meervoudigheid maar ook houvast in de te volgen stappen.’

Netwerkstructuren komen voort uit een ander paradigma (basisveronderstelling over de werkelijkheid) dan projectstructuren. Het is belangrijk om methodieken te gebruiken die vanuit hetzelfde paradigma vertrekken om congruent en daarmee effectief te kunnen zijn. Het belangrijkste verschil in opvatting, is dat er bij projectmatig werken uitgegaan wordt van beheersing en voorspelbaarheid van de werkelijkheid. Als we vanuit netwerkstructuren naar de werkelijkheid kijken zien we vooral meervoudigheid, wederkerigheid en veel dynamiek. Projectmatig werken kan een beproefd hulpmiddel zijn bij een uitvoeringsvraagstuk als alle gegevens bekend zijn en de uitkomsten voorspelbaar zijn. De aanpak is minder op zijn plaats als er sprake is van moeilijk te definiëren vraagstukken, als zich instabiele situaties voordoen en interactiepatronen onvoorspelbaar zijn. Dan past het werken vanuit netwerkstructuren waarbij meerdere gezichtspunten samen komen en de strategie gaandeweg vorm krijgt in een communicatief proces van betrokkenen.

Hoe gaan de mensen in het team met elkaar om?

‘Medewerkers hebben onderling meer en rechtstreekser contact, ze wisselen meer uit en informatie wordt meer gedeeld, het gaat niet zoals eerst via de manager of via een standaard overleg. We zijn aan het experimenteren met het antwoord op de vraag hoe je informatie en kennis goed kunt delen. Het samenwerkingsaspect is anders komen te liggen. Men kan zich minder dan voorheen beroepen op vaste rollen en procedures, maar wordt geacht dat te doen wat nodig is voor het resultaat. Dit houdt in dat er veel directer gecommuniceerd kan worden, dat is men niet zo gewend.’

We hebben gezien dat waardecreatie en innovatievermogen belangrijke motieven zijn om te kiezen voor de netwerkstructuur. Daarvoor is kennisdeling en ontwikkeling uiterst belangrijk. Dat gebeurt vooral in de cross-functionele teams, gevormd rond de vraagstukken. Daar wordt aanwezige kennis met elkaar verbonden en bestaande kennis op nieuwe wijze gecombineerd. Belangrijke voorwaarden voor deze wijze van samenwerken zijn vertrouwen, communicatie en weet hebben van elkaars kennis, kwaliteiten en competenties.

In een ontwikkelingsfase gaat er logischerwijs veel aandacht uit naar wat er nog anders kan. Anders bekeken worden zelfbewustzijn en kracht ontwikkeld door te kijken naar de zaken die goed gaan, door te zien waar het geheel al werkt. Daar gaat de volgende vraag over.

Het is duidelijk dat de afdeling zich ontwikkelt en dat er van alles gaande is. Zijn er inspirerende voorbeelden, kun je aangeven waar je trots op bent?

‘Wat opvalt is dat de sfeer goed is en er gezamenlijke taal ontstaat over netwerkstructuren waardoor we elkaar sneller begrijpen. Medewerkers definiëren hun rollen al veel helderder en weten van daaruit ook beter welke verantwoordelijkheden ze kunnen oppakken in de verschillende vraagstukken. Ook zie ik voorbeelden van medewerkers die vanaf de start in hun beleidsnota’s alle invalshoeken meenemen, ook die van Beheer Openbare Ruimte bijvoorbeeld. Vroeger werd soms pas lopende het proces duidelijk dat die invalshoek nodig was en dan kon het zijn dat je delen van het werk moest overdoen. Ik denk dat mensen nog meer gebruik kunnen maken van de aangereikte methodieken, maar dat kost ook tijd. Uiteindelijk gaat het erom dat de professionals meer verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen door hun vraagstuk helemaal in eigendom te nemen, los van de specifieke aanleiding. Door je steeds af te vragen ‘welke benadering vraagt dit onderwerp en waar draagt het aan bij?’, kan het zijn dat problemen heel anders aangepakt worden dan je op het eerste gezicht zou denken. De verbinding met het collegeprogramma wordt zo ook veel helderder.’

Gezamenlijke taal ontwikkelen is belangrijk voor een eigen invulling en toepassing van het begrip netwerkstructuren. Het creëert houvast, saamhorigheid en legt een bodem voor het gezamenlijk leren.

Een heel ander punt is de nieuwe positionering van de beleidsmedewerkers. Door initiatief te tonen en de verantwoordelijkheid voor het vraagstuk te nemen tonen zij zich als ‘vraagstukleider’. Vanuit deze positie wordt het vraagstuk in zijn volle breedte opgepakt. Ook andere posities zijn mogelijk, bijvoorbeeld die van schakel of leverancier. Door de dynamische structuur zijn rollen steeds tijdelijk van aard. Het bewust innemen van een positie ten opzichte van een vraagstuk creëert helderheid en overzicht voor de samenwerkingspartners en de eigen werkplanning.

De introductie van de term leiderschap roept automatisch de vraag op hoe het leiderschap van de afdeling eruit ziet in netwerktermen. Welke vormen van beïnvloeding en interventies zijn er mogelijk, hoe stuur je het nemen van eigen initiatief (?!), of komen andere begrippen dan in beeld?

Sturing en interventies

Wat zijn je interventies en beïnvloedingsmogelijkheden om de afdeling te laten functioneren in een netwerkstructuur?

‘Het toeval wilde dat mijn collega afdelingshoofd vier maanden verlof had. De tijdelijke invaller is toen vooral op ontwikkelkracht geselecteerd. In de tijd dat deze interim actief was, lag het accent op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers in het kader van het functioneren in de nieuw afdelingsstructuur. Er is toen veel individuele coaching on the job gegeven als onderdeel van het dagelijks werk. Daarnaast zijn er ontwikkelgesprekken (geweest) waarin besproken werd hoe men functioneert en afspraken werden gemaakt over wat

extra aandacht verdient. Een ander belangrijke rol die ik heb, is de verwijs- en verbindfunctie. Ik weet vanuit mijn overzichtspositie natuurlijk goed wat mensen kunnen, weten en doen en koppel mensen aan elkaar die dat goed kunnen gebruiken.

Met de hele afdeling hebben we wekelijks overleg, we informeren elkaar en nemen besluiten voor de komende periode. Medewerkers die het goed doen ontvangen gratificaties, complimentjes en krijgen interessante zware klussen. Dit soort zaken gebeuren openlijk zodat ze algemeen bekend zijn. Daarmee stimuleer en beloon ik gewenst gedrag. Ook in onze beoordelingssystematiek komt dit naar voren, als basiscompetenties hebben we bijvoorbeeld 'samenwerken' en 'externe oriëntatie' opgenomen. En als we nieuwe mensen aannemen letten we er natuurlijk op dat die kunnen functioneren in een netwerkstructuur. Ik ervaar dat mijn manier van leidinggeven belangrijk is, je hebt een voorbeeldfunctie voor de nieuwe cultuur. Als management spreken wij hier onderling over en we laten ons ook coachen op dit punt.'

Als je leiding geeft aan mensen van wie je verwacht dat ze zelf initiatief nemen is dat eigenlijk een paradox. Je verwacht dat ze zichzelf gaan sturen maar wel in een bepaalde richting. Hoe ga jij daar mee om?

'Het is mijn stijl om voor de troepen te gaan staan. Sommigen vinden mijn dynamiek fijn, die pakken mijn enthousiasme op, zien overal mogelijkheden en nemen initiatieven. Andere medewerkers hebben de neiging om 'gehoorzaam' te zijn en dus mee te gaan in de dingen die ik zeg. Ik ben bezig met te ontdekken wat men hierin 'normaal' vindt en ga het gesprek met ze daarover aan. Verder ben ik duidelijk in mijn verwachtingen, maar geef ook veel ruimte en stimuleer gedrag wat ik als wenselijk zie. Het is nogal een grote omslag om van 'meegaand en volgend' naar 'pro-actief en initiërend' te gaan. De parafencultuur heeft zo zijn sporen achter gelaten, maar met een ondersteuningsprogramma hoop ik de mensen hierin te faciliteren en te stimuleren. Hopelijk gaan ze er ook de lol van inzien waardoor het vanzelfsprekend wordt.'

Door de keuze die Jorien en haar collega gemaakt hebben om de hele afdeling aan te sturen en niet alleen die professionals die vallen onder hun functionele deskundigheid, is de mogelijkheid om op inhoud te gaan sturen al voor een groot deel afgenomen. De beïnvloedingsstrategieën die nu gehanteerd worden, kunnen onder gebracht worden in de volgende vier rollen:

Coach: het stimuleren van professionele ontwikkeling en werkplezier door te faciliteren en in te zetten op mogelijkheden, kwaliteiten.

Model: het vervullen van een voorbeeldfunctie, de norm zetten en bewaken voor de manier van werken en gedragen in het algemeen.

Inspirator: duidelijk maken waar het bij deze afdeling om draait, het stellen van essentiële vragen, inspireren en richting aangeven.

Verbinder: makelen in kennis en contacten, het aangaan van participatieve processen.

Hoe is dat ondersteuningsprogramma tot stand gekomen en hoe ziet het eruit?

‘In gesprekken met medewerkers is een inventarisatie rond de vraag: ‘Waar staan we nu en op welke aspecten is ondersteuning nodig om de afdeling volgens netwerkstructuren te laten functioneren?’

De antwoorden op die vraag zijn onder gebracht in drie thema’s die in een ondersteuningsprogramma aan de orde komen. Het eerste thema is: ‘netwerk denken en doen’. Als belangrijke aandachtspunten werden genoemd: ‘doelmatig en onderzoekend organiseren’, ‘vraagstukken planmatig en resultaatgericht aanpakken’, dus hier zijn we als eerste op ingegaan in het leertraject.

Het tweede leerthema is ‘professionele effectiviteit’. De aandachtspunten die hier werden genoemd gaan over diverse competenties zoals onderhandelen en het duidelijk neerzetten van de eigen rol (positioneren). We hebben hieraan gewerkt door het maken van een professioneel profiel, met daarin aandacht voor aanwezige kwaliteiten, kenmerken en competenties gerelateerd aan hun huidige functie.

Het derde leerthema is ‘samenwerken en communiceren’. Dit thema gaat over het gegeven dat er minder vanzelfsprekende rollen en posities zijn en dat er meer en anders samengewerkt wordt dan voorheen. Om dit thema uit te werken hebben we een teamdag gehouden met veel aandacht voor communicatie, feedback en de wederkerigheid in de relaties.

Tenslotte zijn er collegiale consultatiebijeenkomsten. Mensen brengen hier persoonlijke praktijkvraagstukken in waar ze tegen aan lopen of een andere visie op willen krijgen. Deze groepjes zijn ook samengesteld op basis van diversiteit, zodat het integraal werken automatisch versterkt. We hopen hiermee veel van het geleerde in het ondersteuningstraject te verankeren en onderdeel te maken van de dagelijkse routines. Ik heb er alle vertrouwen in dat dit gaat lukken.”

Wat opvalt is dat ook in de wijze waarop het ondersteuningsprogramma tot stand komt wederkerigheid voor komt, participatieve processen zijn aangegaan en netwerkprincipes benut. Het programma kan hierdoor optimaal aansluiten bij de leervragen en kent een groot draagvlak vanuit een gezamenlijke ambitie. In de inhoud van het programma komen de meervoudige dimensies van het werken met netwerkstructuren aan bod.

Het gesprek gaat door, de beschrijving vindt hier zijn einde. Op zoek naar een essentie die wellicht beeldend kan zijn voor dit hoofdstuk, kom ik wederom uit bij Elisabeth Sahtouris, (evolutiebioloog), die aangeeft:‘

Je moet kunnen denken op verschillende niveaus van de werkelijkheid tegelijk. Het gaat om de context. Hoe groter je context, hoe meer je in staat bent de vele niveaus van ruimte en tijd te zien en daarmee rekening te houden in je besluitvorming.’

Meer informatie

- Poorthuis, A., Bijl, C. van der en Hoogerwerf, L. (2004) *De aandacht voor het netwerk*. Uitgeverij De Arend, Kortenhoef.
- Roose, H. (2002) *Managen van een netwerkorganisatie*. Garant, Antwerpen.
- Sahtouris, E. (1990) *Gaia danst! De weg van chaos naar kosmos*. Utrecht/Antwerpen.

21

De subtiele rol van een netwerkcoach

Lieke Hoogerwerf en Anna Derjavets

'In deze organisatie bloeien duizend bloemen. Die komen op maar sterven ook weer af als er geen aandacht voor is. Wat er in mijn fantasie gebeurt, is dat deze initiatieven gericht samenwerken en elkaar versterken. Daar zet ik op in.' Voor Marian Kuijs, netwerkcoach bij Zorggroep Almere, is het vanzelfsprekend om verbindingen te leggen die meerwaarde hebben. De vraag is hoe te zorgen dat de betrokken zorgprofessionals – huisartsen, apothekers, verloskundigen, fysiotherapeuten, oefentherapeuten en logopedisten – hier werk van gaan maken.

Het landelijke beleid is om regionale ondersteuningsstructuren op te zetten die samenwerking en samenhang brengen in de eerstelijnszorg. Zij worden geacht een impuls te geven aan onder andere kwaliteitsverbetering binnen en tussen de beroepsgroepen in de eerste lijn. Een zogeheten ROS wordt betaald door de zorgverzekeraars en krijgt regionaal invulling.

Netwerk is er al

De opbouw van een ROS in Almere vraagt een andere aanpak dan in de meeste andere regio's. De zorg in Almere is vanaf het begin van de stad – nu zo'n 25 jaar geleden – sterk in samenhang georganiseerd. De eerstelijns zorg wordt voor een groot deel aangeboden door Zorggroep Almere, die 22 gezondheidscentra, 3 (woon)zorgcentra en de thuiszorg beheert. De professionals in de eerste lijn werken nauw samen met die in de tweede lijn (Flevoziekenhuis of de Meregaard, centrum voor geestelijke gezondheidszorg). Ook de vrijgevestigde huisartsen, fysiotherapeuten, verloskundigen en logopedisten maken deel uit van de zorgketen. Kortom, er is al een uitgebreid netwerk en er zijn al veel verbindingen tussen professionals, zowel binnen de eigen als met andere beroepsgroepen.

Marian Kuijs: 'Ik ben vorig jaar begonnen met het idee: ik ga de ROS Almere neerzetten. Met als slogan: ROSA zorgt dat het werkt (Kuijs, 2005). Maar het punt is, eigenlijk is ROSA alleen een manier van financiering door de zorgverzekeraar. Financiering is natuurlijk belangrijk maar niet waar het om gaat. Het gaat om hoe het eerstelijns gezondheidsnetwerk in Almere werkt aan kwaliteitsverbetering en deskundigheidsbevordering, om hoe de verschillende pro-

professionals samenwerken aan nuttige innovaties. Dan is het een stuk duidelijker als we het hebben over netwerkcoaching binnen de eerste lijn, losgekoppeld van de financieringsregeling. Met een focus op netwerkcoaching kunnen we met elkaar praten over de manier waarop, het wordt dan een dienst aan het netwerk van zorgprofessionals.’

De innovatieve dynamiek in het zorgnetwerk

Als netwerkcoach wil Marian Kuijs het zorgnetwerk ondersteunen en versterken door aan te sluiten op de dynamiek die zich nu laat zien. Kenmerkend voor het netwerk is dat veel initiatieven van kwaliteitsverbetering en deskundigheidsbevordering voortkomen uit de passies van individuele professionals zoals huisartsen en fysiotherapeuten. Marian Kuijs: ‘Er is bijvoorbeeld een huisarts die een hoofdpijnspreekuur heeft ontwikkeld, weer andere huisartsen specialiseren zich in kortstondige psychotherapie, of diabetes, noem maar op. Een fysiotherapeut specialiseert zich bijvoorbeeld in kinderen of in sportblessures. Ieder doet dat in zijn eigen praktijk en dan vind ik het logisch om te denken: hoe zorgen we dat de kennis die op die ene plek wordt ontwikkeld ten goede komt aan iedereen? In elk geval zou het mooi zijn als iedereen ook weet dat zo’n specialisme daar zit. En er naar kan verwijzen. Niet iedere praktijk kan bijvoorbeeld een hoofdpijnspreekuur houden. De fysiotherapeuten hebben dit al geregeld met elkaar, ze hebben er een mooie verwijskaart voor.’

De netwerkcoach vindt voor deze visie gehoor bij de disciplinemanagers, die bij de specialisering door de professionals een belangrijke ondersteunende rol vervullen. Disciplinemanagers zijn zorgprofessionals die in deeltijd zijn vrijgesteld om zich in te zetten voor kwaliteit en deskundigheid binnen hun eigen disciplines. Marian Kuijs: ‘De disciplinemanagers werken voornamelijk bilateraal. Bijvoorbeeld als men iets met kinderen en fysiotherapie doet, dan komt de jeugdgezondheidszorg erbij. Maar sommige dingen doen ze ook multidisciplinair. Dat laatste gebeurt steeds meer. Een voorbeeld is het convenant dat kortgeleden met zorginstanties in Flevoland is gesloten, om huiselijk geweld terug te dringen. De disciplinemanagers zijn de spinnen in het web die initiatieven coördineren en zorgen voor contacten met andere disciplines.’

Voeden van het netwerkbewustzijn

De netwerkcoaching richt zich in dit stadium primair op het bewust maken van het netwerk en de vele manieren waarop aan kwaliteit en deskundigheid wordt gewerkt. Waar de professionals zich weinig tijd gunnen om rond te kijken naar collega’s of initiatieven die iets kunnen bijdragen aan hun eigen initiatief kan een netwerkcoach dat wel. Door zichtbaar te maken wat er in het netwerk gebeurt, groeit het besef dat ieder op een eigen manier met hetzelfde bezig is en het besef dat er anderen zijn die aan hetzelfde probleem werken. Dit netwerkbewustzijn is als het ware de humus die alle plantjes verbindt en waardoor ze beter kunnen groeien. Bovendien kan een stevig netwerkbewustzijn een vruchtbare voedingsbodem zijn voor afstemming en samenwerking. Marian

Kuijs: 'De professionals staan onder tijdsdruk, dus ze zoeken vooral naar oplossingen voor praktische problemen die weinig tijd kosten. Als de professionals dan zien hoe anderen bezig zijn, wordt duidelijker dat we gezamenlijk gestalte geven aan zorginnovatie, en dat we met elkaar niet alleen een probleemoplossend netwerk zijn maar ook een netwerk dat kennis accumuleert en dat benut kan worden voor gerichte innovaties en samenwerking.'

Al bestaande nascholing- en opleidingstrajecten zijn geschikte gelegenheden om het netwerk meer zichtbaar te maken en nieuwe verbindingen te stimuleren. Aan het organiseren ervan besteedt Marian Kuijs een flink deel van haar tijd. 'Bij de huisartsen bestaat de traditie om twee keer per jaar een groot nascholingsevenement te organiseren. Een setting waarin men met elkaar over relevante onderwerpen spreekt, en waarin inhoudelijk iets innovatiefs gebeurt. Ik zorg dan voor ruime gelegenheid om elkaar te ontmoeten en te netwerken. Ook stimuleer ik een verbreding in beroepsgroepen. Zo zijn dit voorjaar de doktersassistenten en praktijkondersteuners uitgenodigd. Dat is nog wel binnen de discipline van huisartsgeneeskunde maar het zijn wel andere beroepsgroepen. We hebben eerder de fysiotherapeuten erbij gehaald. Dit najaar zullen specialisten van het Flevo Ziekenhuis te gast zijn en denkbaar is dat we komend voorjaar de apothekers zullen uitnodigen. Op die manier is zo'n nascholingsevenement een motor voor de netwerkontwikkeling. We weten alleen nog niet hoe het doorwerkt in het netwerk, in de evaluatie nemen we dat nog niet mee. Dat kan interessant zijn om wel te gaan doen, want met het stellen van vragen daarover maken we ook bewustzijn. We vragen wel door op het niveau van innovatie, bijvoorbeeld naar welke nieuwe activiteiten deze tweedaagse nascholing nu geleid heeft.'

Verbindingen veroorzaken met een thema

Een tweede strategie van netwerkcoaching is om gericht nieuwe verbindingen op gang te brengen rond een gezamenlijk gezondheidsthema. De huisartsen hebben voor volgend jaar als nascholingsthema het thema 'Luchtwegen' gekozen en Marian Kuijs haakt hier graag bij aan: 'Ik heb mensen uit andere disciplines uitgenodigd voor een bijeenkomst om samen te onderzoeken wat er gebeurt en wat ze willen met het thema Luchtwegen. Wat merken ze dat er speelt, wat bieden ze cliënten aan, wat hebben ze van andere disciplines nodig, wat betekent dat voor de deskundigheidsbevordering? Zo komt er focus in de inspanningen. Het draagt bij aan weten waar je mee bezig bent en weten waar de anderen mee bezig zijn.'

Dit initiatief van de netwerkcoach nodigt mensen uit om buiten de bestaande kaders van hun eigen discipline te denken. Door de professionals samen te brengen worden de drempels verlaagd om bij de collega's van een andere discipline een kijkje te nemen en ideeën uit te wisselen zonder dat er wantrouwend of negatief op wordt gereageerd. Ook kunnen er door zulke uitwisselingen nieuwe projecten ontstaan en kunnen initiatieven gezamenlijk worden aangepakt. Marian Kuijs: 'Ik merk dat de disciplinemanagers er zin in hebben. Ze hebben er behoefte aan meer van elkaar te weten wat ze doen.'

De volgende stap in de thematische aanpak is om expliciet de bijdrage van nascholing aan de kwaliteitsverbetering van de eerste lijn te bevragen. Marian Kuijs: 'Kijk, bij sommige nascholingsplannen is dat meteen duidelijk. Uit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat huisartsen onvoldoende kwaliteit in huis hebben op het gebied van reanimatie. Dan is het geen enkel punt van discussie aan welke kwaliteitsverbetering de trainingen reanimatie zullen bijdragen. Dat ligt anders bij zo'n thema als Luchtwegen. Ja, iedereen heeft er zin in, boeiend thema, maar aan welke zorgverbetering willen we nu werken? Dat ga ik volgende maand aan de orde stellen op de Luchtwegen bijeenkomst met alle disciplines. Het is niet alleen de vraag welke cursus we willen over longklachten, maar ook waarom we die cursus organiseren. Als we kijken naar cliënten met problemen met de luchtwegen, welke kwaliteit van zorg willen wij dan in de eerste lijn aanbieden? Vandaar uit gaan we weer opnieuw kijken naar de nascholing. Zo leggen we een stevige verbinding tussen deskundigheidsbevordering en kwaliteitsbeleid.'

Versterken disciplinemanagement als verbindende schakel

De disciplinemanagers zijn een belangrijke schakel in het verbinden van innovatieve initiatieven dwars door disciplines heen. De organisatie van het disciplinemanagement verschilt onderling. In sommige disciplines zijn er scholingscommissies actief en dat vergroot de mogelijkheden om allerlei relaties te zien, zaken op elkaar af te stemmen en de deskundigheidsbevordering te verbinden met het kwaliteitsbeleid. De netwerkcoaching richt zich daarom ook op het begeleiden van individuele disciplinemanagers. Marian Kuijs: 'Ze hebben allemaal wensen op het gebied van kwaliteit, maar hoe valt dat te vertalen naar een jaarprogramma van deskundigheidsbevordering? Wat veel gebeurt is dat individuele professionals hapsnap naar cursussen gaan. De cursussen van de farmaceutische industrie, de cursussen van de universiteit, de cursussen van een commerciële aanbieder. Ik ben nu met de verschillende disciplinemanagers in gesprek over hoe we daar beleid op kunnen voeren. De disciplinemanagers zijn allemaal zorgverleners en een of twee keer in de week doen ze dit werk erbij. Er zijn dus grenzen aan wat zij kunnen oppakken aan beleidsvorming rond deskundigheid en kwaliteit. Op het moment dat we per discipline een groepje mensen hebben met aandacht voor leren en verbeteren, kunnen we er veel meer werk van maken. Bovendien heeft zo'n groepje een voorbeeldfunctie voor de collega's. Het zijn mensen die staan voor leren en verbeteren, en dat betekent dat dat voor iedereen binnen de discipline meer op de agenda komt te staan. Ik denk dat het feit dat leren en verbeteren aandacht krijgen waanzinnig belangrijk is voor de kwaliteit van het werk en voor de voortgaande innovatie.'

Als het gaat om de organisatie van het disciplinemanagement fungeert de netwerkcoach in feite als een intern adviseur. Per discipline is de situatie anders. De leerstijlen verschillen, routines in het organiseren van het leren verschillen. Marian Kuijs geeft enkele voorbeelden: 'De fysiotherapeuten en verloskundigen melden zich individueel voor opleidingen en hebben geen scholingscommissie. Terwijl de apothekers al jarenlang een scholingscommissie hebben. Dat

zijn apothekers die onderwijs maken voor apothekersassistenten. Ze maken prachtig onderwijs, dat zit echt mooi in elkaar. Alleen, de apothekers zelf kiezen weer vooral individueel hun cursussen. Daar wil de disciplinemanager dus beleid op gaan maken, natuurlijk samen met die scholingscommissie die er al is. Bij de huisartsen is het weer anders. Per locatie zijn er een of twee huisartsopleiders, dus ze hebben allemaal doorlopend een assistent naast zich die het vak komt leren. De huisartsopleiders gaan zelf ook een flink aantal dagdelen per jaar naar de universiteit of een medisch academisch centrum en krijgen les over hoe ze iemand het vak kunnen leren. Dit alles betekent dat de populatie van huisartsen sterk gefocust is op leren en onderwijs. Daar is al een scholingscommissie actief die het wat beleidsmatiger aanpakt. Waar ik in de begeleiding op aanstuur is dat de disciplines min of meer vergelijkbare werkwijzen kiezen, dat maakt het makkelijker om met andere disciplines samen te werken. Is de drempel lager om te zeggen we gaan allemaal samen een studiedag organiseren of evaluatieonderzoek doen naar de kwaliteit van de zorg.’

Afstemming op de wijksituatie

Tot nu toe heeft de netwerkcoaching vooral aansluiting gezocht bij initiatieven en behoeften van de professionele disciplines. Een andere invalshoek is om aandacht te geven aan wijkgebonden kwaliteiten en ontwikkelingen. De cliëntenpopulatie kan per wijk enorm verschillen en dat vraagt soms een specifieke deskundigheidsontwikkeling en kwaliteitsverbetering. Marian Kuijs: ‘Dit is iets dat ik als netwerkcoach nog op wil pakken. Een aantal praktijken liggen in wijken met kansarme migranten. Daar zitten dus zorgprofessionals die veel weten van multicultureel werken, daar plezier in hebben en dat goed kunnen. Weer andere praktijken hebben veel te maken met ouderen. Er zijn ook wijken die sociaal zo zwak in elkaar zitten, dat daar een ‘community care’ methodiek uit de Verenigde Staten is ingevoerd. In deze aanpak werkt de eerstelijns gezondheidszorg nauw samen met bijvoorbeeld de politie en de scholen. Ik kan me dus voorstellen dat in het spanningsveld tussen gezondheidszorg en wijksituatie onderzoeksthema’s liggen die niet meer op het niveau van individuele deskundigheidsbevordering liggen, maar veel meer te maken hebben met lange termijn investeringen in één of meer locaties.’ Het afstemmingsvraagstuk tussen vraag en aanbod is primair de verantwoordelijkheid van de vrijgevestigde zorgaanbieder of de manager van een gezondheidscentrum. Wat voor rol kunnen zij spelen in de kwaliteitsverbetering en deskundigheidsbevordering? Marian Kuijs: ‘De professionals moeten het dragen, maar de afstemming op de wijkproblematiek kan niet zonder de locatiemanagers. Ook hier liggen voor de netwerkcoaching in de volgende fase nog mogelijkheden. Als ik alleen al de vraag zou opwerpen wie de hoeder van dit vraagstuk is, denk ik dat het al een hoop losmaakt. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld om in het netwerk van innoverende zorgprofessionals meer te doen met de ontwikkelprojecten van de praktijken. Zoals de ‘community care’ die ik net noemde. Dat zijn boeiende innovaties. Een andere mogelijkheid is dat managers van gezondheidscentra,

als ze dat willen, met elkaar deskundigheidsprofielen voor hun locaties opstellen waarmee ze zichtbaar maken welke kwaliteiten er zijn. Aan de hand daarvan kunnen ze met de verschillende disciplines in gesprek over gewenste ontwikkelingen in kwaliteit en deskundigheid.’

Leidende gedachten

Alles op een rij zettend speelt de netwerkcoach een heel subtiele verbindende rol. Een rol die aansluiting zoekt op de netwerkdynamiek die er al is en vervolgens invloed uitoefent door er een eigen initiatief of bijdrage aan toe te voegen. Dwars door de verschillende activiteiten van Marian Kuijs heen zien we vier leidende gedachten. De eerste gedachte is: basis voor alles zijn de initiatieven die ondernemende professionals zelf nemen of willen nemen. Zorg dus dat deze initiatieven zichtbaar worden en stimuleer professionals met aansprekende thema's en bijeenkomsten en via collegiale voorbeeldwerking tot nieuwe initiatieven. De tweede gedachte is: ontwerp een omgeving die onbevangen ontmoetingen, nieuwe contacten, onderlinge waardering en gerichte samenwerking stimuleert. Elke bijeenkomst, of het nu een nascholingsevenement of een commissievergadering is, kan daarvoor aangegrepen worden. Ook kunnen nieuwe bijeenkomsten of verbanden opgezet worden, als deze tenminste duidelijk aansluiten op een gevoelde behoefte. Als derde gedachte zien we: ontwikkel werkbare (management)routines die een beleidsmatige benadering ondersteunen. Zorg dat de beleidsaandacht niet op de schouders van enkelen ligt maar breed gedragen wordt en geef coördinerende professionals gelegenheid om van elkaar de kunst af te kijken. Tot slot lijkt de netwerkcoach vooral te willen zeggen: maak van de bestaande organisatie geen probleem, maak er juist slim gebruik van. De verschillen in disciplinaire organisatie zijn juist interessant en bieden kansen. Net zoals het feit dat de afstemming tussen vraag en aanbod wijkgerichte ontwikkelprojecten juist boeiende kansen biedt. Hebben we daarmee een kloppend beeld van de rol van netwerkcoach? Niet helemaal, er moet Marian Kuijs nog één ding van het hart: 'Verwennen. Mensen in de gezondheidszorg geven heel veel van zichzelf, dus dat moet je ook gewoon zien en recht doen. Ik zorg daarom altijd dat er lekker eten is en een mooie locatie. Of koekjes. Dat hoort erbij, dat het is een uitje is, even niet 40 mensen per dag aan je voorbij zien trekken. De werkdruk wordt steeds verder opgevoerd dus dat hebben ze wel verdiend. Het staat ook model voor iets dat we in de contacten met cliënten terug willen zien. Waar worden mensen beter van? Van aandacht en van verwennerij. Dat is ook een professioneel thema. Je kunt alleen verwachten dat professionals mensen kunnen koesteren als ze zelf ook gekoesterd worden.'

Meer informatie

Kuijs M. (2005) Rosa zorgt dat het werkt. *Management & Consulting Magazine*, 3. Mediawerf, Amsterdam.

Presenz in wording en in zijn

Annette Beeftink

In deze bijdrage staat het ontstaan en bestaan van presentie als één van de krachten in menselijke en organisatorische netwerken centraal. Present = er zijn, maar impliceert meer, namelijk: in contact, in overstijgende verbondenheid, zijn met, letterlijk én figuurlijk, zonder scheiding tussen lichaam en geest. Gesteld wordt dat dit een essentiële basisbehoefte is van mensen en dus van wezenlijk belang is voor de wijze waarop zij zich in een samenleving organiseren. Het raamwerk van deze view is allereerst, specifiek, de oprichting van Presenz – een organisatie ten behoeve van haptonomische coaching en training, als een nieuwe loot aan de stam van een groter wordende roep om presentie – en tot slot een ruwe schets van kenmerken waaraan men presentie binnen organisaties, in het algemeen, kan herkennen.

Op een dag in het najaar van 2005 lag er, gelijk bij binnenkomst van de praktijk, in het gezichtsveld een memo met daarop geschreven: ‘Presenz – haptonomische coaching en training’. Al maanden waren we aan het broeden op een naam voor een nieuw op te richten organisatie, waarin we ons aanbod, wat gelieerd is aan haptonomie, wilden onderbrengen.

“Op een bepaald moment”, zo zei Georgine Tanis, was zomaar Presenz in haar opgekomen. En hoe was het mogelijk dat wij ons meteen alledrie blijvend konden vinden in juist die naam?

Presenz

Blijkbaar verwijst Presenz naar een kern, de pit van een vrucht, naar wat ontwikkeld is en wat tot ontwikkeling kan komen. Dit woord, deze combinatie van letters, is fascinerend, mede vanwege de z. Als laatste letter van het alfabet kan het immers als een uitroepteken worden gelezen, maar ook als een open eind. Het heeft in deze vorm iets weg van de stam van alle zelfstandig naamwoorden en werkwoorden, waarin presen-t... voorkomt. Deze naam omvat daarmee het vermoeden dat Presenz een essentiële bijdrage kan leveren aan ontwikkelingsprocessen van mensen en organisaties. Aanvankelijk stond Presenz kortweg voor er-zijn. Een toepasselijke naam voor een pas opgerichte organisatie, immers ‘een naam doet bestaan’.

Al gauw begon de zoektocht naar de betekenis en het gebruik van Presenz-achtige woorden en terminologie. Hoewel er enigszins sprake was van gericht zoeken en het bovendien toeval kon zijn, verwonderden we ons over het feit van een opmerkelijke coïncidentie.

Na die bewuste dag stond er binnen een half jaar een artikel in de Volkskrant over presentiezorg gebaseerd op de theorie van de presentie, ontwikkeld door Andries Baart (2001) en werden we attent gemaakt op het boek 'Presence' van Peter Senge e.a. (2006). Beide publicaties vertonen enige verwantschap of een kleine overlap met het gedachtegoed van de haptonomie. Ook de naam van het Franse tijdschrift 'Présence Haptonomique' was opeens opvallend veelzeggend.

Beschouwd vanuit de netwerkbenadering (Poorthuis, 2003) wordt zodoende een netwerk zichtbaar van alles wat betrokken is bij het woord Presenz. De kracht van het woord Presenz geeft identiteit, vertrekpunt, initiatief, inspiratie. Het brengt bewustwording van alles wat zo'n woord aantrekt en uitstraalt en biedt een enorm vermogen. Door het woord Presenz als vertrekpunt, ontstaat deelname aan een wereld die ruimer is dan de haptonomie, met nieuwe mogelijkheden om op basis van mens-zijn te ontmoeten. Een wereld om te ontdekken en te onderzoeken. Waaraan wij met onze haptonomische beginselen op eigen wijze kunnen bijdragen.

Verkennen van presentie

Allereerst een kleine taalkundige context, want natuurlijk is het woord Presenz direct te associëren met woorden uit onze moedertaal, zoals present (aanwezig zijn), presentie (tegenwoordigheid), presentje (geschenk), presentatie (voorstelling, aanbod) en is uit de taalkunde het begrip praesens (tegenwoordige tijd) bekend. Hoewel sent (van present, en dus senz van Presenz) afstamt van het latijnse esse (zijn), knipoogt senz ook naar sensus (waarnemingsvermogen, fysiek en moreel gevoel) en engelse woorden als sensitive (gevoelig), sensible (bewust van, voelbaar, ontvankelijk) en sentence (zin).

Behalve het naslaan van woordenboeken als de dikke Van Dale, lag het – gezien ons aanbod een haptonomische basis heeft – voor de hand om het lijvige boek van Frans Veldman sr. *Haptonomie – wetenschap van de affectiviteit* (1987) er, rondom dit trefwoord, weer eens op na te lezen.

Veldman sr. wijdt een heel hoofdstuk aan de mens en zijn leefwereld, waarin presentie, presentatie en representatie uitgebreid worden besproken. Verder kan zijn boek gelezen worden als een verzameling van beschrijvingen over vele aspecten en wijzen van presentie.

Veldman sr. vertaalt presentie met 'zich aanwezig stellen', presentatie met 'zich ter beschikking stellen', en representeren met 'vertegenwoordigen'. Dit laatste begrip wordt uitgebreid uitgewerkt en het verband met de andere begrippen is als volgt weergegeven: 'Representeren is een dynamisch gegeven: in het zich zelf presenteren... representeert de mens zich in deze aanwezigheid voortdurend in elk moment van zijn tijdruimtelijke *er-zijn*.'

In zijn verdere toelichting benadrukt Veldman sr. dat representeren ruimte- en tijd-, maar ook plaats- en contact (!) gebonden is, waarbij de culturele achtergrond van grote invloed is op de wijze van representeren. Representeren is dus in meerdere facetten een dynamische, dat wil zeggen geen statische, of wel glijdende actualiteit.

Onder andere wordt hiermee verondersteld dat contact inherent is aan er-zijn. Veldman sr. beschrijft in zijn boek met precisie de mens en zijn leefwereld en maakt daarbij onderscheid tussen de representionele wereld (de wereld van bestaande feiten en gegevens) waar de mens *op* wordt geplaatst bij zijn geboorte, en de representerende wereld (de wereld van contacten en ontmoetingen, die appelleren aan het menselijk bestaan) waar de mens *in* wordt geplaatst. Voor meer diepgang ten aanzien van deze begrippen en hun onderlinge verwevenheid wordt dan ook verwezen naar het betreffende hoofdstuk en andere passages.

Als ethisch grondbeginsel van de haptonomische (be)nadering van mensen en situaties introduceert Veldman sr. het zogenaamde PTP-principe. PTP is de afkorting van presentie, transparantie en prudentie.

Presentie wordt in dit kader toegelicht met: een onbevangenheid, waarin duidelijkheid, betrouwbaarheid, waarachtigheid en oprechtheid samen op gaan. Het is een hele mond vol, maar de strekking ervan kan, met deze toelichting, zeker worden geproefd.

Gelijkwaardig aan presentie in deze betekenis zijn: transparantie, in de zin van helder, zonder net te doen alsof en zonder bijbedoelingen de ander ontmoeten; en prudentie, waarmee blijkt wordt gegeven van respect, behoedzaamheid en zorgvuldigheid.

Veldman Sr. brengt het begrip representeren in relatie met netwerken en verwoordt: 'Men dient het begrip (t.w. representeren) echter niet te beschouwen als een op zich staand concreet gegeven, doch het te plaatsen binnen het complexe interfererende netwerk van communicatieve interacties dat het menselijke fungerend in-de-wereld-zijn omvat en dat op zich weer verwijst naar en interfereert met andere netwerken waar het mede door wordt bepaald.' Veldman sr. geeft hiermee aan dat een netwerk van communicatieve interacties tussen mensen wordt beïnvloed door andere netwerken, waardoor de complexiteit, of wel een al dan niet schijnbare chaos, eigenlijk niet voor te stellen is.

Netwerkorganiseren maakt dat daar steeds meer bewust mee kan worden omgegaan. Wanneer deze gedachte op de ontwikkeling van Presenz wordt toegepast dan is te zien dat we door het bouwen van netwerken bezig zijn verbindingen te leggen tussen een diversiteit aan werelden, bijvoorbeeld de wereld van onze praktijk, de wereld van de haptonomie, de voor ons nieuwe wereld van presentie en diverse andere werelden, die voor ieder van ons weer verschillend is.

Anne-Marie Poorthuis, die zich naast de netwerkbenadering ook laat inspireren door het chaosdenken (2002) noemt als netwerkprincipes dat alles zich steeds opnieuw ordent, positioneert, verenigt en identiteit krijgt. Met Presenz als vertrekpunt ontstaat voor ons uit de chaos een nieuwe *orde*. Een chaos die we zelf geschapen hebben door ons een nieuwe vraag te stellen en de bestaande praktijk los te laten of uit te breiden. We ontdekken een nieuw netwerk van

alles wat erbij betrokken is, een verwondering van wat zich aan mogelijkheden en aanvullingen aandient. We leren steeds meer hoe we ons daar vanuit onze haptonomische invalshoek toe kunnen verhouden en *positie* in kunnen kiezen. En dan blijkt het zich weer te *verenigen* met onze verschillende werelden, waardoor een *nieuwe identiteit* kan ontstaan.

Tussen netwerkkorganiseren en haptonomie zijn op meerdere vlakken, zowel intermenselijk als organisatorisch, zeer treffende parallellen te trekken.

Inspiratie

In de Volkskrant van 1 april 2006 stond een artikel van ethica Annelies van Heijst, waarin zij – evenals in haar boek *Menslievende zorg* (2005) – pleit voor presentiezorg. Op het kruispunt van eigen vakgebied en eigen belevingservaring als patiënte, doet zij een pleidooi voor ‘presente en menslievende professionals in de zorg, die als personen aanwezig zijn en aanwezig blijven als het lijden niet meer weg te poetsen valt’.

Zij denkt dat een heel groot deel van de zorgvraag voortkomt uit een onoplosbare lijdenslast die mensen kwetsbaar maakt en isoleert, en ziet een antwoord in ‘ik ben er, ik weet dat jij veel te lijden hebt, waarschijnlijk is daar niet veel aan te doen, maar ik laat je niet barsten’.

Annelies van Heijst zet de presentiebenadering van Baart in het licht van de handelingstheorie van Hannah Arendt en haar kijk op mensen als gelijke én unieke mensen en geeft in vele beargumenteerde formuleringen de compassievolle dimensie van zorg weer. Zij benadrukt dat in de zorg niet primair aan de orde is of het, een interventie, helpt – al wordt dat daarna wel degelijk belangrijk – maar dat er iemand is die je helpen wilt.

Hoewel de hoeveelheid zorg ofwel de beschikbare gezondheidszorg toeneemt, wat overigens volstrekt niet wil zeggen dat de bereikbaarheid voor iedereen gelijkelijk toeneemt, neemt de persoonlijke presentie af. De keerzijde van presentie is namelijk die absentie waar Annelies van Heijst in het voornoemde artikel en boek melding van maakt. Een andere reactie op het tekort aan presentie kan supersentie zijn, zoets als over-aanwezig zijn en dus niet in contact zijn met de ander of met de omgeving.

Wanneer er sprake is van een schoon en professioneel klimaat zonder vervuiling van onbewuste overdracht en tegenoverdracht geldt het spreekwoord ‘Gedeelde smart is halve smart’. Delen met een ander draagt er toe bij dat de pijn, door zich er mee te verbinden, kan worden eigen gemaakt. Pijn brengt ons, evenals geluk en vreugde, immers in het hart van de existentie en is dan ook een essentie van het leven.

Via Annelies van Heijst kwam de theorie van de presentie bij ons in het vizier, ontwikkeld door Andries Baart, stafmedewerker van Actioma en bijzonder hoogleraar aan de KTU te Utrecht. Met deze theorie richt Baart zich op mensen, bij wie geen zogenaamde ‘verbetering’ valt te verwachten, zoals de chronisch zieken, verslaafden en dementerenden; hieronder vallen dan ook de sectoren psychiatrie, verstandelijk gehandicaptenzorg, verslavingszorg, geriatrie en de palliatieve zorg.

Baart zet de denk- en handelkaders van interventie- en presentiebeoefening tegenover elkaar, waarbij hij uitvoerig en gewetensvol nagaat wat de kern en de kracht is van het laatste.

In een combinatie van beide soorten beoefening, waaraan ook theoriebeoefening kan worden toegevoegd, hebben zij echter ieder hun eigen betekenis en zijn alle van belang in het contact. De som van hoofd, hart en handen is hierin trouwens te herkennen.

Hierop aansluitend beschouwt de haptonomie de mens ten allen tijde als één geheel, namelijk als een bezielde lichamelijke in relatie tot zijn wereld. Echter met betrekking tot interacties in de gezondheidszorg is dit dan ook evident. Het wil zeggen dat niet de ziekte, de kennis, de informatie of bureaucratische kaders in het midden dienen te worden geplaatst, maar de mensen zelf, als integratie van voornoemde componenten, in de rol van hulpvrager of -verlener en dat voorwaardenscheppende (zoals ziektekostenverzekeraars) en uitvoerende (management) organisaties of delen van organisaties hiervoor ruimte moeten waarborgen.

Veldman Jr. constateert in de inleiding van zijn boek *In contact zijn – authentieke haptonomie, een andere kijk op hulpverleners* (2004) eveneens dat het gebruikelijke therapeutische contact, waarin de patiënt wordt beschouwd als ziektegeval en het zieke lichaamsonderdeel technisch bekeken en behandeld wordt, geen of nauwelijks menselijke nabijheid – lees presentie – kent. Verderop gaat hij dieper, en zó uit het (be)leven gegrepen, in op het karakter van echte belevingsontmoetingen begeleid door psychotactiel-bevestigend contact, wat kenmerkend is voor de authentieke haptonomie en bij uitstek een vorm van presentie is.

Senge, Scharmer, Jaworski en Flowers komen dialoogsgewijs, in hun werkelijk verwonderlijke zoektocht naar het tot stand komen van fundamentele verschuivingen in mensen en organisaties, tot een beschrijving van een U-beweging als proces. Het omslagpunt van gewaarworden naar verwerklijken, van loslaten én laten komen noemen zij presencing.

Door onbevangen open te staan voor datgene wat zich ontvouwt, geven zij aan dat vanuit presencing men kan komen tot institutionaliseren en belichamen. Het is heel bijzonder hoe zij op krachtige verhalende wijze, indrukwekkende voorbeelden geven om hun theorie te staven.

Overigens is het goed mogelijk dat het zich hernemen en de onvoorwaardelijke affectiviteit als aanbevolen kwaliteiten binnen de haptonomie, aspecten zijn van het begin van de U-beweging en dat het 'Still-Point', zoals door Veldman beschreven, overeenkomst vertoont met de onderkant van de U uit de U-theorie. Uit het voorgaande mag duidelijk zijn dat wij ons oriënteren vanuit een haptonomische ethiek en aansluiting zoeken bij andere geluiden en meer dan dat, zoals het onderzoek van Baart en de zoektocht van Senge e.a., die hiermee accorderen.

Gaandeweg heeft presentie, en wel Presenz als onderneming, steeds meer invulling gekregen. De magische woorden van er-zijn groeiden uit tot een meer doorwrocht en creërend begrip. De betekenis en het belang van presentie in contact voor ons mens-zijn, in deze op wat dan ook jachtige tijd, is van een niet

te onderschatten waarde. Momenten van verbondenheid brengen paradoxen als vreugde en pijn op meer individueel niveau, bloei en verval op meer organisatorisch niveau samen. Deze aard, soms staat van heelheid brengt mensen in hun omgeving of organisatie wederzijds tot hun recht.

Met Prezenz willen wij dan ook bijdragen aan het oog (leren) hebben voor presentie in de ruime zin van het woord.

Herkennen van presentie in organisaties of netwerken

Het begrip presentie is verkend en geïnspireerd door wat ook anderen met een niet-haptonomische achtergrond hierover hebben gezegd, en daarbij is het één en ander in verband gebracht met het gedachtegoed van netwerkorganiseren. Nu volgt hieronder een eigen benadering van het herkennen van presentie in organisaties of netwerken, welke overigens niet uitputtend beoogd te zijn. Eigenlijk is het meer een spelen met verschijningsvormen van presentie.

Enkele rechtstreekse vragen vooraf, om feeling te krijgen met presentie, zijn: Stel je wandelt door een organisatie, hoe herken je dan presentie? Wat beleef je, in welke functie of positie dan ook, tijdens een bezoek aan een organisatie of bij een kennismaking met een netwerk? Wat is je het meeste bijgebleven van een vergadering of overleg? Hoe werd en hoe voelde jij je aangesproken?

Grote lijnen in een schets van menselijke presentie in organisaties en netwerken kunnen zijn: sfeer en onderlinge omgang, werkhouding en werkzaamheden, intermezzo's, interne ontwikkelingen en contact met de buitenwereld.

Sfeer en onderlinge omgang:

Presentie brengt ten opzichte van de op hol geslagen maatschappij een opvallende sfeer van openheid, welke getypeerd wordt door een bepaalde actieve (!) rust, wat ervaren kan worden als een schoon klimaat, waardoor men ziet en wordt gezien, er een gevoel van eigenwaarde en van toegevoegde waarde van de ander is, van inleving of meebeleven zonder in te boeten op wat van de één en wat van de ander is.

De aanwezigheid van presentie – een leuk kwadraat! – valt ook af te lezen aan het personeelsbeleid en -verloop, waarin onder andere arbeidssatisfactie en aanbod van loopbaan- en terugkommogelijkheden een plaats hebben; en aan de aard van samenwerkingsovereenkomsten of afspraken, waardoor steeds weer aanspraak kan worden gemaakt op een in beginsel vrijwillige wederkerigheid.

Werkhouding en werkzaamheden:

Ieder draagt in zijn bezigheid het besef mee van een groter geheel zowel met betrekking tot de organisatie als met betrekking tot de samenleving. Er is dan ook een innerlijke motivatie ten aanzien van doen-wat-moet, als eigen schakel in het proces of de organisatie. Dit staat haaks op doen-wat-moet-omdat-een-ander-het-zegt. Het verhoogt het gevoel dat men als persoon op elkaar kan rekenen. Ook voedt het de basishouding van er dienen te zijn, dat men het zelfs niet kan maken er als persoon niet te zijn, of met andere woorden er met

je hoofd niet bij te zijn. Wanneer dit moeilijk is, gaat het erom omstandigheden te creëren, dat het toch mogelijk is. Dit komt tot uiting in een echt verantwoordelijkheidsgevoel en correspondeert met betrouwbaarheid.

Intermezzo's:

Pauzes, bezinning en feesten, maar ook visitaties en tijdelijke detachering, zijn vormen van intermezzo's, die in relatie staan en dus niet los dienen te staan van het werk of het verwerklijken.

Overleggen en vergaderen kunnen ook in het teken staan van een intermezzo, maar dit is niet altijd het geval of wordt vaak niet als zodanig ervaren. Doelstellingen, samenwerking en besluitvorming staan meestal te veel voorop. Wanneer verwachtingen niet alleen gerelateerd worden aan doelstellingen of eigen beelden, maar juist aan de ander, wint een overleg of vergadering aan bezinnend karakter en komt dit het werk ten goede.

Het is aan te bevelen om als organisatie mogelijkheden te bieden voor individuele en gezamenlijke intermezzo's.

Interne ontwikkelingen:

Ontwikkelen staat of valt met het geven en krijgen van respons. Aandacht en oog hebben voor, het zien van elkaar, zijn onmisbare voorwaarden, maar is niet voldoende om te komen tot ontwikkelen en uitbloeien. Presentie nodigt uit tot iets nieuws, tot ontdekkingen en soms ook tot ontboezemingen. Deze omslagpunten, zo treffend uitgedrukt in de U-beweging, dienen opgemerkt te worden en eigenlijk altijd een vervolg te hebben. Zowel managers als mensen op de werkvloer hebben hier ieder binnen hun eigen werkzaamheden een taak in.

Contact met de buitenwereld:

Onder andere receptionisten zijn de aangewezen personen, die letterlijk zicht hebben op wie in- en uitloopt en weten wat diens contact is met de organisatie. Maar wie bewaart het overzicht van wat wordt meegegeven aan indrukken van de organisatie en ontmoetingen?

Het is een kunst om als organisatie bij wijze van spreken vandaag contact te hebben met gisteren en morgen, en deze interne ontwikkeling af te stemmen op externe ontwikkelingen. Men zou het de motiliteit van een organisatie kunnen noemen. Dat is de richting in de beweging of zoals Senge zegt 'zien wat zich ontvouwt' of zoals Poorthuis zegt 'zich ordent vanuit de kern'. Deze motiliteit is gerelateerd aan bewegingen in de samenleving.

Het betekent dat men nooit streeft naar een status quo, dus ook niet met betrekking tot alle eisen die van buitenaf worden gesteld aan de organisatie.

Voorlopig tot slot

Presentie blijkt als kracht voor de natuurlijke wijze van netwerkorganiseren cruciaal. Wanneer zij ontbreekt stagneren zowel persoonlijke als organisatorische ontwikkelingen. Presentie verschijnt in het steeds weer opnieuw vereni-

gen en het krijgen van identiteit en is het hart van verbondenheid, ook die van wording en zijn...

Meer informatie

- Prezenz - haptonomische coaching en training: Annette Beeftink, Georgine Tanis en Michiel Reinders: www.prezenz.nl
- Praktijk Bewegingstherapie Hilversum: www.praktijkbewegingstherapie.nl
- Netwerimpuls: www.netwerimpuls.nl
- Baart, A. (2006) *Een theorie van de presentie*. Lemma BV, Den Haag.
- Gerritse, T.A.C.M. (2002) *Over kleine dingen*. Elsevier Gezondheidszorg, Maarssen.
- Heijst, A. van (2006) De zorg voegt leed toe: *de Volkskrant*, 1 april 2006.
- Heijst, A. van (2005) *Menslievende zorg – een ethische kijk op professionaliteit*. Klement, Kampen.
- Poorthuis, A. en Hoogerwerf, L. (2002) Meebewegen met de veranderende wereld. in: *Inleiding in chaosdenken*. Eijnatten, F., Poorthuis, A. en Peters, J. Koninklijke Van Gorcum BV, Assen.
- Poorthuis, A., Bijl, C. van der, Hoogerwerf, L. (2004) *De aandacht voor het netwerk*. Uitgeverij De Arend, Kortenhoef.
- Senge, P., Scharmer, C.O., Jaworski, J., Flowers, B.S. (2006) *Presence – Een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties*. Sdu Uitgevers bv, Den Haag.
- Veldman, F. (Sr.) (1987) *Haptonomie – wetenschap der affectiviteit*. Uitgeverij erven J. Bijleveld, Utrecht.
- Veldman, F. (Sr.) (2005) Thymesthesie, zelfbewustzijn en het Zelf-zijn (1): *Haptonomisch contact*, nr. 3, 16^e jaargang.
- Veldman, F. (Sr.) (2005) Thymesthesie, zelfbewustzijn en het Zelf-zijn (2) *Haptonomisch contact* nr. 4, 16^e jaargang.
- Veldman, F. (Sr.) (1997) *Le “Still-Point” haptonomique: Présence Haptonomique*, n° 4, pag. 73-77.
- Veldman, F.R.(Jr.) (2004) *In contact zijn – authentieke haptonomie, een andere kijk op hulpverlening*. Koninklijke van Gorcum, Assen.

Implementatie van een actor-netwerk projectaanpak

Een toepassing van actor-netwerk theorie bij Cornell University

Chester C. Warzynski en Lieke Hoogerwerf (vertaling en bewerking)

Voor Cornell University, een prominente universiteit in de VS, is het projectmanagement cruciaal, zowel in het onderwijs en onderzoek als bij de bouw van ICT-toepassingen en de zorg voor diverse (technische) faciliteiten. Om het projectmanagement universiteitbreed te verbeteren en te standaardiseren is gebruik gemaakt van actor-netwerk theorie. Aan de hand van dit praktijkvoorbeeld presenteren we deze theorie als een praktische benadering van een grootschalige organisatieverandering.

Doel van actor-netwerk theorie is om leiders ondersteuning te bieden bij het bouwen en benutten van netwerken die technologische verandering bewerkstelligen. Een uitgebreide toelichting op de theorie is te vinden in hoofdstuk negen in dit boek. Kerngedachte is dat een leider van verandering zowel een actor als een netwerk ofwel *actant* is en dat verandering voortkomt uit interactie van menselijke en niet-menselijke entiteiten binnen brede heterogene netwerken. Centraal in de actor-netwerkbenadering staat de *vertaling* van ideeën, belangen en behoeften van betrokken partijen, zodanig dat werkbare verhoudingen en verbindingen vorm krijgen. Deze vertaling resulteert in netwerken van actanten die met hun kennis, macht en competenties de werkelijkheid kunnen definiëren en verandering kunnen realiseren. Een groeiend aantal studies over technologie en maatschappij benadrukt de praktische waarde van actor-netwerk theorie (bijvoorbeeld Czarniawska & Hernes, 2005; Barrett, Grant, & Wailes, 2006). Het is een benadering die nieuw licht werpt op complexiteit en laat zien hoe macht voortkomt uit het organiseren van netwerken (Czarniawska & Hernes, 2005; p.10).

Projectmanagement bij Cornell University

De invoering van een uniforme projectaanpak bij Cornell was een beslissing van de systeemmanagement groep van de universiteit. Diverse overwegingen

speelden een rol. In de komende jaren zou Cornell meer dan 50 miljoen dollar plus een flink deel van de afdelingsbegrotingen investeren in een aantal opknopbeurten van de administratieve kernsystemen. Zulke projecten hebben de neiging grote, complexe, dure en moeilijke trajecten te worden, waarbij een enorme diversiteit aan functionele en technische deskundigen uit verschillende afdelingsculturen zich moet zien te verenigen. Eerder had Cornell bij zulke grootschalige projecten externe adviseurs als projectleiders ingehuurd. Deze professionals kunnen echter tot wel 300 dollar per uur kosten, terwijl ze gewoonlijk vertrekken zonder medewerkers toe te rusten om voortaan zelf het projectmanagement te verzorgen. Bovendien heeft elke adviseur een licht afwijkende werkwijze en tool-kit en dat maakt communicatie tussen projecten verwarrend en lastig.

De systeemmanagement groep wilde met een uniforme projectaanpak de productiviteit van projecten verbeteren, de kosten van projecten drukken, de nauwkeurigheid van projectprogrammeringen en kostenramingen verbeteren, en tenslotte de afhankelijkheid van externe projectadviseurs verminderen. Om dat te bereiken zou het projectmanagement gebaseerd moeten zijn op gemeenschappelijke principes, methoden en vaardigheden en ondersteund moeten worden met een uitvoerig trainingsprogramma en softwarehulpmiddelen voor documentatie en rapportage.

Cornell University is opgericht in 1865 en uitgegroeid tot een projectmatig georganiseerde onderwijs- en onderzoekinstelling met veertien faculteiten en scholen, ruim 13.000 bachelorstudenten, 6.683 masterstudenten, 2.800 wetenschappelijke stafleden, en 7.215 ondersteunende personeelsleden. Cornell heeft meer dan 100 academische afdelingen die ongeveer 4.000 cursussen aanbieden op academische en professionele werkgebieden. De jaarlijkse begroting voor onderzoek, faciliteiten, informatietechnologie en projecten van ondersteunende en academische werkeenheden benadert een bedrag van 750 miljoen, met inbegrip van 530 miljoen dollar voor onderzoeksprojecten. Voor meer informatie: <http://www.cornell.edu>

Zes processtappen

Bij de verandering van het projectmanagement bij Cornell University is bewust gebruik gemaakt van zes processtappen die gebaseerd zijn op actor-netwerkttheorie (zie ook hoofdstuk 9):

- 1 Verhelder het doel en de voordelen van de technologische verandering.
- 2 Wek de interesse van belangrijke actanten (actor-netwerken) en stem af op hun belangen en behoeften.
- 3 Breng het netwerk van betrokken actanten in kaart en analyseer de mate van centralisatie in de verhoudingen, de sterke en zwakke banden, structurele gaten in de onderlinge verbindingen, en bronnen van weerstand.
- 4 Trek actanten aan die als vertalers kunnen optreden en vertaal hun belangen en behoeften in termen van visies, doelstellingen, plannen en rollen.

- 5 Mobiliseer actanten om op te treden als vertalers en om zelf weer ketens van vertalers te creëren. Moedig hen daarbij aan om constructief met weerstand om te gaan.
- 6 Zet strategieën in die de uitbreiding en de voortzetting van het netwerk verankeren en de realisatie van de gewenste verandering stimuleren.

Deze stappen werden iteratief doorlopen in een periode van drie jaar. Eind 2002 werd het initiatief genomen, begin 2003 startte een pilot programma, in 2004 en 2005 volgde een eerste universiteitsbrede implementatie.

Als directeur Organisatieontwikkeling was de auteur nauw bij het gehele veranderproces betrokken. In de rol van verandermanager was hij verantwoordelijk voor experimenten met een nieuwe projectaanpak en voor de verspreiding van de aanpak naar diverse afdelingen van de universiteit. In deze positie kon hij samen met zijn medewerkers de actor-netwerkbenedering benutten om het veranderinitiatief te lanceren en te organiseren. Eerder was de benadering al in een universiteitbreed leiderschapsprogramma toegepast en ook aangeboden in een cursus. De organisatieontwikkelaars in dit verandertraject hebben echter niet expliciet naar de actor-netwerkbenedering verwezen. De benadering maakte integraal deel uit van hun denken en handelen en werd door hen vertaald naar de aanpak van het veranderproces en daarnaast ingebracht bij de ontwikkeling van de projectaanpak.

Verheldering van de bedoelingen (stap 1)

In eerste instantie werd het initiatief van de systeemmanagement groep geformuleerd als een 'verzoek tot goedkeuring van een systeemproject', geheel volgens de gangbare procedure voor het aanvragen van een budget. In de bespreking van deze aanvraag herkenden de initiatiefnemers echter onvoldoende hun overwegingen en behoeften. Daarop werd een tweede formulering gemaakt, zonder overigens de eerste tekst terzijde te schuiven. In het kader staan beide formuleringen onder elkaar (in Nederlandstalige versies). Beide verklaringen werden gebruikt in vergaderingen, opleidingssessies, formele presentaties, en dergelijke, om steun voor het project te verkrijgen. Later kwam er nog een derde formulering bij, toen de stuurgroep van het veranderproces weer een wat andere tekst opstelde.

De beide initiële teksten illustreren het verschil in vertaling dat ontstaat door het verschil in de achterliggende overwegingen. De eerste tekst is gericht op het verwerven van middelen en doet een appèl op het hoger management. De nadruk ligt op het bouwen van een praktijkgemeenschap voor goed projectmanagement en het verbeteren van productiviteit en effectiviteit. De tweede tekst beoogt onder projectleiders bondgenoten te mobiliseren om het initiatief te ondersteunen. Daarom wordt een brede waaier aan activiteiten genoemd, en aansluiting gemaakt op uiteenlopende belangen en behoeften.

Volgens de actor-netwerk theorie zijn zulke vertalingen een doodnormale zaak. Het is te verwachten dat iedere groep van actanten een eigen draai geeft aan de

beschrijving. Dat één algemene en simpele visie vele stemmen heeft, is een bekend fenomeen. Het centrale idee kan vele vormen aannemen maar deze zullen zich in het netwerk rond het initiatief weer samenvoegen. Ook al ontstonden er bij Cornell diverse herformuleringen van de missie, de visie, de doelen en beoogde resultaten van het verandertraject, ze steunden allen het brede initiatief om een nieuwe projectaanpak in te voeren.

De eerste formulering van het project:

‘Het doel van dit project is een reeks experimentele trainingsprogramma’s in projectmanagement uit te voeren, voor medewerkers van een aantal centrale universitaire afdelingen. Deze programma’s zijn in eerste instantie gericht op verbetering van de vaardigheden van medewerkers aan projecten van systeemmanagement groep. De uiteindelijke bedoeling is echter om door de hele universiteit heen een gemeenschappelijke praktijk in goed projectmanagement te ontwikkelen. Medewerkers van verschillende afdelingen worden steeds vaker gevraagd om deel te nemen aan projecten die de organisatie doorkruisen. Een gemeenschappelijke woordenschat, werkwijze en set van hulpmiddelen zullen de productiviteit en de doeltreffendheid van deze projecten verbeteren.’

De tweede formulering van het project:

‘Het doel van dit initiatief is een vermogen in projectmanagement op te bouwen, dwars door de hele universiteit heen. Een vermogen dat bestaat uit: (1) een gestandaardiseerde terminologie en een taal voor het bespreken van projectmanagement-kwesties; (2) een systematische werkwijze voor het beheren van een project, van initiatie tot planning, uitvoering, controle en afronding; (3) een cohort van projectleiders met vaardigheden in het ontwikkelen en leiden van belangrijke systeemprojecten; (4) een projectbureau om het projectmanagement vermogen verder in de universiteit te verspreiden en te onderhouden; en (5) een praktijkgemeenschap rond projectmanagement.’

Belangrijke actanten in stelling (stap 2)

Het is bij de start van zo’n grootschalige verandering belangrijk om in korte tijd een stevig netwerk van strategisch belangrijke actanten op te bouwen. Dit is in enkele maanden gebeurd. De opbouw van het netwerk begon bij de oorspronkelijke initiator en sponsor van de verandering, de universitaire *systeemmanagementgroep*. De leden van deze managementgroep zorgden op verschillende manieren voor de legitimering van de verandering. In de hele universiteit deelden ze hun visie op projectmanagement met *collega managementleden* en binnen hun eigen afdelingen met *afdelingshoofden en projectleiders*. Zij benadrukten daarbij het potentieel van het veranderproces om in te spelen op diverse behoeften en problemen in de universiteit. Met name bespraken zij de complicaties die de inzet van externe adviseurs als projectleiders met zich meebracht. Ook toonden ze door het vrijmaken van budgetten dat ze serieus verder wilden met de verandering.

De vice-president Human Resources en de directeur Organisatieontwikkeling werden aangewezen als *projectleiding*. Zij zetten een *stuurgroep projectmanagement* op, bestaande uit tien formele en informele opinieliders, afkomstig van verschillende locaties op de campus. Ook huurden zij een externe en internationaal erkende *projectmanagementadviseur* in. Deze adviseur kreeg de opdracht om een initiële opleiding in projectmanagement te verzorgen en een begin te maken met de ontwikkeling van de nieuwe projectaanpak en met het bouwen van een netwerk van projectleiders. Zes leden van het hoger management en twee groepen van 20 ervaren projectleiders namen hier aan deel.

Een al bestaande *commissie voor systeemprojecten*, met 14 representanten van projecten uit de hele universiteit, zag in de verandering een kans om brede steun voor haar projecten te verwerven. De commissie richtte daarop haar aandacht op het vaststellen van procedures voor een realistische middeleninzet en voor het vrijstellen van projectleiders voor grote projecten.

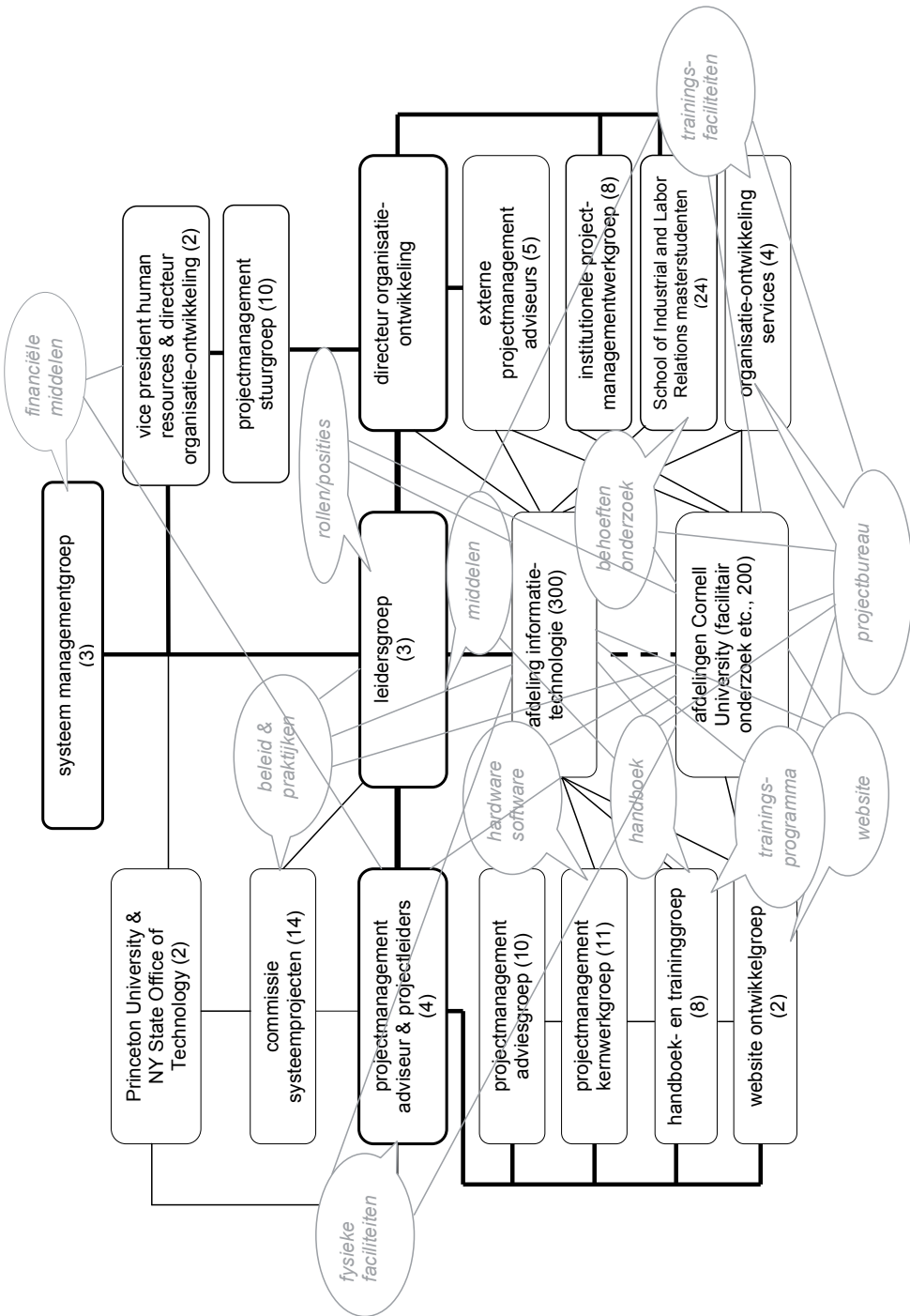
Toen de afdeling Informatietechnologie werd gekozen als experimenteergebied vormde de aanvankelijke stuurgroep zich om tot een *projectmanagement werkgroep* en een *leidersgroep*. De Leidersgroep bestond uit de leidinggevenden van de afdeling Informatietechnologie en de directeur van Organisatieontwikkeling. Op hun aanwijzingen werd een *interne projectmanagement adviseur* aangesteld om samen met drie projectleiders de nieuwe projectaanpak uit te proberen. Deze interne adviseur was verantwoordelijk voor de aanpassing van de projectaanpak aan de cultuur van Cornell. Zij ontwierp een trainingsprogramma en begeleidde een pilot van drie projecten. In samenwerking met de projectmanagement werkgroep ontwikkelde zij concepten en besprak de pilot waarin deze getest werden. Ook startte zij een *handleiding- en trainingsgroep*, om de werkwijze uit te schrijven en trainingen op te zetten, en een *websitesgroep* om voor alle teksten, modellen en trainingen een website te bouwen.

Tenslotte startte de directeur Organisatieontwikkeling een werkgroep van masterstudenten van de School of Industrial and Labor Relations om binnen de afdeling Informatietechnologie een behoefteninventarisatie te maken en de nieuwe projectaanpak onder de aandacht te brengen.

Analyse van het netwerk van actanten (stap 3)

Al vrij snel na de start van het veranderproces kwamen zo'n 110 actanten in beeld, werkzaam op verschillende afdelingen van de universiteit. Gezien hun interesses, ervaring met projectmanagement, invloed in de organisatie en kennis en vaardigheden waren zij de potentiële vertalers van de nieuwe projectaanpak. Om hen te kunnen interesseren de vertaling naar de praktijk te maken, werd een tweedaags trainingsprogramma ontwikkeld (zie voor een nadere uitleg stap 4 en 5).

Niet alleen het proces van verandering, ook de inhoudelijke geloofwaardigheid werd als kritisch gezien. De hiervoor genoemde externe adviseur was een actant die om deze reden werd aangetrokken. Andere actanten die daar aan bij konden dragen waren de meer ervaren Princeton University en het New York State Office of Technology. Met deze beide instellingen ging de handleiding-



Figuur 23.1 Het netwerk van actanten bij de implementatie van de nieuwe projectaanpak

en trainingsgroep een samenwerking aan om de nieuwe projectaanpak uit te diepen en af te stemmen op de cultuur van Cornell University. Zo kon een stevige onderbouwing gegeven worden aan de nieuwe werkwijze en het trainingsprogramma en werden conflicten over (vermeende) willekeur vermeden.

Naast menselijke entiteiten werden ook niet-menselijke entiteiten benoemd en uitgewerkt die een sleutelrol kunnen vervullen in de interactie in de netwerken van actanten. Voorbeelden daarvan zijn het trainingsprogramma, de handleiding, de website, fysieke faciliteiten, budgetten en dergelijke. De actor-netwerk theorie geeft aan dat deze entiteiten, zodra ze identiteit krijgen in een netwerk, een eigen doorwerking krijgen in het vertalen van belangen en behoeften van andere actanten (punctualisatie, zie hoofdstuk 9 voor nadere uitleg). Worden deze entiteiten vervolgens door meerdere actanten gebruikt en leggen ze een verbinding met andere netwerken, dan kunnen ze een 'black box' worden, een systeem dat zich niet zomaar meer laat veranderen of ontmantelen. Niet-menselijke entiteiten worden dus bewust ontworpen om een uitgebreid, samenhangend, stabiel en duurzaam netwerk tot stand te brengen. Met de keuze voor de afdeling Informatietechnologie als experimenteergebied kwamen ook mogelijke bronnen van weerstand in beeld. Met name van projectleiders werd weerstand verwacht aangezien zij in lokale werkeenheden een hoge mate van autonomie en zelfsturing kenden. Een gestandaardiseerde projectaanpak zou hiermee op gespannen voet kunnen staan. In de ogen van sommige projectleiders zou een geformaliseerde werkwijze weinig meerwaarde hebben en alleen maar meer werk opleveren. Andere argumenten konden zijn dat het proces van projectmanagement grotendeels intuïtief is en de uitgebreide planning en documentatie daarom onnodig zijn. Tot slot werd verwacht dat sommige faculteiten bezwaar konden hebben vanuit de gedachte dat de werkwijze de creativiteit zou belemmeren en lokale ervaringsleren zou verstikken. Reacties en strategieën om op deze weerstanden in te gaan en om deze bezwaren te verminderen werden in de trainingsprogramma's ontwikkeld en meegenomen in de verdere vertalingsactiviteiten (zie stap 4). Figuur 1 brengt de actanten en entiteiten in kaart die bij het veranderproces actief betrokken waren, en toont de sterke en zwakke banden en de relatieve ligging van de belangrijkste netwerken.

Opbouw van een netwerk van vertalers (stap 4)

Denkbeelden over de projectaanpak werden van begin af aan telkens weer gedeeld met allerlei individuen en groepen in de organisatie, zoals de formele en informele opinieleiders, de werkgroepen en betrokken projectleiders. De interactie met deze actanten vond plaats in trainingsprogramma's, bilaterale besprekingen en groepsvergaderingen. Maandelijks werden statusrapportages in vergaderingen bediscussieerd en verspreid in het groeiende netwerk. Op de hele universiteit kregen afdelingshoofden en hun medewerkers presentaties over de drie pilotprojecten en de projectaanpak. Zo werd het eerste jaar met ruim honderd actanten contact gemaakt en in 2004 groeide het netwerk van vertalers naar 600 deelnemers.

In de opbouw van dit netwerk speelde het eerder genoemde tweedaagse trainingsprogramma een sleutelrol. Na het startjaar is dit programma 25 keer aangeboden aan telkens ongeveer 20 deelnemers. In deze training maakten deelnemers kennis met de projectaanpak en leerden ze hoe deze aanpak toegepast kon worden. Zo'n 150 deelnemers waren als projectleider werkzaam en gingen direct na de training aan de slag met de invoering van de projectaanpak in hun eigen projectteams.

Het netwerk kreeg ook een enorme impuls door serieuze toepassing van de projectaanpak in drie omvangrijke en complexe projecten: een technisch project in de energievoorziening, een energiebesparingsproject en een intranet-project. In deze drie projecten werden door de projectteams krachtige vertaalslagen gemaakt. Door de combinatie van de tweedaagse trainingsprogramma's en deze belangrijke projecten vormde zich een keten van vertalers, trainers en gebruikers die de nieuwe projectaanpak integreerden in hun werkrouines.

Zowel de projectaanpak als het trainingsprogramma werden telkens grondig geëvalueerd en weerstanden werden direct en openlijk behandeld. Zoals voorzien, waren verscheidene actanten in het netwerk sceptisch en stelden kritische vragen over transactiekosten en de meerwaarde van planningsactiviteiten. Met behulp van de sponsors en de trainers werd op deze vragen ingegaan. Een sleutelfactor voor het verwerven van bondgenoten bleek de pilot van de interne projectmanagementadviseur bij de afdeling Informatietechnologie. De succesvolle toepassing van de projectaanpak liet duidelijk het nut en de waarde van de methodologie zien. Daarnaast toonde de groep masterstudenten aan wat de behoeften waren bij de afdeling Informatietechnologie en hoe de projectaanpak daarop kon inspelen.



Figuur 23.2 Hoofddlijnen van de projectaanpak, mede gebaseerd op actor-netwerkteorie

Mobiliseren van het netwerk van vertalers (stap 5)

Alle hiervoor genoemde actanten en activiteiten droegen bij aan het vertalen en uitdragen van de projectaanpak en het aantrekken en mobiliseren van nieuwe deelnemers aan het verandernetwerk. Vooral het tweedaagse trainingsprogramma speelde een belangrijke rol in het aantrekken en het activeren van vertalers en gebruikers van de projectaanpak. Het ontwerp van het trainingsprogramma was hierop afgestemd en werd na enkele proefsessies op dit punt verfijnd en verbeterd. Het programma was zo ontworpen dat individuele deelnemers en complete projectteams onder het mom van een experiment aan reële uitdagingen konden werken. Deze simulatie-opzet gaf deelnemers de mogelijkheid om met de projectaanpak te oefenen en ervaring op te doen en om te leren van collega-deelnemers, zonder bemoeienis van leidinggevenden. Door de oefeningen en de ervaringen groeide het bewustzijn en inzicht van de deelnemers in hun eigen kwaliteiten, hun rollen en hun mogelijkheden om met de projectaanpak een echte verandering realiseren. De deelnemers werden aangemoedigd om na de opleiding verder te oefenen en kregen begeleiding en coaching aangeboden.

Voor het mobiliseren van het netwerk was het cruciaal zorgvuldig met weerstanden om te gaan die tijdens de implementatie van de verandering opkwamen. Al bij het begin van de trainingsprogramma's was overeengekomen dat alle bezwaren valide zijn vanuit het oogpunt van de inbrenger en daarom niet weerlegd maar respectvol behandeld moeten worden. Deden zich weerstanden voor, dan werd bemiddeld door de initiële sponsors van de verandering, de groep van opinieleiders, de trainers of leden van de diverse werkgroepen en commissies. Deze groep van bemiddelende vertalers kreeg een gespecialiseerde opleiding in conflictoplossing en onderhandeling aangeboden.

Uitbreiding en stabilisering van de netwerken (stap 6)

Tijdens het veranderproces zijn verschillende strategieën toegepast om de omvang en de duurzaamheid van het netwerk te vergroten. De meeste van deze strategieën zijn al genoemd: het benoemen van een interne projectmanagementadviseur en drie projectleiders, het ontwikkelen van een leerplan van trainingsprogramma's, het ontwerpen en publiceren van een uitvoerig handboek en procedures, en het inrichten van een uitgebreide website. Daarnaast is aansluiting gezocht bij het Project Management Institute, zijn elf projectleiders gecertificeerd als Project Management Professional en is een begin gemaakt met de opbouw van een projectmanagement bureau. Ook is het tweedaagse trainingsprogramma een stevige pijler gebleken. Meer dan 600 mensen volgden deze training en deze training wordt nu elk jaar acht keer aangeboden.

Een stabiliserende kernstrategie was om de afdeling Informatietechnologie als testlocatie te gebruiken. In deze afdeling konden de nieuwe projectaanpak, de procedures en de ondersteunende software meteen op echte projecten worden toegepast. Zo kon de doeltreffendheid en de waarde van de projectaanpak er-

varen en onderbouwd worden. Dankzij de benoeming van de interne adviseur en door drie projectleiders te financieren en te benoemen, kon de rol van projectleider duidelijk uitkristalliseren en ontstond een praktijkgemeenschap van door de wol geveerde projectleiders met verantwoordelijkheid voor complexe en belangrijke projecten. De professionele status, beloning en de carrière perspectieven die aan de nieuwe rol van projectleider werden toegekend zijn een belangrijke stimulans voor de verdere ontwikkeling van deze praktijkgemeenschap en het inbedden van de projectaanpak in de universiteit.

Tot slot, maar niet in de laatste plaats: ook de nieuwe projectaanpak is een belangrijk ankerpunt geworden in het groeiende netwerk en fungeert als drager voor het nog steeds voortgaande veranderproces. De actor-netwerkbenadering is namelijk niet alleen gevolgd in het proces van de verandering maar ook vertaald naar de inhoud van de verandering: het ontwerp van de nieuwe projectaanpak. Figuur 2 laat de hoofdlijnen van de projectaanpak zien, en geeft daarbij globaal aan waar de actor-netwerkbenadering in dit ontwerp opgenomen is.

Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we laten zien hoe de actor-netwerkteorie ondersteuning biedt bij de invoering van een nieuwe technologie, in dit geval een nieuwe projectaanpak. Dit praktijkvoorbeeld laat vier belangrijke kenmerken zien: betrokkenheid van een groot en groeiend aantal actanten, gerichte inzet van structuren en processen om de projectaanpak in te passen in Cornell's cultuur, continue opbouw en benutting van een netwerk van vertalers die veranderingen realiseren, en de vorming van een praktijkgemeenschap die de projectaanpak van de universiteit ontwikkelt en onderhoudt.

Daarmee heeft het projectmanagement vermogen van de universiteit een stevige basis en invulling gekregen en kan zich nu steeds verder ontwikkelen. De plannen voor de toekomst zijn om de nieuwe projectaanpak te gebruiken bij alle grote universitaire onderzoeksprojecten met meer dan 1 miljoen dollar budget. Voor de verankering van de aandacht voor het projectmanagement vermogen is op dit moment een projectmanagement bureau in oprichting dat ondermeer zorg zal dragen voor portfolio management, projectmanagement advisering, ontwikkeling en invoering van geschikte software programma's.

Meer informatie

Barrett, M., Grant, D., & Wailes, N. (2006). ICT and organizational change: introduction to the Special Issue. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, No. 1, March 2006, 6-22.
Czarniawska, B. & Hernes, T. (Eds.) (2004). *Actor-network theory and organizing*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Netwerkontwerp voor wonen met zorg

Anne-Marie Poorthuis en Anja Senhorst

Het is een bijzondere uitdaging om de transformatie van traditioneel verpleeghuis naar kleinschalig wonen voor ouderen met dementie voor te bereiden. Bijzonder, niet alleen vanwege de aantrekkelijke omgeving die we voor deze bewoners willen organiseren, maar ook vanwege de netwerkbenadering waarmee we het project hebben ondersteund.

Het project is omvangrijk en het kleinschalig wonen wordt, mede door de duur van het nieuwbouwtraject, in drie jaar voorbereid. Het gaat om kleinschalige wooneenheden van zes bewoners met een eigen voordeur en een klein team van woonbegeleiders en woonassistenten die met de bewoners het dagelijks leven, de zorg, het huishouden, de maaltijd en de was gaan verzorgen. Woningen met een eigen deurbel, waar zelfs interne behandelende specialisten, maar ook familie gewoon aan moeten bellen. Deze wooneenheden worden met name gesitueerd in één nieuwbouwcomplex en daarnaast enkele kleine locaties in wijken. In dit hoofdstuk laten we het bouwtraject buiten beschouwing en verdiepen ons in de transformatie van de organisatie. We lopen door het project vanuit de positie van projectleider en gaan met name in op enkele specifieke ervaringen met de netwerkbenadering.

De organisatie in gesprek

Op initiatief van een van de zorgmanagers voor wie kleinschalig wonen een droom is, was het gesprek hierover in de organisatie al op gang gekomen. Er waren beelden, gevoed door landelijke ontwikkelingen, veranderende visies op organiseren van verpleging en verzorging en het zicht op eigen mogelijkheden. Een aantal geïnteresseerden was al in andere organisaties gaan kijken en een eerste notitie met visie en profielen was geschreven. Van daaruit zijn we het project gestart met het inventariseren van wat we al weten over kleinschalig wonen, wat er al vast staat en welke vragen er zijn. Hieruit zijn zeven belangrijke gespreksthema's naar voren gekomen over wonen met huishouden

en keuken, over leven met verzorging en daginvulling, over personeelsinzet met roosteren en teamopbouw en over teamleren met kaders en zelfstandigheid. Deze thema's zijn op een speciaal en mooi gekleurd kaartje verspreid met als vertrekpunt in het midden de kleinschalige wooneenheid en daarom heen zeven bollen met de zeven thema's. Dit kaartje is van verrassend grote betekenis geweest. Het heeft het beeld neergezet dat thema's niet hoeven concurreren, dat elk thema er mag zijn en zijn eigen ruimte heeft.



Figuur 24.1: de zeven thema's van kleinschalig wonen

Voor deze thema's zijn zeven sleutelfiguren benaderd om elk een thema te vertegenwoordigen en op eigen wijze met betrokkenen in de organisatie over het thema in gesprek te gaan. Deze sleutelfiguren zijn zelf nauw, maar open betrokken bij het thema en hebben allemaal verschillende posities. Als uitgangspunt is geformuleerd dat de sleutelfiguren nieuwsgierig zijn, vragen stellen en met name vragen verzamelen.

Een interessante vondst om het gesprek in de organisatie te ondersteunen zijn de panelbijeenkomsten rond de verschillende thema's. Bij deze bijeenkomsten

zijn alle aanwezig in de zaal het panel. De sleutelfiguren hebben de bijeenkomsten voorbereid door het verzamelen van vragen en het bouwen aan netwerken. Iedereen uit de organisatie is uitgenodigd voor de panelbijeenkomsten en een aantal personen is gericht gevraagd om aanwezig te zijn. Bijzonder is dat, ondanks de grote hoeveelheid mensen per panelbijeenkomst, er levendige gesprekken zijn ontstaan met soms zeer verrassende ideeën en bijdragen. Door het vooraf breed verzamelen van vragen zijn veel belangrijke en soms spannende onderwerpen aan bod gekomen en door deze onderwerpen als vragen in te brengen is ruimte ontstaan voor gesprek.

Als organisatie in gesprek zijn, heeft hele spannende momenten. Uiteraard gaan de geruchten soms sneller dan we willen en vaak is informatie al zijn weg gegaan voordat een gesprek is gevoerd. Het is heel verrassend hoe informatie wordt geïnterpreteerd, welke conclusies worden getrokken en hoe snel dat gaat. Vooral van de bestuurders en managers heeft het oefening gevraagd dit te accepteren. Niet bij iedere onrust ad hoc reageren en maatregelen willen treffen. Niet bij iedere weerstand meteen het geloof in mensen verliezen, maar zelf het voorbeeld geven door in gesprek gaan. Met name luisteren, vragen stellen, helder maar wel voorzichtig zijn over wat al vaststaat en samen zoeken hoe iedereen daar weer zijn plek in kan vinden. Daarbij verwachte consequenties niet uit de weg gaan, maar juist opzoeken en tot vraag maken.

Het netwerkontwerp kleinschalig wonen

In gesprek zijn geeft een enorme betrokkenheid, maar ook een schat aan informatie.

Daarmee komt de behoefte op om zowel de informatie, als ons denken te ordenen en overzicht te krijgen. Geïnspireerd door de netwerkbenadering (hoofdstuk 7) hebben we een startontwerp kleinschalig wonen gemaakt, waarin we alles hebben benoemd en geplaatst wat te maken heeft met de organisatie van de wooneenheid. We lopen aan de hand van figuur twee het ontwerp kleinschalig wonen door.

We beginnen bij de wooneenheid die als vertrekpunt in het midden staat. Dan de drie cirkels die de aandachtsniveaus aangeven. De buitenste cirkel staat voor het concept dat door betrokkenen wordt gedragen. De tweede cirkel staat voor het leidinggeven dat de schakel is tussen alle betrokkenen en de wooneenheid. Leidinggevendens zorgen ervoor dat wensen en behoeften worden omgezet in werkbaar en gedragen plannen en werkwijzen. Derde en binnencirkel staat voor de teams die met vertrouwen en creativiteit zorgen dat de praktijk draait en dat alles wat daarin belangrijk is integreert in de wooneenheid.

In de tussenruimte tussen de uitvoerende teams en de leidinggevendens zitten de diensten die de praktijk ondersteunen zoals planningsystemen, multidisciplinair overleg, technische diensten en kwaliteitscoaches. In de tussenruimte tussen het concept en het leidinggeven zitten de specialisten, expertisecentra en anderen die met kennis ondersteunen en waar iedere betrokkene die wat

wil weten een beroep op kan doen. Naar de kern toe richten zich de vier invalshoeken als dynamische plannen om de wooneenheid benaderen.



Figuur 24.2: startontwerp kleinschalig wonen

Bijzondere van het ontwerp is dat het ons consequent helpt denken en handelen vanuit het gekozen vertrekpunt en dat het ons aanknopingspunten en verbindingen geeft om informatie te ordenen en samenhang te zien. Met een vaste regelmaat inventariseren we aan de hand van dit ontwerp wat we al weten van kleinschalig wonen, wat er al vast staat, welke vragen er zijn en ook hoe we gebeurtenissen kunnen interpreteren.

Kleinschalig wonen als concept staat gedurende het project niet ter discussie. Daarbinnen reflecteren we op de ruimte die wij hebben voor het leidinggevende en het teamniveau, voor de plannen, de ondersteunende diensten en de specialisten. Bij het zoeken naar samenhang signaleren we waar onderdelen

elkaar in de weg gaan zitten of te weinig zichtbaar zijn. Het is een oefening om met elkaar tot verhouding te komen. We kijken naar alle onderdelen op zichzelf, in relatie tot elkaar en als geheel. De verhalen die daaruit voortkomen geven zicht op theorie en praktijk van kleinschalig wonen.

De pilot kleinschalig wonen

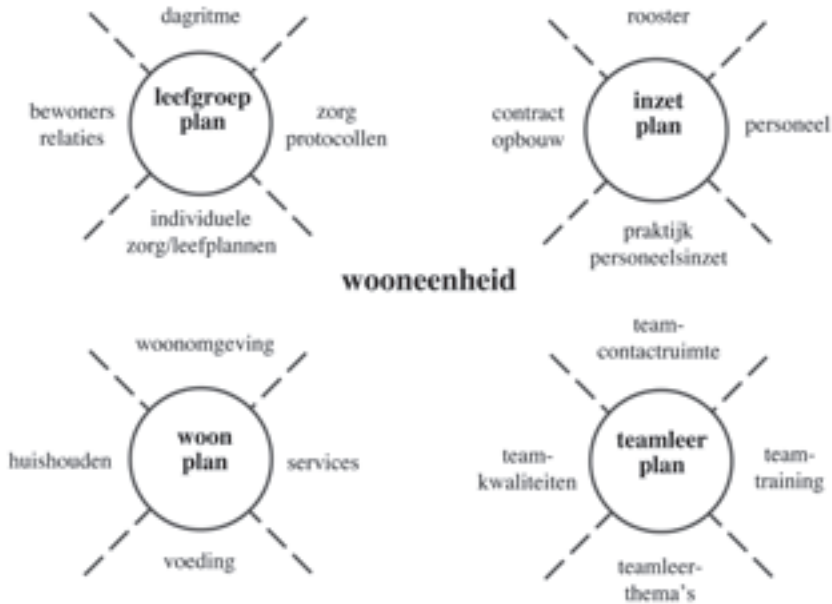
Voor praktijkervaring en voorbeeld is besloten tot een pilot kleinschalig wonen met twee wooneenheden van zes bewoners. Een ingrijpende keuze want daarvoor moeten alle stappen van het project in het eerste jaar al een keer doorlopen worden. Alles moeten we al een keer doordenken, uitwerken en regelen. En daarnaast ook nog een forse verbouwing met de daarbij behorende aanvragen en vergunningen. Het is overigens verrassend hoe een verdieping van een oude, bijna afgeschreven verzorgingsflat tot twee uitnodigende wooneenheden kan worden omgetoverd. De woningen hebben eenpersoonskamers en groepsruimte en zijn voorzien van alle huishoudelijke voorzieningen, domotica, snoezelruimte en computers.

Vanuit de vier plannen: leefgroepplan, inzetplan, woonplan en teamleerplan zijn voorlopige keuzes gemaakt voor de werkprocessen en deze zijn beschreven en operationeel gemaakt. Personeel is geworven, teams zijn samengesteld, scholing is georganiseerd en ondersteunende diensten afgesproken. Uiteraard zijn voor de pilot twee groepen van zes bewoners aangetrokken en is er met familie afgestemd.

Een spannende periode, regelmatig onder druk om alles op tijd klaar te krijgen voor de geplande start van de pilot.

Een netwerkordening voor de werkprocessen

De vier plannen: leefgroepplan, inzetplan, woonplan en teamleerplan van waaruit we de wooneenheid benaderen, integreren in het werken van het team en het leven van de bewoners in de wooneenheid. Het is een uitdaging geweest om alle werkprocessen te doordenken en te ordenen vanuit deze vier plannen. Om overzicht te houden hebben we het netwerkpatroon voortgezet en een onderverdeling gemaakt in vier aandachtsgebieden per plan. Tot nu toe is het gelukt om alle werkprocessen vanuit de vier plannen te ordenen. Maar het blijft een dynamisch geheel. Zo zijn enkele aandachtsgebieden in de loop van de maanden van naam veranderd of iets anders geordend. Dat kan blijven gebeuren alhoewel de namen wel steeds duidelijker en logischer worden.

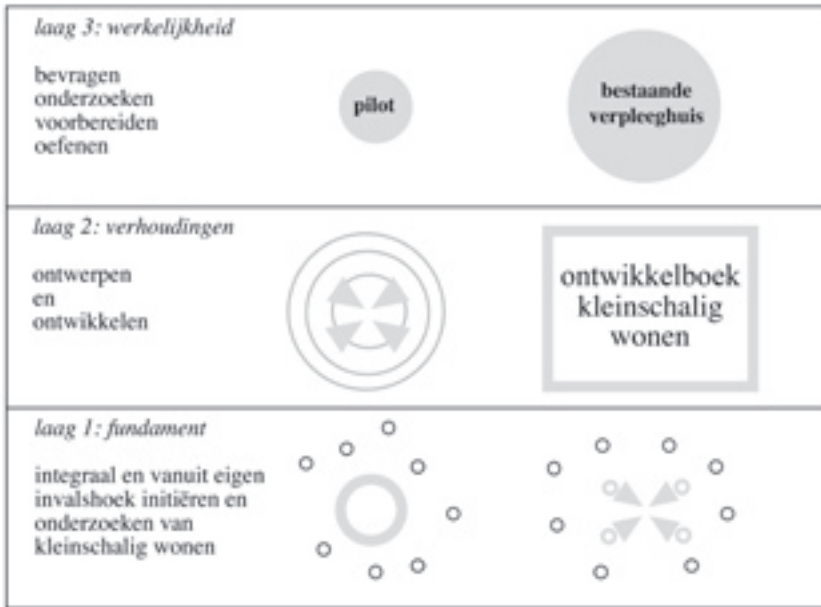


Figuur 24.3: aandachtsgebieden bij de plannen

Van pilotproject naar transformatieproject

De pilot draait nu met twee wooneenheden en de daarbij afgesproken ondersteunende diensten. De focus van het project wordt verschoven van het voorbereiden van de pilot naar het voorbereiden van kleinschalig wonen voor het hele verpleeghuis. Maar in de eerdere fasen van het project heeft het bestaande verpleeghuis ook niet stil gezeten. De meeste ideeën over kleinschalig wonen zijn al vanzelfsprekend geworden en veel van wat we tijdens het project leren over het wonen met zorg past ook in het hier en nu. Er blijkt langzamerhand een stevige basis te zijn ontstaan voor een toekomst met kleinschalig wonen. Maar het is ook de fase waarin alle complexiteit van de hele organisatie bij elkaar komt. Als het ware het uur van de waarheid. In deze fase wordt iedereen ingeschakeld. We bouwen een projectorganisatie waarin iedereen een rol heeft en alles aandacht krijgt.

We onderscheiden in de projectorganisatie drie lagen, waarbij laag één het fundament is. Deze laag wordt gedragen door alle zorgmanagers. Daar boven komt laag twee waarin alles wat we ontwerpen en ontwikkelen zijn plek krijgt. En tenslotte bovenaan als derde laag de pilot en het bestaande verpleeghuis. De nieuwe en de oude praktijk die we steeds weer bevragen, onderzoeken, voorbereiden en oefenen. In deze derde laag zien we de werkelijkheid verschijnen en dat zal steeds opnieuw een verrassing zijn.



Figuur 24.4: de drie lagen van de projectorganisatie

Laag één, het fundament

Bijzondere keuze is dat we in deze periode zijn gaan werken via de zorgmanagers. De zorgmanagers vormen samen de projectgroep, waarbij zij enerzijds integraal leidinggeven aan hun teams en anderzijds allemaal een invalshoek of-tewel plan (woonplan, teamleerplan, inzetplan en leefgroepplan) vertegenwoordigen. Vanuit deze invalshoeken zijn ze in contact met alle teams en werken ze samen met de ondersteunende diensten aan transformatie. Teams krijgen in deze periode dus te maken met meerdere leidinggevendenden. De afstemming die dat vraagt wordt als zeer waardevol gezien voor het transformatieproces. De zorgmanagers leiden alle ontwikkelingen vanuit hun invalshoek, bereiden de bestaande teams vanuit die invalshoek voor op de toekomst en dragen zorg voor alle implementaties die nu al relevant zijn. Zij worden daarbij ondersteund door een breed samengestelde onderzoeksgroep per invalshoek. In elke onderzoeksgroep zitten teamleden, leidinggevendenden, ondersteunende diensten en specialisten. Elke maand worden er onderzoeksvragen geformuleerd voor de onderzoeksgroepen en wordt er gewerkt aan antwoorden.

Laag twee, verhoudingen

Alles komt als informatie weer terug in de projectgroep. In de maandelijkse projectgroepbijeenkomst worden het ontwerp kleinschalig wonen en het handboek doorgenomen en stellen we steeds de vragen: Wat weten we? Wat staat al vast? Welke vragen zijn er? Welke gebeurtenissen zijn van invloed? Naast de aandacht voor de invalshoeken, vragen de verbindingen met de verschillende niveaus en met ondersteunende en specialistische diensten aandacht. Met de transformatie naar kleinschalig wonen verandert de vraag naar deze diensten. Ook zijn er externe ontwikkelingen en overheidsmaatregelen zoals de zorgzwaartebekostiging die afstemming vragen.

Laag drie, de werkelijkheid

De pilot is gedurende deze periode een prachtige plek voor praktijkervaring, experiment en onderzoek. Er is geen grens aan de kwaliteit. Kwaliteit van leven van de bewoner staat centraal. De aandacht voor kwaliteit is gedurende het project hoog en vanzelfsprekend. Het vraagt wel creativiteit in het omgaan met de beschikbare middelen. Met de focus op het bestaande verpleeghuis gaat het om het voorbereiden van de teams en de ondersteunende diensten op de toekomst, het zorgdragen voor implementaties die nu al relevant zijn en het nadrukkelijk en zorgvuldig afronden van bestaande werkwijzen en afdelingen.

De verhuifase en de implementatiefase

De verhuifase en de implementatiefase zijn de laatste fasen van het project. Deze fasen komen nog. Net als bij de start van de pilot gaat het bij de verhuifase, naast het inrichten van de nieuwbouw, om het samenstellen van groepen van zes bewoners en afstemming met familie, het samenstellen van teams, het aanbieden van scholing, het operationeel maken van processen, het maken van afspraken met ondersteunende diensten en specialisten, het voorbereiden van de daadwerkelijke verhuizing en het afronden en afscheid nemen van bestaande bewonersgroepen, teams en afdelingen.

De daaropvolgende implementatiefase zal ons ongetwijfeld verrassen. In deze fase wordt zichtbaar wat van onze voorbereidingen allemaal werkelijkheid is geworden en wat dat voor de bewoners betekent. Naar wij hopen kwaliteit van leven.

De zorggroep

Wat niet zichtbaar wordt in de beschrijving van dit project is dat het verpleeghuis deel uit maakt van een zorggroep met bestuursdiensten en andere huizen en afdelingen die zorg bieden. Toch werken we er gedurende het project voortdurend aan om hiermee in verhouding te zijn en te blijven. Dat is niet altijd eenvoudig. Zelfs zo'n fundamenteel project als kleinschalig wonen is binnen de zorggroep niet meer dan een project en moet qua aandacht flink concurreren met andere projecten en maatregelen. Wat ons enerzijds geholpen heeft is het

besef dat we als zorggroep staan voor de zorg voor ouderen en dat we dat op verschillende manieren met elkaar organiseren. En wat ons anderzijds geholpen heeft is consequent blijven uitgaan van het concept kleinschalig wonen met de wooneenheid als vertrekpunt. We hebben steeds vanuit deze wooneenheid contact gemaakt en samengewerkt en we hebben alle vragen en maatregelen die op ons afkwamen vanuit de wooneenheid als vertrekpunt benaderd.

Over de auteurs

Floor Basten studeerde Sociale Wetenschappen en Franse Taal & Letterkunde. In haar proefschrift *Metaforen en verhalen over organisatiewetenschap en onderwijskunde*, een leergeschiedenis (2000) deed zij een geslaagde poging beide studies te verenigen in een onderzoek naar een derde studie: bedrijfs-wetenschappen. De combinatie taal, organisatie en betekenisgeving is vanaf dat moment een vast gegeven in haar onderzoek, dat ze sinds 2003 uitvoert vanuit haar bureau Orléon, www.orleon.nl. E-mail: floorbasten@orleon.nl

Annette Beeftink is medeoprichter en werker van *Prezenz*, van waaruit zij met haptonomische training, coaching en consult bijdraagt aan het beter tot hun recht komen van personen en organisaties. Zij heeft een paramedische achtergrond, is geïnspireerd door het netwerkorganiseren en is uitgebreid geschoold in haptonomie met als toepassingsgebieden begeleiding / haptotherapie, pre- en postnatale ouders- en kindbegeleiding / zwangerschapsbegeleiding, en PDL (*Passiviteiten van het Dagelijks Leven*). Zij werkt in verschillende multidisciplinaire samenwerkingsverbanden. Ook houdt zij zich bezig met innovatieprocessen en onderzoek in de gezondheidszorg, waarover zij eerder heeft gepubliceerd. E-mail: acbeeftink@planet.nl

Conny van der Bijl richt zich vanuit haar bedrijf *Netwerkimpuls Kunst en Cultuur* op projectondersteuning, innovatie en advies in kunst en cultuur vanuit de principes van netwerkorganiseren. Met haar initiatief, de *Stichting Meet my Street*, besteedt ze aandacht aan het benutten van kunst en cultuur bij maatschappelijke vraagstukken en brengt zij de netwerkbenadering in praktijk. Jongeren worden uitgenodigd om hun leefomgeving in beeld te brengen via fotoseries, korte documentaire filmpjes en geluidsopnames en deze op internet en live in de buurt te presenteren. Zij is medeoprichter van de *Stichting Netwerkstudies*.

www.netwerkimpulskunstencultuur.nl; www.meetmystreet.nl; www.netwerkstudies.nl. E-mail: cvanderbijl@netwerkimpuls.nl

Marc Coenders is zelfstandig leerarchitect en adviseert organisaties over het versterken en benutten van hun lerend en innovatief vermogen. Hij is betrokken bij het opstarten en cultiveren van diverse netwerken waarin *Communities*

of Practice en kenniskringen een belangrijke rol spelen. Hij studeerde Onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht en Management van Leren en Ontwikkeling aan TIAS Business School. E-mail: marc.coenders@leerarchitectuur.nl

Anna Derjavets is student aan de Hogeschool Windesheim, richting Personeel en Arbeid. Zij doet een afstudeeronderzoek bij de Stichting Netwerkstudies en Netwerkimпульs. Haar onderzoek gaat over georganiseerde mobiliteit van medewerkers tussen bedrijven. E-mail: anna_derjavets@yahoo.com

Ine van Emmerik startte in 2000 haar eigen bureau, Extravaleren (www.extravaleren.nl), voor eigen wijsheid van mens en organisatie in tijden van verandering. Zij is leraar, jurist en psycholoog. Werken en leren is altijd een gelijk opgaande beweging in haar leven geweest. Ruimte scheppen voor leren in ontmoeting is haar passie, zowel voor zichzelf als voor haar opdrachtgevers. E-mail: ine.van.emmerik@extravaleren.nl

Julien Haffmans organiseert Vrijplaatsen vanuit de ervaring dat er in organisaties niet altijd voldoende ruimte is om over de zin en onzin van het werk met elkaar in gesprek te gaan. In vrijplaatsen onderzoeken mensen de wereld die ze willen en moedigen ze elkaar aan die wereld ook te realiseren. Julien onderzoekt welke principes in vrijplaatsen werkzaam zijn en bereidt een promotie voor over dit onderwerp. Meer informatie op www.vrijplaatsen.nl. E-mail: haffmans@vrijplaatsen.nl

Jacqueline Hofstede is een echte netwerkondernemer en verbindingsvrouw. Zij is de oprichtster van Ynova, een onderneming, die samen met kennispartners, andere grote en kleine ambitieuze ondernemingen, overheid en kennisinstellingen, op diverse manieren werkt aan versnelling van innovatie. Zij is initiatiefneemster van een netwerk van noordelijke industriële ondernemingen, die door samen te leren en innoveren, hun performanceverbetering duurzaam willen versnellen. E-mail: j.hofstede@ynova.nl

Lieke Hoogerwerf is als adviseur en onderzoeker werkzaam bij Netwerkimпульs en de Stichting Netwerkstudies. Zij ondersteunt innovatieve netwerken in bedrijven, instellingen, branches en maatschappelijke werkvelden, meestal in de rol van netwerkmoderator. Lieke Hoogerwerf is technisch bedrijfskundige en gepromoveerd op een analyse van leernetwerken bij organisatievernieuwing. www.netwerkimпульs.nl en www.netwerkstudies.nl E-mail: hoogerwerf@netwerkimпульs.nl

Olga van Hoorn is theaterconsulent bij Theater Instituut Nederland. Daarvoor werkte zij bij diverse theatergroepen en als docent drama. Zij heeft de Cultural Speeddates mede georganiseerd en schreef dit artikel, puttend uit haar eigen ervaringen. E-mail: olgah@tin.nl

Caroline Kal begeleidt vanuit haar eigen onderneming Werkpraktijk, mensen opdat ze letterlijk gaan doen wat ze van plan waren. Haar benadering is een samenwerkseel van craniosacraal-, somaticmovement-, bodymindcentering-, supervisie- en menskundig advieswerk. Verder geeft zij les in beweging en familie- en collega-ontwikkeling aan de leergang menskundig adviseur. E-mail: carolinekal@euronet.nl

Dhian Sioe Lie houdt zich bezig met sociale innovatie. Als adviseur organiseert en deelt hij vitale ontmoetingen tussen mensen in/van organisaties om nieuwe perspectieven met elkaar te ontdekken, te ontwikkelen en te waarderen. Daarbij werkt hij al vele jaren in het veld van wonen, zorg en welzijn. Zijn ervaring is dat een open gesprek aangaan en echt luisteren naar elkaars verhalen, zeer krachtig is. Hij is sterk geïnspireerd door het Zuid-Afrikaans principe UBUNTU, waarbij de gemeenschap vertrekpunt is: 'ik ben omdat wij zijn'. Hij is steeds op zoek naar een vruchtbare dynamiek tussen het *ik* en het *wij*. E-mail: dhs@lie-xs.nl

Gerritjan van Luin is plaatsvervangend projectleider van ISISQ5, het project dat schoolleiders in het VO ondersteunt bij professionele ontwikkeling en kwaliteitszorg. Hij was daarvoor rector van een scholengemeenschap. Hij is initiatiefnemer en co-facilitator van netwerken van schoolleiders. Hij studeerde scheikunde aan de TU Delft, filosofie aan de Universiteit van Utrecht en Management van Leren en Ontwikkeling aan TIAS Business School. E-mail: g.vluin@isisq5.nl

Anne-Marie Poorthuis werkt als organisatieadviseur, tijdelijk (project) leider en organisatieonderzoeker vanuit Netwerkimpuls en Stichting Netwerkstudies. Zij wordt gemotiveerd door een grenzeloze nieuwsgierigheid naar het verschijnsel organisatie en de netwerkrelatie als verbindend patroon. Ze vertrouwt op eenvoud en enthousiasme in het werken aan organisatievraagstukken. Haar promotieonderzoek gaat over Netwerkdynamica als methodologie voor het deelnemen aan organisatie. www.netwerkimpuls.nl en www.netwerkstudies.nl. E-mail: poorthuis@netwerkimpuls.nl

Gerdine van Ramshorst ondersteunt leidinggeevenden en professionals, teams en andere samenwerkingsverbanden in professionalisering- en veranderings-trajecten. Daarbij vertrekt ze vanuit de netwerkgedachte wat voor haar betekent: aandacht voor essenties, interactie en omgeving, waarbij deze verschillende niveaus van de werkelijkheid steeds in samenhang benaderd worden. E-mail: contact@gerdinevanramshorst.nl

Herman Roose, klinisch psycholoog (K.U.Leuven), opgeleid in de systeem- en communicatietheorie; Bedrijfskunde (K.U.Leuven) en Advanced Management (Vlerick Leuven Gent Management School). Roose is auteur van het boek 'Management van een netwerkorganisatie', uitgeverij Garant, 2002 en is initiator

van www.netwerkorganisatie.net, een adviesbureau op het vlak van organisatie-overkoepelende veranderingsprocessen en vernieuwend management. E-mail: herman.roose@netwerkorganisatie.net

Michiel J.R. Schoemaker is verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Hier doceert hij binnen de Masters Strategisch Personeelsmanagement. Tevens is hij betrokken bij het onderzoeksprogramma 'Participatie en nieuwe arbeidsrelaties'. In 1998 promoveerde hij op de organisatie van werk en contractrelaties met het proefschrift 'Tussen slavernij en anarchie'. In 2003 is hij benoemd tot bijzonder hoogleraar 'Talent en identiteit in netwerkorganisaties' aan de Nijmegen School of Management. Hij is ruim 22 jaar actief als organisatie-adviseur en verbonden aan Twynstra Gudde, management consultants. E-mail: m.schoemaker@fm.ru.nl

Anja Senhorst is zorgmanager en intern projectleider kleinschalig wonen voor mensen met dementie. De netwerkbenadering en haar moed om dromen tot initiatief te maken, zijn kenmerkend voor haar leiderschap en dragen er aan bij dat zaken daadwerkelijk van de grond komen. E-mail: a.senhorst@chello.nl

Thomas Thijssen is directeur van de Stichting Via Nova, onderzoeker Universiteit van Amsterdam en projectleider Mens Mens Mens. Zijn interesses liggen op de gebieden van ondernemen, leren en innoveren. Hij ontwikkelde een benadering voor persoonlijk ondernemen en een 'full engagement society' en is een promotie aan de Universiteit van Amsterdam aan het afronden. E-mail: Thomas.Thijssen@vianova-academy.nl

Alice Verheij is na een langjarige loopbaan binnen de telecommunicatie als zelfstandig ondernemer gaan werken. Sinds een aantal jaren werkt zij als projectmanager, ontwikkelaar, interim-manager op de grensvlakken van organisatieverandering, automatisering en coaching. Vanuit haar onderneming 'IT's AliVe' verkent en ontwikkelt ze. Daarnaast verzorgt ze regelmatig publicaties en lezingen rond thema's als versterking van de projectgestuurde organisatie en automatisering van dienstverlening. Sinds de start van haar transitie van man naar vrouw verschuift het accent in haar werk naar een meer maatschappelijk gerichte benadering. Naast het gezin spelen wandelen en acteren een belangrijke rol in haar leven. E-mail: alice.verheij@its-alive.nl

Chester Warzynski is socioloog en werkzaam bij Cornell University (VS) als directeur organisatie-ontwikkeling en als docent bij de School of Industrial and Labor Relations. Eerder was hij werkzaam in diverse leidinggevende stafposities in de VS en Canada, in het bedrijfsleven en de gezondheidszorg. Chester Warzynski publiceerde over leiderschap, strategische planning, organisatie-ontwikkeling en business process reengineering. E-mail: ccw7@cornell.edu

Jos Werkhoven is 30 jaar werkzaam geweest in het montessoribasisonderwijs als onderwijsgevende, directeur, begeleider en opleider. Hij is nu directeur van de zelf opgerichte uitgeverij De Arend. Hij ontwikkelt, geeft onderwijsontwikkelingsmateriaal uit, ondersteunt scholen en is zeer actief binnen vernieuwingsbewegingen in het montessorionderwijs.
www.dearend.nl. E-mail: j.werkhoven@dearend.nl

Sjanneke Werkhoven is studente Beleid, Communicatie en Organisatie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Momenteel is zij bezig met haar afstudeeronderzoek waarbij ze zich richt op de vraag welke factoren van invloed zijn op het vermogen van het individu om interne netwerken te bouwen voor het herkennen van opportuniteiten die bijdragen aan de organisatie. E-mail: sjannekew@hotmail.com

Eelke Wielinga schreef als LNV ambtenaar een dissertatie over kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945, waarop hij in 2001 in Wageningen promoveerde. Tegenwoordig werkt hij als zelfstandig onderzoeker onder andere samen met collega's van Wageningen Universiteit en Research aan methodiekontwikkeling voor netwerkbegeleiders. E-mail: HEWielinga@cs.com

Fokke Wijnstra is ondernemer en netwerker. Zijn bijdrage op persoonlijke titel is gebaseerd 25 jaar praktijkervaring als eindverantwoordelijke, leider en medewerker in een diverse typen organisaties. Fokke is geboeid door en verbonden aan fiNext. Hij is daarnaast parttime zelfstandig en onafhankelijk coach, facilitator, spreker, auteur, enzovoort. Zie www.fokkewijnstra.nl. E-mail: fokke.wijnstra@finext.nl