



WAGENINGENUR

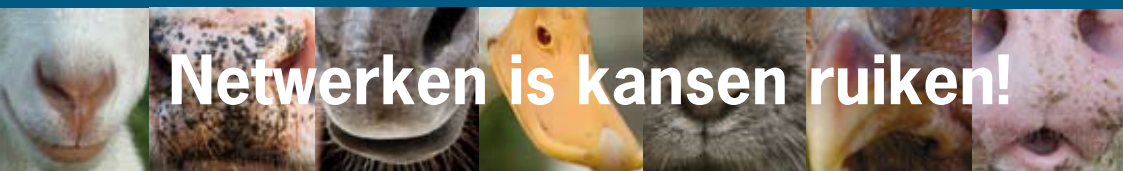
For quality of life

Netwerkgereedschap voor vrije actoren



Methoden en technieken voor het
succesvol begeleiden van netwerken

Netwerken is kansen ruiken!



Colofon

Auteurs

Wim Zaalmink LEI, projectleider
Corrie Smit LEI
Eelke Wielinga Link Consult
Floor Geerling-Eiff LEI
Lieke Hoogerwerf Netwerkimpuls

Eindreadactie/coördinatie

Wageningen UR, Communication Services

Foto's

Wageningen UR, Communication Services en anderen

Vormgeving

Cabri

Drukwerk

Cabri

Informatie

Wim Zaalmink, e-mail: wim.zaalmink@wur.nl

© 2007 Wageningen UR. Alle rechten voorbehouden

Het rapport 'Netwerkgereedschap voor vrije actoren' is een publicatie van het Wageningen UR beleidsondersteunend onderzoekprogramma Netwerken in de Veehouderij. Dit programma wordt gefinancierd door het Ministerie van LNV en ondersteunt een aantal netwerken van veehouders en anderen om te komen tot een duurzame veehouderij. Het rapport beschrijft het gereedschap dat voor netwerkbegeleiders is ontwikkeld en ontsloten en dat door hun is toegepast bij de begeleiding van de netwerken. Dit rapport is tot stand gekomen door het actieonderzoeksteam Kennis over Netwerken, waarin behalve bovengenoemde auteurs ook Francisca Hubeek (LEI tot 1 februari 2007) en Elvi van Wijk (LEI) hebben geparticipeerd. Alle publicaties zijn te vinden op www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken.

Netwerkgereedschap voor vrije actoren

Methoden en technieken voor het
succesvol begeleiden van netwerken

B.W. Zaalmink, C.T. Smit, H.E. Wielinga,
F.A. Geerling-Eiff, L. Hoogerwerf



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	7
1. Inleiding	11
1.1. De vrije actor	11
1.2. Ervaring met ruim honderd netwerken	11
1.3. Leeswijzer	11
2. De netwerkanalyse	13
2.1. Netwerkanalyse nader toegelicht	13
2.2. De netwerkanalyse in het gebruik	16
3. De innovatiespiraal	17
3.1. De fase van het prille idee	17
3.2. De inspiratiefase	19
3.3. De planvormingfase	21
3.4. De ontwikkelingsfase	23
3.5. De realisatiefase	26
3.6. De verspreidingsfase	28
3.7. De inbeddingfase	31
3.8. De innovatiespiraal als gereedschap	32
4. De veranderdriehoek	33
5. De coherentiecirkel	37
5.1. Twee spanningsbogen	37
5.2. Vier kwadranten	38
5.2.1. Kwadrant 1: ruil & vlucht	40
5.2.2. Kwadrant 2: uitdaging & strijd	43
5.2.3. Kwadrant 3: ordening & berusting	45
5.2.4. Kwadrant 4: dialoog & aanpassing	46
6. De tijdlijnmethode	49
6.1. Het vullen van de tijdlijn	49
6.2. Het gesprek	50

7. De leergeschiedenis	51
8. Begrippen en kaders	53
8.1. Netwerk	53
8.2. Actor	54
8.3. Vrije actor	54
8.4. Vitale ruimte	54
8.5. Werken in netwerken	54
8.6. Kennis	55
8.7. Strategische ruimte	56
8.8. Tot slot: geboren netwerkers	56
9. De beverdam	59
9.1. Het sprookje	59
9.2. De ontknoping van het sprookje	63
9.3. Kennis en de beverdam	64
9.4. Het netwerkgereedschap en de beverdam	68
9.4.1. Een netwerk om op te bouwen?	68
9.4.2. Welk soort (kennis)activiteit is hier nodig en wie moet daarvoor in beweging komen?	69
9.4.3. Hoe stuur je op energie?	70
9.4.4. Welke blokkade vormt de beperkende factor, en welke interventie past daarbij?	70
Meer informatie	73
Bijlage 1. Voorbeeld van een leergeschiedenis	75

Voorwoord

“Voor wie alleen een hamer heeft, lijkt alles een spijker”, luidt een bekend spreekwoord. Een begeleider (vrije actor) van netwerken heeft veel meer nodig dan slechts één instrument.

Durf, enthousiasme, nieuwsgierigheid en gezond verstand zijn enkele onmisbare onderdelen, maar niet altijd voldoende om netwerken succesvol te begeleiden. Daarom publiceert het onderzoeksprogramma ‘Netwerken in de Veehouderij’ haar ervaringen en resultaten van het begeleiden van de netwerken 2006 in een reeks rapporten. Dit is het tweede rapport waarin de netwerkgereedschappen die in 2006 zijn ingezet, worden beschreven. Ze worden geïllustreerd met veel voorbeelden uit de praktijken van die veehouderijnetwerken. Aan het eind van dit rapport passeren de gereedschappen in een andere context (een meeslepend sprookje) nogmaals de revue.

De beschreven methodieken hebben stuk voor stuk hun praktische bruikbaarheid bewezen bij het begeleiden van de veehouderij netwerken. Zij zijn echter te waardevol om beperkt te blijven tot ‘Netwerken in de Veehouderij’, het onderzoeksprogramma dat Wageningen UR samen met vele andere organisaties uitvoert, in opdracht van het ministerie van LNV.

Daarom biedt dit rapport gereedschap voor netwerkers. We hebben de methodieken beknopt beschreven en voorzien van heldere illustraties om zo veel mogelijk netwerkers te verleiden dit gereedschap verder te gebruiken. Om hiermee netwerken ‘door het punt van moeite’ heen te krijgen. Om netwerkdeelnemers elkaar scherp te laten bevragen en uit te dagen. Om verbindingen aan te gaan met veranderaars en ordebewaarders. En om zo veel mogelijk netwerkideeën ook daadwerkelijk te realiseren.

Ik wens alle netwerkers veel plezier bij het lezen van het rapport en veel plezier en succes bij het toepassen van het gereedschap. Ik bedank alle netwerkdeelnemers, begeleiders, actie-onderzoekers en communicatie-medewerkers van ‘Netwerken in de Veehouderij’ voor het samenstellen van dit waardevolle rapport.

*Maarten Vrolijk, programmaleider Netwerken in de Veehouderij
Animal Sciences Group, Wageningen Universiteit en Researchcentrum*

Samenvatting

Dit rapport biedt gereedschap voor netwerkers. Het beschrijft vier analysemodellen en twee methoden voor zelfevaluatie. De modellen en methoden zijn in de loop van het programma **Netwerken in de Veehouderij** (NidV) geïntroduceerd (en doorontwikkeld) om netwerkbegeleiders bagage mee te geven. Ze dienen als naslagwerk en inspiratiebron voor wie zich wil inzetten om een netwerk op te bouwen en goed te laten functioneren. Die inzet vraagt om ruimte, inzicht en de positie om te doen wat een netwerk nodig heeft. We noemen dit de rol van de vrije actor in een netwerk, zie ook het eerste rapport 'Netwerken met vrije actoren'.

Het NidV-programma is een experiment dat in opdracht van het Ministerie van LNV wordt uitgevoerd door Wageningen Universiteit en Researchcentrum. In de periode 2004 – 2007 werden of worden 115 ondernemersnetwerken in de veehouderij begeleid. Dit is het tweede rapport in een reeks die op basis van dit experiment is geschreven.

De **netwerkanalyse** maakt onderscheid in posities van betrokkenheid. Een netwerk waarop men kan bouwen heeft partners die zich eigenaar voelen van het initiatief, leveranciers (bijvoorbeeld van halffabricaten, kennis of fondsen), gebruikers (bijvoorbeeld van producten of kennis) en schakels die de partners met hun omgeving kunnen verbinden. De netwerkanalyse helpt om de betrokkenheid en de opbouw van het netwerk te analyseren. De analyse geeft aanleiding tot bijvoorbeeld het leggen van contacten met bepaalde betrokkenen,

het zoeken naar schakels die de partners kunnen ontlasten en het verhelderen van de positie(s) van netwerkdeelnemers. Netwerken in de Veehouderij heeft voor de netwerkanalyse gekozen om begeleiders in staat te stellen de opbouw van het netwerk kritisch te kunnen volgen en aan te sturen op verbetering ervan, teneinde de netwerkdoelen beter of sneller te kunnen realiseren.

De **innovatiespiraal** onderscheidt de verschillende fasen in een innovatieproces: het ontstaan van een pril idee, het inspireren van medestanders, het plannen van activiteiten en het verwerven van ruimte daarvoor, het ontwikkelen van nieuwe ideeën of praktijken, de realisatie, de verspreiding van de innovatie, en ten slotte de inbedding van veranderde praktijken in de institutionele omgeving. Dit onderscheid is van belang omdat elke fase om interactie met andere actoren in de buitenwereld vraagt en ook specifieke barrières met zich meebrengt om te overwinnen. Innovatie is echter geen lineair proces. Het gaat vaak schoksgewijs en soms moeten voorgaande fasen opnieuw doorlopen worden. Daarom zijn de fasen niet op een lijn maar in een spiraal weergegeven.

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



Gedurende het experiment voorziet het programma de begeleiders van een rugzak met diverse gereedschappen.

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

De **coherentiecirkel** maakt onderscheid tussen interactiepatronen in een netwerk, waarin verschillende mechanismen voor

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

sturen op verbindingen en energie in het netwerk.

De **tijdlijnmethode** is een evaluatiemethode om, bij voorkeur samen met de netwerkdeelnemers, een leergeschiedenis op te stellen. Relevante gebeurtenissen worden verzameld door iedereen individueel terug te laten kijken op het proces. Wat waren markante momenten, welke gebeurtenissen hebben het proces bevorderd en welke zijn als belemmerend ervaren? En op welke momenten 'viel het kwartje'? Met deze persoonlijke observaties naast elkaar op een tijdlijn, ontstaat een verhaal. Hoewel er vaak wat overtuigingskracht van de begeleider nodig is om er aan te beginnen, blijkt deze zelfreflectie altijd bij te dragen tot een

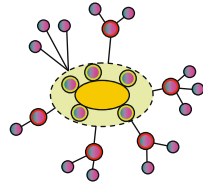
sneller leerproces. De tijdlijnmethode wordt achteraf zeer gewaardeerd.

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

Samenstelling van het netwerk

Wie zijn betrokken?
Hoe maken we verbinding met betrokkenen?
Welke posities nemen actoren in?
Missen we belangrijke spelers?
Is dit een netwerk om op te bouwen?

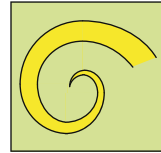
netwerkanalyse



Ontwikkeling van de inhoud

Hoe ver is het idee ontwikkeld?
Wat wordt de volgende stap?
Welk soort kennis is daarbij nodig?
Welke actoren moeten daarvoor in beweging komen?

innovatiespiraal



Sturen op energie

Waar komt de energie voor verandering vandaan?
In welke volgorde kunnen we actoren het beste benaderen?
Wanneer kunnen we daarvoor de volgende stap zetten?

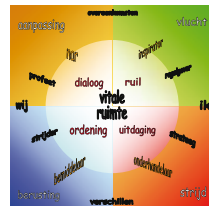
veranderdriehoek



Sturen op verbinding

Hoe gezond is de interactie?
Welke verbindingslijn vormt de beperkende factor?
Welke interventie is op dit moment effectief om de interactie te verbeteren?

coherentiecirkel



Voortgangsgesprek met het netwerk

Wat zijn belangrijke momenten geweest?
Wat leren we hieruit voor het vervolg?

tijdlijnmethode



Zelfevaluatie

Hoe ziet de film van het netwerk eruit?
Wat zijn de belangrijkste scènes?
Hoe kunnen we begrijpen wat er gebeurd is?
Welke lessen zijn hieruit te trekken?

leergeschiedenis



1. Inleiding

1.1. De vrije actor

Dit rapport biedt gereedschap voor netwerkers. De modellen in dit rapport zijn te gebruiken als naslagwerk en inspiratiebron voor wie zich wil inzetten om een netwerk op te bouwen en goed te laten functioneren. Die inzet vraagt om ruimte, inzicht en de positie om te doen wat een netwerk nodig heeft. We noemen dit de rol van de vrije actor in een netwerk. Een netwerk heeft deze rol nodig, anders loopt het vroeg of laat vast. Iemand kan specifiek voor die vrije actorrol worden gevraagd, zoals de netwerkbegeleiders in het programma 'Netwerken in de Veehouderij' (NidV) waaruit dit rapport is voortgekomen. Maar het kan ook zonder opdracht. Goed beschouwd kan iedereen het doen, mits alle netwerkdeelnemers zich bewust zijn wie deze rol vervult.

1.2. Ervaring met ruim honderd netwerken

Het NidV-programma is een experiment dat in opdracht van het Ministerie van LNV wordt uitgevoerd door Wageningen Universiteit en Researchcentrum. In de periode 2004 – 2007 werden of worden 115 ondernemersnetwerken in de veehouderij begeleid. Dit is het tweede rapport dat op basis van dit experiment is geschreven. De beschreven modellen en methoden zijn in de loop van het experiment geïntroduceerd (en doorontwikkeld) om netwerkbegeleiders bagage mee te geven. En om een gemeenschappelijke taal te hebben om samen met hen op ervaringen te kunnen

reflecteren. We illustreren de modellen in dit rapport met die ervaringen en met een sprookje.

Naast dit rapport is eveneens een conceptueel deel met de aanpak en theorie verschenen. Ook de leergeschiedenissen van de ondersteunde netwerken van 2006 zijn beschikbaar.

Alle publicaties zijn te vinden op www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken

1.3. Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken beschrijven we vier analysemodellen en twee methoden voor zelfevaluatie. De vier modellen vullen elkaar aan en bestrijken ieder een belangrijk veld van de dynamiek in een netwerk. Ze helpen herkennen wat er gebeurt, zodat het netwerk in die situatie een passende volgende stap kan zetten. De twee methoden voor zelfevaluatie passen in elkaar. De tijdlijnmethode is een hulpmiddel in een voortgangsbespreking met de netwerkdeelnemers. De leergeschiedenis voegt aan het resultaat hiervan een analyse toe. Het schema op de vorige pagina wijst de weg.

Wie meer wil weten over het conceptuele kader achter de modellen leest hoofdstuk 8. Daarin vind je ook de sleutelbegrippen zoals netwerk, vrije actor, kennis, strategische ruimte en vitale ruimte nader omschreven.

Tot slot vertellen we een sprookje. Dit is een illustratie voor het gebruik van de modellen in hun onderlinge samenhang. Het sprookje illustreert de vier verschil-

lende strategieën om verandering teweeg te brengen. Bovendien laat het sprookje de functie van kennis zien in situaties met diverse belanghebbenden.

2. De netwerkanalyse

Een initiatief komt van de grond door verbinding te maken met personen die ook wat hebben met dit idee. De netwerk-analyse is een model om het netwerk van betrokkenheid rond een bepaald initiatief in beeld te brengen en de posities in dit netwerk te verkennen. De netwerkanalyse helpt je om in beeld te krijgen wat het initiatief is, wie dat initiatief dragen, wie verbindende schakels zijn en met wie je verbinding zou moeten maken. De analyse geeft je nieuwe ideeën en inzichten en ondersteunt netwerkleden bij het voorbereiden van contacten. De netwerk-analyse kun je, als netwerkbegeleider, samen maken met bijvoorbeeld de initiatiefnemer en netwerkpartners, of, als je zelf de initiatiefnemer bent, samen met de partners.

2.1. Netwerkanalyse nader toegelicht

In de netwerkanalyse leiden *vier vragen* je door de analyse.

(1) Wat is de kern?

Waar gaat het eigenlijk om, waar willen we werk van maken? Benoem dit initiatief in één of enkele krachtige woorden en stel dit centraal in het vervolg van je analyse.

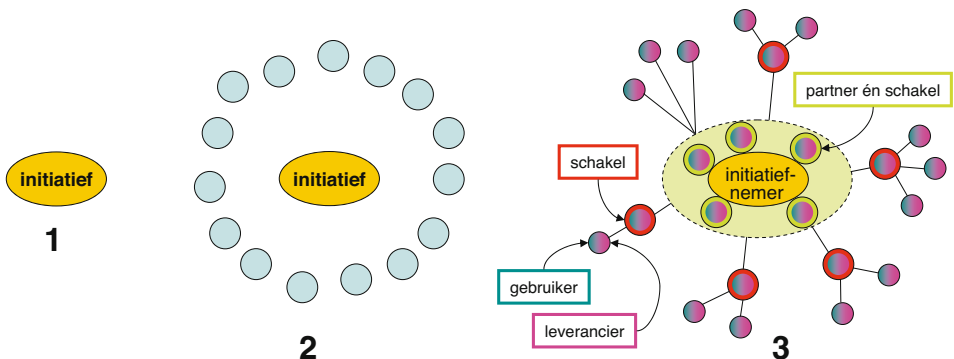
(2) Wat is de betrokkenheid?

Met wat en wie heb je te maken? Voor wie is dit initiatief interessant of belangrijk, met wie moet je rekening houden en wie is hier nog meer mee bezig? Wat zijn relevante ontwikkelingen, bewegingen, instituten, regels, omstandigheden, e.d.

(3) Wat zijn de posities van betrokkenheid?

De netwerkposities:

- **Initiatiefnemers:** Nemen het initiatief, benoemen het vertrekpunt en nodigen anderen uit. In het begin staat de initiatiefnemer er alleen voor. Hij of zij is zelf zowel partner, schakel als leverancier en gebruiker. Gaandeweg bouwt zich een netwerk van betrokkenheid op, waarin ook anderen partner,



Figuur 1. De drie stadia in de netwerkanalyse.

schakel en leverancier of gebruiker zijn.

- **Partners:** Dragen het initiatief en doen er alles aan om het zichtbaar te maken, te realiseren en om zelf voorbeeld te zijn (zie box 1).
- **Schakels:** Leggen relaties, maken verbindingen met andere netwerken, wijzen de weg vanuit bepaalde invalshoeken, zijn ambassadeurs en bouwen aan kennis en informatie (zie box 2).
- **Leveranciers:** Iedere betrokkene levert een bijdrage aan het netwerk, daarnaast zijn er specialistische bijdragen. Betrokkenen leveren aan wat nodig is

om het doel te bereiken.

- **Gebruikers:** Iedere betrokkene is gebruiker van het netwerk, daarnaast zijn er specifieke gebruikers zoals klanten.

Tussen het initiatief als kern en allen die betrokken zijn, zit een ruimte waarin sommige betrokkenen voor korte of langere tijd een positie innemen (zie figuur 1):

- als schakel, die relaties legt en verbindingen maakt,
- of (ook) als partner, die het initiatief uitdraagt en er alles aan doet om het tot een goed eind te brengen.



Een netwerkanalyse in wording.

Niet iedereen hoeft partner te zijn

Een netwerk van melkveehouders zoekt verbetering van hun bedrijfsrendement door samen te investeren. Een mestvergister lijkt een goede optie om mee te beginnen. De groep gaat met veel energie van start. Maar naarmate ze meer informatie verzamelen en de besluiten over concrete keuzes dichterbij komen, neemt het enthousiasme af. Dit is bijvoorbeeld te merken aan de moeite die het kost om een datum voor een vervolgesprek te vinden. De begeleider besluit om de deelnemers individueel te bellen om uit te vinden wat er aan de hand is. Zo ontdekt hij dat er verschillende beelden bestaan over wat wenselijk is. Voor een behoorlijk rendement is namelijk een biomassavergister van een behoorlijke omvang nodig. Sommigen willen daar wel voor gaan, maar voor anderen is deze investering te groot. Als de begeleider dit in de volgende bijeenkomst bespreekbaar maakt, spreken ze af dat niet iedereen zich gedwongen hoeft te voelen om in gelijke mate te investeren. Dat lucht op. Niet alle deelnemers hoeven dus partners te zijn voor deze onderneming.

box 1

Op zoek naar schakels

Een netwerk is bijna twee jaar bezig om 'energiewinning uit beheersnatuur' in hun eigen regio van de grond te krijgen. Bij het uitwerken van dit idee hebben ze al veel contacten gelegd. Bijvoorbeeld met kachelproducenten, met drogerijen, met veehouders in de buurt, met staatsbosbeheer en met gemeentelijke en provinciale bestuurders. Zo langzamerhand merken de deelnemers dat ze vooral de ambitie hebben om het idee van de grond te krijgen om daarmee de beheersnatuur te kunnen behouden. Zij zien zichzelf vooral als de bedenkers en missen de echte doeners in hun netwerk. Met een netwerkanalyse wordt duidelijk dat ze behalve partner ook de schakel zijn naar alle betrokkenen. Hoe zou het zijn als ook andere partijen schakel worden? Als bijvoorbeeld de provincie, of een innovatiemakelaar, of staatsbosbeheer een schakel vormt naar potentiële kopers van de biobrandstof uit de natuur? Alleen al het idee dat zulke partijen zich voor de realisatie van deze innovatie zouden kunnen inzetten, geeft het gesprek van de netwerkpartners een nieuwe wending. Hoe kunnen zij, als geestelijk vaders, de zorg voor hun innovatieproject meer uit handen geven? Wellicht is het dan wenselijk een raad van toezicht in te stellen, waar mensen met aanzien op persoonlijke titel zitting in nemen. Al pratend komen diverse mensen in beeld die de partners best willen inschakelen. Het blijkt dat de meeste van deze mensen al in het contactennetwerk zitten! De stemming slaat duidelijk om. Ze zien weer nieuwe aanknopingspunten om verder te komen met het project en concrete afspraken zijn dan ook snel gemaakt.

box 2

Bedenk of deze schakels ook in jou geval voorkomen. Uit welk gedrag blijkt dat iemand schakel is? Of dat iemand partner is? Het gaat om wat iemand echt laat zien! Alle betrokkenen hebben minimaal de positie van gebruiker en leverancier. Zo ontstaat een momentopname van het dynamische netwerk van betrokkenheid.

(4) Is dit een netwerk om op te bouwen?

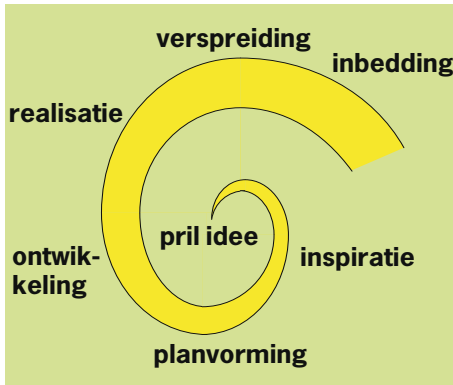
De netwerkanalyse geeft een momentopname van het dynamische netwerk van betrokkenheid. De hamvraag is: heb je nu een netwerk om op te bouwen? Elke analyse levert weer nieuwe ideeën op hoe je het netwerk verder kunt uitbouwen om het initiatief een stap dichterbij de realisatie te brengen.

2.2. De netwerkanalyse in het gebruik

Bij voorkeur maak je als begeleider de netwerkanalyse samen met de netwerkdeelnemers. Hun perceptie is leidend. Het helpt om de posities te visualiseren, bijvoorbeeld op een flip-overvel of een tafellaken. De kerntekst zet je in het midden. Daaromheen breng je brainstormenderwijs de antwoorden op de tweede vraag over betrokkenheid in beeld. Dan volgen de posities van betrokkenheid. Wie zijn schakel en wie zijn partner? Vergeet jezelf als begeleider daarbij niet! Ga na of deze schakels en partners werkelijk schakel en partner zijn: uit welk gedrag blijkt dat? Het gaat om wat iemand echt laat zien. En tot slot trek je conclusies: aan welke verbindingen moet worden gewerkt. En is dit een netwerk om op te bouwen?

3. De innovatiespiraal

Mensen komen in beweging omdat zij iets willen: een kans benutten, een probleem oplossen, een techniek verbeteren, een andere weg inslaan, een droom realiseren: de inhoud is leidend.



Figuur 2. De verschillende stadia van de innovatiespiraal.

De innovatiespiraal (figuur 2) laat zien hoe een pril idee zich langs verschillende stadia kan ontwikkelen tot een innovatie: een nieuwe praktijk die in brede kring wordt toegepast en waarnaar de omgeving zich structureel voegt. Niet elk idee groeit uit tot een innovatie en dat hoeft ook niet. Het model is bedoeld om plaats te bepalen. Welke fase is aan de orde, wat betekent dat voor het soort kennis waaraan gewerkt wordt en wie zou daarvoor in beweging moeten komen?

Innovatie is niet te fabriceren als een beheersbaar project. Het is een autonoom proces:

innovatie ontstaat vanzelf in een goede biotoop¹. Deze biotoop kun je verbeteren door de juiste verbindingen te (helpen) maken en blokkades weg te nemen. De innovatiespiraal helpt je daarbij om blokkades op te sporen en prioriteiten te stellen in het aangaan van verbindingen met anderen.

In de innovatiespiraal onderscheiden we zeven fasen. In elke fase ligt de prioriteit bij andere activiteiten en meestal zijn er ook andere actoren van belang. Aan de vorm van de innovatiespiraal kun je zien dat het idee meestal klein begint en uitwaaiert over meer actoren naarmate het innovatieproces vordert. Verder zijn kennisprocessen zelden lineair. Het model heeft daarom de vorm van een spiraal. Je kunt de fasen zelfs diverse malen doorlopen. De inbedding van het idee eindigt vaak ergens anders dan waar je met het prille idee begon.

3.1. De fase van het prille idee

Het begin van deze eerste fase is meestal niet gepland. Het kan zijn dat iemand met een probleem rondloopt of een vage droom heeft (zie box 3). De eerste vonk kan ook ontstaan door een confrontatie, of een onverwachte gebeurtenis.

Kennis

Een pril idee ontstaat bij een individu als reactie op zijn omgeving. Zijn ervaring, zijn kennis, zijn overtuigingen, zijn dromen en angsten, zijn creativiteit en intuïtie; alles speelt mee bij zijn vermogen om signalen

¹ Deze metafoer verwijst naar het ecologisch perspectief als theoretisch kader. Zie rapport 'Netwerken met vrije actoren', hoofdstuk 3.



Een prill idee ontstaat vaak per toeval.

uit de omgeving op te pikken en hier iets mee te doen. Bijvoorbeeld door er een interpretatie aan te geven waardoor je iets anders dan anders gaat doen. En dat is het begin van verandering. We noemen dit *kennis als responsief vermogen*, het vermogen om een effectieve reactie te geven op een veranderende omgeving.

Verbindingen

Vaak ontstaan prille ideeën wanneer iemand buiten zijn eigen kring rondkijkt. Niet zelden zijn initiatiefnemers ook mensen die relatief nieuw zijn in een bepaald milieu, waardoor hen zaken opvallen die de anderen normaal vinden, of waardoor zij zich minder geremd voelen om iets ongebruikelijks te doen.

Blokkades

De kans op prille ideeën die uit kunnen groeien tot innovaties wordt groter door contacten tussen de bekende kring en de wereld daar omheen. Wanneer de drempel om zulke contacten aan te gaan hoog is, of nieuwkomers moeilijk worden geaccepteerd, dan zijn dat blokkades voor een innovatief klimaat.

Parasieten met ongedierte bestrijden?

Een pluimveehouder heeft last van bloedluizen in zijn kippenschuur. Een vervelend probleem dat de hele sector plaagt en dat met legale middelen haast niet meer te bestrijden is. Men praat er maar liever niet over. Het valt deze ondernemer echter op dat de populatie piepschuimkevers toeneemt als er veel bloedluizen zijn en dat het aantal bloedluizen daarna weer afneemt. Kennelijk is dit een natuurlijke vijand. "Dan moet de bloedluis hiermee dus biologisch te bestrijden zijn" is zijn conclusie. Het prille idee is geboren.

Hij praat over zijn idee met enkele collega-pluimveehouders. Een van hen heeft bovendien last van zijn luchtwegen. En dat verergert als hij de gangbare bestrijdingmethoden gebruikt. Het idee dat ze er dus misschien toch iets aan kunnen doen, spreekt hen aan. De inspiratiefase is begonnen.

box 3

Interventies

Afhankelijk van de meest beperkende factor voor het ontstaan van nieuwe ideeën, kun je denken aan de volgende interventies:

- Contacten met de buitenwereld organiseren. In het NidV-programma blijkt zonder uitzondering dat bedrijfsbezoeken, excursies, opendagen waarop buitenstaanders in de eigen keuken komen kijken, veel energie en vaak ook nieuwe ideeën opleveren.
- Het kan verfrissend zijn om tegendraadse mensen op te zoeken of om ze uit te nodigen voor een brainstormbijeenkomst.

- Het is belangrijk dat je aandacht besteedt aan risico's die mensen lopen bij het aangaan van nieuwe contacten. Zo spelen bijvoorbeeld concurrentie-overwegingen nogal eens een rol, of, in het geval van veehouders, insleep van ziekten. Wanneer je samen oplossingen hiervoor kunt vinden, zoals het delen van risico's, of preventiemaatregelen tegen insleep, dan neemt dat drempels weg voor het leggen van nieuwe contacten en het ontstaan van nieuwe ideeën.

3.2. De inspiratiefase

Zodra iemand over zijn prille idee gaat communiceren met anderen, begint de inspiratiefase. In de inspiratiefase krijgt het prille idee verder vorm doordat anderen zich erdoor laten inspireren. Dat gebeurt als de initiatiefnemer erover praat met anderen. Daarop kunnen zij aanhaken, misschien omdat zij met soortgelijke gedachten rondlopen, of omdat het uitzicht biedt op een oplossing waarnaar zij ook opzoek zijn (zie box 3, 4, 5). Er ontstaat een *initiatiefgroep* die een verandering wil. Zodra het netwerk in actie komt, of besluit in actie te gaan komen, dan gaat de groep van de inspiratiefase naar de planvormingfase.

Kennis

Mensen, die worden geraakt door het prille idee, verbinden dat idee met hun eigen wereld, hun eigen ervaring, hun beelden van de werkelijkheid, belangen, onvrede, hoop en vrees. Daardoor ontstaat nieuw inzicht en nieuw perspectief, en dat genereert energie. Dit is de kern van inspiratie. Door

de interactie tussen de deelnemers in de groep groeien beelden naar elkaar toe. Deelnemers hoeven het niet over alles eens te worden. Het is ook lang niet altijd nodig om harde bewijzen in handen te hebben. In een gezond proces komt altijd een moment waarop zoveel overeenstemming is over wat er aan de hand is en wat er zou moeten gebeuren, dat mensen de behoefte krijgen om in beweging te komen. We noemen dit *geaccepteerde kennis* als basis voor collectieve actie.

Verbinding

In de inspiratiefase gaat het om de verbinding tussen gelijkgestemden. Tussen hen wordt de energie gegenereerd die nodig is voor beweging. Latere fasen zullen deelnemers niet alleen energie opleveren, maar ook veel energie kosten. Daarom is het van

Wie doet er mee?

Het wordt aantrekkelijker om koeien in de wei te houden wanneer ook de melkrobot de wei in kan. Een dergelijk systeem bestaat nog niet. Op zoek naar medestanders plaatst een ondernemende onderzoeker advertenties. Die in een vakblad levert vier reacties op, een oproep via de attentiemail van het NidV-programma 13. Op de eerste bijeenkomst met geïnteresseerde melkveehouders blijken de beelden van het gewenste eindresultaat nogal uiteen te lopen. Ze vinden dat niet erg, maar juist inspirerend. Er is een zoekrichting. Uiteindelijk vormt zich een netwerk dat zich aanmeldt bij het NidV-programma.

box 4

belang om nu een goede basis te leggen. Vaak is het voor vervolgacties nodig dat anderen, zoals financiers of managers, ruimte maken. En dus is het in deze fase belangrijk dat het netwerk van veranderaars een positie krijgt waarin de omgeving het netwerk serieus neemt.

Blokkades

Een netwerk kan in deze fase blijven steken om verschillende redenen:

- In een sociaal klimaat waarin afwijkende meningen niet welkom zijn, is het lastig om medestanders te vinden voor een

Dat is schrikken!

In het netwerk van pluimveehouders dat het bloedluizenprobleem wil aanpakken, komt het gesprek aanvankelijk maar aarzelend op gang. Ze vragen vijf collega-pluimveehouders om mee te doen, maar het valt de drie initiatiefnemers niet mee om hen van de urgentie te overtuigen. De begeleider schakelt een deskundige in die een eenvoudig meet-instrument bedenkt, een soort namaak-kier, in de vorm van een buisje met daarin een houten stokje. Wanneer je dit stokje, na een week in de schuur te hebben gehangen, uit het buisje trekt, kun je het aantal luizen dat erin is gekropen eenvoudig tellen. De deelnemers schrikken behoorlijk van het resultaat in hun stallen. Dachten sommigen nog dat zij vooral insleep moesten voorkomen, nu blijkt dat iedereen de parasiet al heeft. Door deze bewustwording neemt hun actiebereidheid flink toe.

box 5

zoektocht in een richting die afwijkt van het gangbare (de norm).

- Mensen kunnen te vroeg bang zijn voor concurrentie, waardoor het gesprek, over wat er niet goed gaat en wat zou moeten veranderen, niet op gang komt.
- Een klaagcultuur is dodelijk voor veranderingen; het kost veel energie en belet mensen om te dromen.

Een specifieke valkuil voor veranderaars is dat zij gaan klagen nadat zij hun neus gestoten hebben bij het vragen om medewerking. De beweging houdt op en de beschuldigende vinger gaat naar anderen die hen de voet dwars hebben gezet. De innovatiespiraal leert dat zij in feite te vroeg zijn geweest met het vragen van ruimte. Zij waren nog niet ver genoeg met het genereren van energie en het verwerven van positie.

Interventies

Afhankelijk van de aard van de blokkade kan een vrije actor in deze fase het volgende doen:

- Inspirerende mensen met perspectiefvolle verhalen uitnodigen.
- Deelnemers meenemen naar inspirerende voorbeelden.
- Zorgen voor informele gesprekken. Het gaat erom dat mensen elkaar ontmoeten.
- Onderhandelingen vermijden. Gesprekken met mensen in functie, zeker als zij een organisatie vertegenwoordigen in het gesprek, leveren zelden energie en inspiratie op.
- Klagers kun je in deze fase het beste buiten de deur houden. Ze kosten energie en geven daar niets voor terug.

3.3. De planvormingfase

De volgende fase begint als de netwerkdeelnemers bereid zijn om in actie te komen en zij een redelijke kans van slagen hebben om daarvoor voldoende ruimte te creëren. De planvormingfase begint met het creëren van ruimte en eindigt met concrete afspraken over de te ondernemen acties en de inzet van elk van de deelnemers. Op twee niveaus is ruimte nodig, namelijk in het netwerk zelf en in de omgeving van het netwerk. Denk daarbij bijvoorbeeld aan financiers, partners of, wanneer werknemers bij het netwerk betrokken zijn, hun managers.

Een belangrijke les uit het NidV-programma is dat deze fase zijn tijd nodig heeft. Het is verleidelijk om snel afspraken te maken zodat men aan het werk kan. Al te vaak blijkt dan dat deelnemers zich niet aan die afspraken kunnen of willen houden. De tijd die men aan deze fase besteedt, betaalt zich later dubbel en dwars terug. In hoofdstuk 5, over de coherentiecirkel, komen we daar uitgebreider op terug.

Kennis

Net als in de vorige fase is hier geaccepteerde kennis nodig. Het maakt verschil of je naar overeenstemming zoekt met medestanders of met ordebewaarders². In de planvormingfase zijn ordebewaarders van belang. Dit zijn actoren die ruimte moeten maken voor de activiteiten in de hierna volgende ontwikkelingsfase. Dit zijn bijvoorbeeld financiers, partners en, in

het geval van deelnemende werknemers, managers. Financiers hebben hun eigen criteria waar het initiatief in moet passen. Managers hebben doelen waarop zij zelf worden afgerekend. Of het initiatief daaraan bijdraagt, is deels een kwestie van onderhandeling over geven en nemen. Daarnaast speelt mee welke kennis deze ordebewaarders hanteren bij de keuzes die zij maken. De initiatiefnemers zullen hun idee naar de taal en beelden van de ordebewaarders moeten vertalen (zie tweede deel van box 7) om kennis geaccepteerd te krijgen als vertrekpunt voor actie.

Verbinding

De *verbinding in het netwerk* krijgt in deze fase een nieuwe dimensie. In de inspiratiefase ging de aandacht uit naar dat wat de deelnemers verbond. In deze fase moeten de deelnemers keuzes maken over wat nu precies de focus is, wat daar dan niet bij hoort en wat elke deelnemer er vooroverheeft. Daarbij kan niet iedereen zijn zin krijgen. Het gesprek hierover heeft aandacht en tijd nodig. Een netwerk dat het erg snel eens lijkt te zijn over doel en taakverdeling, kan later in de problemen komen omdat, wanneer het lastig wordt, de onuitgesproken verwachtingen of risico's in de persoonlijke motivatie dan zwaar gaan meetellen. Elkaar goed bevragen en uitdagen is nodig om te weten wat je aan elkaar hebt en hoe je als netwerk met onderlinge verschillen om kunt gaan. Zo leer je elkaars 'gebruiksaanwijzing' kennen voordat zaken op scherp komen te staan.

² Zie hoofdstuk 4 over veranderaars, ordebewaarders en overlevers.

Meestal moet je in deze fase *ook verbinding met ordebezoekers* maken. Als er extern geld nodig is voor de activiteit, dan moet je een financier vinden. Deze wil een projectplan zien en stelt daaraan eisen. Als deelnemers werknemer zijn, moet een manager goedkeuring geven. Ondernemers kunnen partners hebben die in moeten stemmen met de investering in tijd en geld. Al deze actoren willen weten wat het kost, wat het oplevert en welke risico's zij lopen. Daarvoor worden projectplannen met concrete doelen, instrumenten, activiteiten en evaluatiecriteria gevraagd. De kunst is nu om de plannen zo te formuleren dat ze voldoende vertrouwen geven en tegelijkertijd ruimte laten voor een zoektocht. In termen van de netwerkanalyse moeten bovendien voldoende schakels in het netwerk aanwezig zijn om de nodige verbindingen te kunnen leggen.

Blokkades

Als het de deelnemers niet lukt om het met elkaar eens te worden over heldere doelen, activiteiten en taakverdeling, of hier te luchtig overheen stappen, dan is er interventie nodig op de onderlinge communicatie. Raadpleeg hiervoor de coherentiekring (zie hoofdstuk 5).

Blokkades, die externe verbindingen in de weg staan, zijn bijvoorbeeld:

- Het initiatief past niet in de criteria of de denkbeelden van de ordebezoekers.
- Het initiatief is te kleinschalig om serieus genomen te worden.
- Het ontbreekt aan schakels (zie de netwerkanalyse in hoofdstuk 2) die de initiatiefgroep en de ordebezoekers

met elkaar in contact kunnen brengen.

- De ordebezoekers zijn te resultaatgericht en dwingen de initiatiefgroep daarmee te veel in een keurslijf.

Interventies

Afhankelijk van de aard van de blokkade kun je als vrije actor onder andere het volgende doen:

- Helpen om schakels te zoeken die de wereld van de ordebezoekers goed kennen. Nog beter is het wanneer het jou of het netwerk lukt om personen uit de kring van de externe actor op persoonlijke titel en informeel bij het gesprek te betrekken.
- Het netwerk helpen steun te zoeken bij andere netwerken met overeenkomstige ideeën.
- Beleef opgelegde criteria en doelen als ruimte en niet als gefixeerd einddoel. Die ruimte wordt bepaald door de mogelijkheden die de initiatiefgroep denkt nodig te hebben voor de te ondernemen activiteiten en de zekerheden die de ordebezoeker wil hebben om vertrouwen in de relatie te houden. Daarover kun je onderhandelen.

De planvormingfase werkt toe naar een projectplan met doelen, activiteiten, taakverdeling en andere afspraken die nodig zijn om aan de slag te kunnen. Voor de vrije actor, die bijstuurt op energie en verbinding, is het belangrijk om zo'n projectplan in perspectief te zien. Het is een pakket afspraken om het onderlinge verkeer te regelen en ervoor te zorgen dat alle partijen er vertrouwen in hebben dat hun gezamen-



Voor praktisch gebruik van 'kennis op de plank' is vaak nog een vertaalslag nodig.

lijke inspanning zoveel zal opleveren dat het voor hen de moeite waard is. Vertrouwen is de essentie.

Eigenlijk is het beter om, in plaats van doelen, van een zoekrichting te spreken. Want waar het precies uit gaat komen, is nu nog niet te zeggen. Vaak is het gemakkelijker om vast te stellen wat er in elk geval niet bij hoort, dan wat het precies moet worden. Zo bepaal je de ruimte waarbinnen je als groep bereid bent je in te zetten. De kunst is om de doelen zo te formuleren dat deelnemers vertrouwen

hebben in de activiteit en dat er toch ruimte is voor een zoektocht met verrassingen. Met het vaststellen van het projectplan is de initiatiefgroep een *ontwikkelgroep* geworden.

3.4. De ontwikkelingsfase

Met afspraken over doel en taakverdeling gaat de ontwikkelingsfase van start. Vaak moeten de deelnemers het ontwikkelingspad eerst een tijdje bewandelen voordat ze doel en taakverdeling scherp kunnen vaststellen. En ook dan kan het nog gebeuren dat

ontwikkelingspaden doodlopen, waardoor het netwerk opnieuw moet gaan plannen. In deze fase ontwikkelt het netwerk het prille idee door tot een techniek of werkwijze. Als het nodig is, haalt de groep er deskundigen bij, of start het met experimenten.

Kennis

In deze fase is het netwerk op zoek naar kennis die hen verder kan helpen met hun initiatief. Dit zijn ervaringen van elkaar, ervaringen van anderen, wetenschappelijke kennis en dataverzameling en experimenten in het netwerk. Soms is er *onomstreden kennis* die relevant is voor het initiatief en toepasbaar is onder de omstandigheden van de netwerkdeelnemers. Dit soort kennis is door wetenschappelijk onderzoek gevalideerd en boven verdenking verheven. Wanneer dit niet te vinden, of niet voor handen is, dan kan kennis van waarde ook uitkomst bieden. Voor de deelnemers is een bepaald type *kennis van waarde* wanneer zij vertrouwen hebben in de bron en zij toepassingsmogelijkheden zien voor hun initiatief.

Meestal is er een vertaalslag nodig naar de specifieke omstandigheden van de netwerkdeelnemers. Het beeld dat er te veel *kennis bij wetenschappers op de plank* ligt en innovatie slechts een kwestie is van het toepassen daarvan, is te simpel. Naast bovengenoemde soorten kennis spelen bij het ontwikkelen van nieuwe praktijken ook de eigen ervaring van de ondernemers en het creatieve proces van alle betrokkenen een grote rol. Relevante kennis is het resultaat van interactie: co-creatie van kennis.

Verbinding

De *verbinding in het netwerk* blijft in deze fase om aandacht vragen. Als de deelnemers echt aan de slag gaan, moet het netwerk vaak door 'het punt van moeite' heen. Verwachtingen waren misschien toch anders dan hoe het nu echt uitpakt, de geschatte inspanning valt tegen, mensen komen hun afspraken niet na, enzovoorts. Belangrijk is dan om het perspectief voor ogen te houden dat de deelnemers in eerste instantie inspireerde om aan deze activiteit te beginnen en om een weg te vinden voor het omgaan met onderlinge irritaties. Het helpt om kleine successen (groots) te vieren. Voor meer inzicht in interactiepatronen en mogelijke interventies verwijzen we naar de coherentiecirkel (hoofdstuk 5).

Verbinding met expertise komt in deze fase op de voorgrond. Dit is het mobiliseren van deskundigen met de juiste vakkennis. Zij

Fokprogramma op verkeerd spoor

Een netwerk van schapenhouders wil een zelfvriend schapenras ontwikkelen dat beter geschikt is voor het onderhouden van natuurterreinen. Veel wol is dan namelijk lastig. Hun fokprogramma loopt al enkele jaren als zij ondersteuning van het NidV-programma krijgen. De begeleider ontdekt op basis van zijn deskundigheid als onderzoeker al snel wat er mis is. Het netwerk hanteert verkeerde kruisingsprincipes. Ze besluiten een nieuw fokdoel te stellen en een fokprogramma volgens een ander principe in te voeren.

box 6

Het onderzoek opschalen

(1) Het netwerk van pluimveehouders dat bloedluis wil bestrijden, heeft zijn hoop gevestigd op een Amerikaanse hoogleraar met ervaring in de bestrijding met piepschuimkevers. Deze waarschuwt dat het middel erger is dan de kwaal. Het heeft in de VS tot ernstige keverplagen geleid. Het netwerk komt er met het bescheiden budget in het NidV-programma niet uit. De oplossing moet dus ook komen uit bestrijding met synthetische middelen. En dat was nou net het probleem (zie box 3).

(2) Om beleid en sector hiervan bewust te maken, maakt het netwerk een video met unieke nachtopnamen van geparasiteerde kippen. Dit maakt zoveel indruk op medewerkers van de sectororganisatie en ministerie van LNV dat deze, mede naar aanleiding hiervan, samen een half miljoen euro vrijmaken voor grootschaliger onderzoek. Hierin speelt de piepschuimkever nog steeds een rol, maar dan liefst zonder schadelijke bijwerkingen. De teleurstellende resultaten uit de ontwikkelingsfase zijn voor het netwerk dus aanleiding om terug te gaan naar de planvormingfase en daarbij andere partijen in te schakelen. Daarna volgt opnieuw een ontwikkelingsfase, nu op een andere schaal.

box 7

dragen puzzelstukken aan en kunnen helpen bij het leggen van de puzzel (zie box 6 en eerste deel van 7).

Verbinding met andere partijen kan in deze fase ook al belangrijk zijn. Als het idee is ontwikkeld tot een nieuwe praktijk, dan

Geen uitzonderingspositie, maar regelgeving aanpassen

Het nieuwe fokprogramma voor zelfruieende schapen is wettelijk niet uitvoerbaar. Om de verspreiding van scrapie (een hersenziekte bij schapen vergelijkbaar met BSE bij rundvee) tegen te gaan, heeft de wetgever namelijk bepaald dat schapenhouders niet-resistente rassen alleen binnen het eigen ras mogen gebruiken. Deze rassen kun je volgens deze 'rammenregeling' dus niet gebruiken voor het ontwikkelen van een nieuw samengesteld ras. Met ondersteuning van het NidV-programma gaat het netwerk hierover in gesprek met beleidmakers. Ze vragen een uitzonderingsstatus, maar dat blijkt niet mogelijk. In plaats daarvan past het Productschap VE de definitie van een fokprogramma aan. Hierdoor kan het netwerk toch verder en profiteert uiteindelijk de hele sector.

box 8

is acceptatie in de buitenwereld nog niet meteen gegarandeerd. Wanneer het in deze fase lukt om mensen uit die buitenwereld mee te laten denken, dan heeft het netwerk in de realisatiefase minder problemen. Soms loopt het netwerk in de ontwikkelingsfase tegen grenzen aan waardoor het zoekproces niet verder kan. Dan moet het netwerk terug naar de planvormingfase om daarin met externe partijen over extra ruimte te onderhandelen (zie box 8), of om de eigen plannen bij te stellen. Een andere mogelijkheid is andere partijen mobiliseren, zodat de zoektocht (op een ander niveau) verder kan (zie box 7).

Blokkades

De schakelfunctie van een vrije actor, of een netwerkbegeleider zoals in het NidV-programma, is zeer belangrijk om successen te boeken. Hieronder een aantal voorbeelden van obstakels waar je in de ontwikkelingsfase rekening mee moet houden:

- De werkelijkheid ontwikkelt zich anders dan voorzien in het projectplan.
- De juiste expertise is niet voor handen.
- De juiste deskundigen zijn moeilijk te mobiliseren, of volgen te veel hun eigen agenda.
- Expertise wordt afgeschermd uit concurrentieoverwegingen.
- Externe partijen houden zich afzijdig om hun vingers niet te branden.
- Hoopvolle resultaten roepen weerstand op in de buitenwereld.

Interventies

Afhankelijk van de blokkade kan de vrije actor de volgende dingen doen:

- Als de werkelijkheid zich niet volgens plan gedraagt, zoals meestal het geval is, kun je het plan bijstellen. Het gaat immers niet om het plan en het doel, maar om de ruimte waarin deelnemers en hun omgeving vertrouwen hebben in hun gezamenlijke inspanning. De grenzen waarbinnen dat vertrouwen aanwezig is, vraagt om regelmatig onderhoud. Vaak worden die grenzen ruimer naarmate het proces vordert en mensen beter weten wat zij aan elkaar hebben.
- Als expertise niet voor handen is, dan moet het netwerk die zelf ontwikkelen. Dat was in een aantal netwerken in het

NidV-programma even slikken. Al snel blijkt dan dat co-creatie van kennis veel bevrediging oplevert en misschien ook wel tot betere resultaten leidt.

- Kennisuitwisseling in risicovol, innovatieve trajecten is lastig in een klimaat waar kennis een product is waarmee concurrentievoordeel behaald moet worden. Er zit dan weinig anders op dan te onderhandelen over prijs en mogelijk wederzijds voordeel wanneer de zoektocht succes heeft.
- Naarmate belangentegenstellingen een grotere rol spelen, is het moeilijker om anderen (of misschien zelfs wel de tegenpartij) bij de ontwikkelingsfase te betrekken. Deze houden dan liever de handen vrij om in de realisatiefase tegenspel te bieden. Toch is het vaak mogelijk om op persoonlijke titel mensen te vinden die wel mee willen denken. Het maakt verschil of je ze aanspreekt op hun rol als vertegenwoordiger van een achterban, of als informant die inzicht geeft in de belangen, afwegingen en denkwijzen van de andere partij.

3.5. De realisatiefase

De ontwikkelingsfase gaat over in de realisatiefase als de prioriteit niet meer bij het zoekproces ligt, maar bij het realiseren van de oplossing. De grens is niet altijd scherp te trekken. Wel zijn er belangrijke verschillen in de te ondernemen activiteiten, de samenstelling van het brede netwerk en de manier waarop kennis wordt ingezet. De realisatiefase begint als het netwerk weet wat het wil en hoe het zou moeten en

het deze praktijk ook daadwerkelijk wil gaan invoeren. Meestal verandert hierdoor niet alleen de eigen productiewijze en organisatie, maar krijgen ook anderen met de gevolgen te maken. Het kan zijn dat er medewerking van andere partijen in de keten nodig is, regelgeving anders moet, of bezwaren van andere belanghebbenden van tafel moeten.

Zoals bij de ontwikkelingsfase al aan de orde kwam, helpt het wanneer je in een vroeg stadium contact hebt gehad met mensen uit de omgeving van het netwerk. Deze *personen* kenmerken zich door hun enthousiasme en open houding en vormen het *informele* netwerk. De actoren die je in de realisatiefase nodig hebt, zijn meestal *organisaties* afkomstig uit het *formele* netwerk, mensen met een leidinggevende of vertegenwoordigende functie. Voor de NidV-netwerken waren dat vooral ketenpartijen, maatschappelijke organisaties, zoals dierenbescherming en consumentenorganisaties, natuurbeschermingsorganisaties en beleidmakers op verschillende niveaus.

De overgang van de informele sfeer van de inspiratiefase naar de formele sfeer van de planvormingfase lijkt zich nu te herhalen. Alleen gaat het nu niet om ruimte voor een zoektocht, maar om invoering van een veranderde praktijk.

Kennis

In de realisatiefase krijgt kennis een belangrijke rol in de positionering van het netwerk ten opzichte van andere actoren. Als je argumenten en bewijsvoering gebruikt om een betere positie te verwerven, dan

spreekten we van *kennis als wapen*. Vaak hopen netwerkdeelnemers dat de ontwikkelingsfase wetenschappelijke argumenten oplevert waarmee ze de andere partij kunnen overtuigen. Zij rekenen er dan op dat *onomstreden kennis* afdoende is, maar kunnen zich daarin lelijk vergissen. Het risico bestaat dat 'objectieve deskundigheid' wordt misbruikt om een machtsstrijd te winnen, waardoor tegenstellingen eerder verharder dan verdwijnen. *Kennis van waarde* komt dichterbij in de buurt van wat nodig is, omdat daarmee het onderhandelingsaspect van kennis in beeld komt; welke kennis heeft waarde voor de betrokken partijen? Als basis voor medewerking is het streven in deze fase opnieuw naar *geaccepteerde kennis*. Overigens hoeven partijen het niet overal over eens te zijn om in beweging te komen.

Verbinding

Voor de realisatie van vernieuwing moet je verbinding maken met andere partijen, bijvoorbeeld in de keten, regelgevers, belanghebbenden in de streek, enz. Niet iedereen zit te wachten op verandering. Bovendien is niet elke vernieuwing een verbetering voor alle partijen die met de gevolgen te maken krijgen. Gegroeide structuren zijn afgestemd op het recente verleden. Als een netwerk stappen richting de toekomst zet, geven deze structuren meestal niet in een keer mee.

Blokkades

Samengevat kunnen blokkades zich voordoen op verschillende terreinen:

- Het netwerk heeft onvoldoende positie in het krachtenveld.

- Actoren in het brede³ netwerk zien onvoldoende meerwaarde.
- Sommige actoren op sleutelposities werken actief of passief tegen.

De variatie waarin dit soort blokkades voorkomt, is uiteraard groot.

Interventies

Verbindingen die je in deze fase maakt, hebben het karakter van onderhandelingen. Daarvoor is het belangrijk om een onderhandelingspositie te hebben. Soms moet je eerst aan deze positie werken voordat je kunt onderhandelen (zie box 9). Vervolgens is het essentieel dat alle partijen zich erkend voelen in hun belangen en risico's. Het eerder genoemde informele netwerk kan hierin een belangrijke rol spelen. Informeel kun je dan zoeken naar oplossingen met wederzijds voordeel. Het kan helpen om een onafhankelijke partij als onderhandelaar in te zetten.

Als de oplossing werkt en alle partijen in de omgeving van het netwerk daaraan bijdragen, dan is de realisatiefase voltooid.

3.6. De verspreidingsfase

Als de nieuwe werkwijze of techniek bekend raakt in de omgeving en navolging krijgt, dan is de verspreidingsfase begonnen. Hiervoor hoeft de realisatiefase nog niet te zijn afgerond. Ook het naar buiten brengen van voortgang in de ontwikkelingsfase kan al beweging op gang brengen. Als anderen zien dat de vernieuwing werkt, dan kan men

Nieuw stalconcept past niet in de regels

Een netwerk heeft een mobiele pluimveestal ontwikkeld. In dit vernieuwende concept hebben de kippen meer uitloop dan de regelgeving extensieve pluimveehouderij noemt. Bovendien is deze uitloop steeds fris en vers, omdat ze de stal na elke ronde verplaatsen. Omdat volgens gemeenteambtenaren een mobiele stal ook een stal is, die dus binnen de grenzen van het bouwblok moet blijven, rekenen ze deze diervriendelijke productievorm toch tot de grondgebonden intensieve veehouderij. Conform de bestemmingsplannen mogen ze hiervoor dus geen vergunning verlenen. Het netwerk weet wat het wil, maar ondervindt moeilijkheden doordat de buitenwereld, in dit geval de gemeenteambtenaren, niet in beweging wil komen. Dit is typerend voor de *realisatiefase*. Het soort kennis dat het netwerk nu nodig heeft is niet technisch van aard, want hoe het kan, weten ze immers al. De deelnemers willen argumenten om ambtenaren in beweging te krijgen, kennis als wapen. Misschien nog belangrijker is dat ze voldoende serieus genomen willen worden, het positie-spel. Daarvoor probeert het netwerk, via de contacten van de begeleider/onderzoeker, ambtenaren van LNV, VROM en de provincie te interesseren voor hun concept.

box 9

navolging verwachten. Vernieuwing noemen we een innovatie als de omgeving het als een breed geaccepteerde praktijk ziet.

³ Zie hoofdstuk 8 voor het begrippenkader.

heid in de eigen situatie en vertrouwen in de bron staan voorop. Of wetenschappelijke validatie (onomstreden kennis) daarbij een rol speelt, hangt af van de waarde die gebruikers daaraan hechten; daarin zien we grote verschillen.

Verbinding

Verspreiding vindt plaats als anderen kennis nemen van positieve resultaten en daardoor geïnspireerd raken. Voor wie hier actief aan wil werken zijn, in termen van de netwerk-analyse (hoofdstuk 2), de gebruikers en de schakels van belang. Welke doelgroepen hebben baat bij de vernieuwing, langs welke kanalen vinden zij nieuwe informatie, welke actoren kunnen als schakel optreden en hoe zijn zij te activeren?

Blokkades

Als de verspreiding niet op gang komt, dan kan de oorzaak op diverse niveaus liggen:

- Het netwerk heeft onvoldoende belang bij verspreiding.
- Er is geen juiste inschatting gemaakt van de potentiële gebruikersgroep (zie box 18).
- Er zijn factoren over het hoofd gezien die maken dat de omstandigheden van de gebruikers anders zijn dan die van de deelnemers in het netwerk.
- Men heeft niet de goede communicatiekanalen en schakels gevonden om potentiële gebruikers te informeren.

Interventies

Wanneer anderen meer baat hebben bij verspreiding dan de netwerkdeelnemers, dan kun je bijvoorbeeld:

Belangstelling tot over de grenzen

Een netwerk van varkenshouders houdt dragende zeugen in groepshuisvesting. Het valt ze op dat de zeugen nu vaker problemen met de klauwen krijgen dan voorheen in de traditionele hokken met individuele huisvesting. Om dit op tijd te signaleren en in kaart te brengen, ontwikkelt het netwerk een kaart met foto's van de meest voorkomende klauwproblemen. Met dit hulpmiddel, de klauwencheck, kunnen zeugenhouders snel en eenvoudig de klauwgezondheid op hun bedrijf in beeld brengen. De kaart krijgt veel belangstelling. Nadat het Nederlandse vakblad 'Varkens' de kaart verspreidt, volgen ook vakbladen in Duitsland en België, met samen zo'n 40.000 abonnees. Het netwerk heeft niet bewust ingezet op verspreiding. De belangstelling volgde na eerste publicatie. Klauwgezondheid bij zeugen in groepshuisvesting blijkt een internationaal probleem te zijn.

box 10

- Een andere actor zoeken (bijvoorbeeld sectororganisatie of uitgever) die verspreiding op zich neemt (zie box 10).
- De inspanning van de netwerkdeelnemers compenseren die zij in verspreidingsactiviteiten investeren.
- Afspraken maken met het netwerk over een voorsprong die zij krijgt om eerst zelf te profiteren van het eerste succes voordat zij over hun nieuwe praktijk communiceren met anderen.

Tweerichtingsverkeer in communicatie is essentieel om te ontdekken hoe omstandigheden, denkbepelden en attitudes kunnen

verschillen. Publicaties in bijvoorbeeld de vakpers communiceren maar één kant op. Studieclubs, opendagen en andere ontmoetingen met informeel karakter werken naar twee kanten. Een interessante ontwikkeling in dit kader is de opkomst van interactieve websites en video-vergaderen via internet door meerdere deelnemers tegelijk.

De verspreidingsfase is eigenlijk nooit afgerond. In de verspreidingsfase zijn er steeds weer andere actoren die zich laten inspireren door de ervaring van het netwerk en daardoor in beweging komen.

3.7. De inbeddingfase

De inbeddingfase begint als actoren afspraken maken over structurele veranderingen in de onderlinge relaties, veroorzaakt door de innovatie. Veranderende praktijken krijgen een structureel karakter (zie box 11). Institutionalisering vindt plaats doordat onderlinge posities veranderen, bepaalde contacten vaker of juist minder vaak voorkomen, financieringsstromen veranderen of organisatiestructuren veranderen. Als er structureel iets verandert in de contacten tussen ondernemers en onderzoekers, docenten, voorlichters (de kennisinfrastructuur), dan spreken we van een veranderd kennisarrangement.

Kennis

De structuur voegt zich naar de vernieuwing, zodat actoren beter in staat zijn om op de veranderde omstandigheden een passend antwoord te vinden. Hiermee zijn we weer

Van 11 naar 500 melkveehouders

In nauwe samenwerking met Unilever en een zuivelcollecteur legt een netwerk van 11 melkveehouders zich toe op het produceren van kwaliteitsmelk voor de productie van ijs, in de supermarkt te koop onder de merknaam Ben&Jerry's. Hun ervaring leggen ze vast in een soort handboek: de 'cow coach'. Bij het B&J's-concept, dat ze onder licentie van de Amerikaanse moederorganisatie toepassen, hoort ook bijzondere zorg voor milieu, contact met consumenten en het bieden van werk aan mensen met een handicap.

Nadat de zuivelcollecteur zich terugtrekt, gaat het netwerk verder met een grotere zuivelcoöperatie. Deze wil het concept opschalen naar 500 melkveebedrijven. De netwerkdeelnemers krijgen met de 'cow coach' een begeleidende rol en hun netwerkbegeleider is als projectleider door de zuivelcoöperatie in dienst genomen.

In dit geval zet het netwerk een stap in de inbeddingfase om zo de verspreidingsfase mogelijk te maken.

box 11

terug bij *kennis als responsief vermogen*, zoals in de fase van het prille idee.

Verbinding

In deze fase gaat het om de structuur die bepaalt hoe hoog de drempel is om bepaalde verbindingen aan te gaan en te onderhouden. Het kan hier gaan om veranderingen in een takenpakket, contractuele afspraken, nieuwe projecten of organisaties. Het kan ook gaan om minder tastbare zaken zoals

een houdingsverandering, of uitspraken van managers of beleidsmakers die de nieuwe praktijk legitimeren.

Blokkades en interventies

Het aanpassingsvermogen van organisaties, brede netwerken of subculturen kan sterk verschillen. Mogelijke oorzaken daarvoor zijn te divers voor een overzicht op deze plaats. Voor nadere onderzoekresultaten verwijzen we naar de coherentiecirkel in hoofdstuk 5.

3.8. De innovatiespiraal als gereedschap-

We hebben zeven ideaaltypische fasen beschreven. In de praktijk zijn de fasen vaak niet zo scherp te scheiden en moet je als begeleider nogal eens een stap terug doen naar een vorige fase om verder te komen. Zo wisselen de planvormingfase en de ontwikkelingsfase elkaar nogal eens af als blijkt dat de plannen niet goed uitvoerbaar zijn. Het is verstandig om de actoren die

men in de realisatiefase nodig heeft al in de ontwikkelingsfase bij het denkwerk te betrekken. In het voorbeeld van Ben&Jerry's (zie box 11) sprong men van de ontwikkelingsfase naar de inbeddingfase om daarmee de verspreidingsfase te versnellen. Het is maar de vraag of in de verspreidingsfase de ontwikkelde praktijk blijft zoals hij was. Andere actoren kunnen verder gaan met de ontwikkeling ervan. En op elk punt van het proces kunnen er nieuwe prille ideeën ontstaan waardoor weer een nieuwe spiraal begint.

Het model van de innovatiespiraal is bedoeld als gereedschap om je te oriënteren op de fase in het innovatieproces die op een bepaald moment om de meeste aandacht vraagt. Die fase maakt verschil voor het soort kennis waaraan behoefte is, de actoren die je erbij moeten betrekken, de blokkades die je mag verwachten en het soort interventies die ertoe bij kunnen dragen dat het proces zichzelf voortzet.

4. De veranderdriehoek

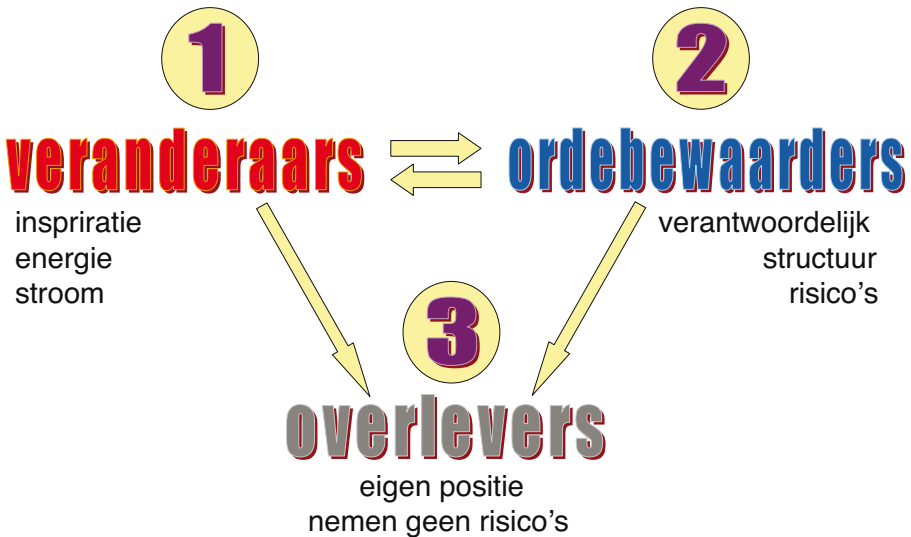
De veranderdriehoek geeft inzicht in de diverse rollen die mensen kunnen innemen in een veranderingsproces. Het maakt onderscheid tussen veranderaars, ordebewaarders en overlevers (zie figuur 3). De ene rol is niet beter dan de andere. En iedereen speelt op zijn tijd elk van de drie rollen.

Veranderaars zijn mensen die als eerste andere kansen zien en daarom willen afwijken van bestaande patronen om nieuwe richtingen in te gaan.

De **ordebewaarders** voelen zich verantwoordelijk voor de bestaande structuur. Een verandering vraagt om aanpassing van die structuur. Bovendien is niet elke verandering een verbetering. Voor

de stabiliteit in een netwerk is het nodig om ordebewaarders te hebben die bijvoorbeeld nagaan of de veiligheid van het netwerk niet in gevaar komt.

Bij de **overlevers** gaat de aandacht in de eerste plaats uit naar de eigen positie en veiligheid. Als het daarvoor nodig is om zich voor te doen als ordebewaarder, of zelfs veranderaar, dan doen zij dat. Deze rol is doorgaans moeilijk bespreekbaar. Soms zijn mensen zich niet eens bewust dat dit hun dominante rol is. Daarom schiet communicatie tekort als er te veel overlevers zijn in een netwerk. De rol van overlever is legitiem. Wie zijn eigen identiteit niet beschermt, kan ook niets voor een ander betekenen. Voor veranderingsprocessen mag men echter van hen niet te veel



Figuur 3: De veranderdriehoek.

Zoeken van medestanders en kritische vrienden

In het voorjaar van 2006 verschijnt in een landelijk dagblad een kritisch artikel over onderzoek dat Wageningen UR onder haar vlag uitvoert, maar dat, volgens de journalisten – en wetenschappers die zij citeren – wetenschappelijk gezien niet door de beugel kan. Een netwerk van veehouders experimenteert al jaren met methoden die goede resultaten geven voor de ziekteresistentie van melkkoeien, maar waarvoor harde wetenschappelijke verklaringen ontbreken. Een internationale zoektocht naar mogelijke theorieën die deze fenomenen begrijpelijk kan maken, levert boeiende resultaten op. Daarmee is acceptatie in de reguliere wetenschap echter nog niet gegarandeerd. Daarom zet het netwerk in op het vinden van medestanders en kritische vrienden. Medestanders met soortgelijke ervaringen en voor wie de nieuwe theoretische richting perspectief biedt en kritische vrienden uit kringen van beleid en wetenschap die bereid zijn om mee te denken over wat het netwerk kan doen op deze zoekrichting als relevant en perspectiefvol voor het voetlicht te brengen.

box 12

verwachten. Iemand anders zal de ruimte moeten scheppen waardoor de overlevers mee gaan veranderen.

De energie voor verandering ontstaat in een netwerk van veranderaars die elkaar inspireren. Zo'n netwerk is vaak informeel van karakter. Vroeger of later moeten de

veranderaars in interactie met de ordebehouders. Gezonde veranderingen komen voort uit interactie tussen veranderaars en ordebehouders die elkaar serieus nemen.

Inzicht in de dominante rollen in de veranderdriehoek geeft je als begeleider houvast om te sturen op energie. Werken aan iets nieuws geeft energie, terwijl het onderhouden van structuur energie kost. Er komt pas beweging in de structuur als daar voldoende energie voor is.

Sturen op energie betekent:

1. *begin bij de veranderaars:*

- begin bij de drijfveren van de mensen die verandering willen;
- versterk de beweging door verbinding te (laten) leggen met gelijkgestemden (zie box 12);

2. *onderhandel met de ordebehouders:*

- zorg vervolgens dat de beweging serieus genomen wordt door de ordebehouders;
- zoek in de onderhandeling tussen ordebehouders en veranderaars naar robuuste oplossingen om structureel ruimte te maken voor de verandering of, wanneer dat beter past, naar experimenteerruimte;

3. *creëer condities waarin overlevers kunnen veranderen*

- laat zien dat verandering mogelijk is zonder onoverkomelijke risico's;
- bied haalbare alternatieven;
- laat zien dat doorgaan op het vertrouwde spoor geen optie is.

Als we de veranderdriehoek koppelen aan de innovatiespiraal (hoofdstuk 3), dan zien we hoe de initiatiefnemer eerst een netwerk van veranderaars zoekt in de inspiratiefase. Dit genereert energie. In de planvorming-fase volgen de onderhandelingen met de ordebewaarders die ruimte moeten scheppen om te kunnen experimenteren. Dit kost energie. In de ontwikkelingsfase worden alternatieven ontwikkeld. Deze fase levert meestal weer energie op, ook al zijn er haast altijd wel hobbels te nemen die weer energie kosten. In de realisatiefase volgt

opnieuw de confrontatie met structuur die energie vraagt. Dan moet blijken of het nieuwe voldoende perspectief biedt voor de overlevers om mee te bewegen. Als dat zo is, dan verspreidt de beweging zich doordat anderen energie vrijmaken. In de inbedding-fase past de structuur zich aan waardoor de beweging wordt verankerd. De veranderaars worden nu vaak de nieuwe ordebewaarders. Hoewel, als de structuur verstart en geen ruimte laat voor nieuwe veranderingen, worden de veranderaars overlevers.

5. De coherentiekring

De coherentiekring geeft inzicht in interacties in het netwerk. Van sommige netwerken krijg je energie, van andere netwerken word je moe. De coherentiekring helpt je nagaan waardoor je die energie krijgt, of waardoor die juist weglekt. Als het netwerk onvoldoende energie geeft, is er een ontbrekende of geblokkeerde verbinding. Wat in het ene geval helpt om de blokkade te doorbreken, kan in het andere geval contra-productief zijn. De coherentiekring onderscheidt verschillende interactiepatronen die om verschillende interventies vragen.

Met de coherentiekring als gereedschap kun je als vrije actor:

- je inzicht vergroten in het functioneren van een vitaal netwerk;
- je eigen interventierepertoire uitbreiden;
- zicht krijgen op de mogelijke consequenties van interventies die je doet;
- de positie van deelnemers in het netwerk scherper krijgen;
- de verschillen en overeenkomsten tussen deelnemers scherper krijgen.

Je let op de energie die er wel of niet is. Je let dus op de zin die deelnemers hebben om zich in te zetten voor het netwerk en om hun eigen inzet af te stemmen op dat wat het netwerk nodig heeft. Een samenhangend (coherent) netwerk genereert meerwaarde. In een gezond netwerk ervaren mensen de vitale ruimte als iets wat zij nuttig, interessant en prettig vinden om te doen. In een coherent netwerk hoeven de neuzen niet dezelfde kant op te staan. Het is juist belangrijk dat de ruilverhouding goed is en er voldoende uitdaging, ordening en dialoog

is. Deze ontstaan als je de juiste verbindingen maakt en onderhoudt. De kunst is om te ontdekken aan welke verbindingen je moet werken en met welk soort interventie je dat kunt doen.

5.1. Twee spanningsbogen

De coherentiekring is opgebouwd uit twee spanningsbogen (zie figuur 4).

De **inhoudelijke spanningsboog** heeft betrekking op wat we weten en willen. Het levert energie op om iets nieuws te leren, om iets te maken wat er nog niet is, om plannen te realiseren, om dromen waar te maken. Die positieve spanning bevindt zich tussen twee uitersten, namelijk tussen *overeenkomsten*, dat wat we al kennen, kunnen en hebben, en tussen *verschillen*, dat wat we nog niet kennen, kunnen of hebben. Op de polen raak je energie kwijt. Te veel verschil scheidt verwarring, te veel overeenkomsten zijn saai. De ruimte die daartussen zit noemen we **vitale ruimte**. De stuurmechanismen om de interacties vitaal te houden zijn ingebakken. Bij te veel verschillen beperken we onze waarnemingen tot dat wat we aankunnen. Bij te veel overeenkomsten zetten we de waarnemingskanalen juist wat verder open, zodat we weer meer interessante en altijd aanwezige verschillen gaan ontdekken.

De **relationele spanningsboog** heeft betrekking op de relatie tussen ik en wij. Omdat mensen sociale wezens zijn, zoeken we altijd positie tussen de zelfverwezenlijking van het ik en de zingeving en bescherming van het wij. "Het is bevredi-

gend om al mijn kwaliteiten in te kunnen zetten en te ontwikkelen”. Die inzet krijgt pas waarde als het bijdraagt aan een groter sociaal verband dat mij bescherming en mij de meerwaarde van samenwerking biedt. De polen zijn hier het *ik*, mijn belangen, mijn dromen, mijn integriteit, mijn kennen en kunnen, mijn inzet en mijn invloed in het netwerk en het *wij*, het gezamenlijk belang, de geschreven en ongeschreven regels; kortom alles dat om aanpassing van de individuen in het netwerk vraagt. Te veel ‘ik’ in het netwerk betekent dat eigenbelang een te grote rol speelt. Dat geeft strijd om posities en een gebrek aan afstemming, zodat er van synergie door taakverdeling en specialisatie (te) weinig terecht komt. Te veel ‘wij’ in het netwerk betekent dat de dwang tot aanpassing te ver gaat. Dan komt er van de eigen belangen, wensen en kwaliteiten van de individuen weinig terecht. Daartussenin is er **vitale ruimte** waarin het onderlinge vertrouwen bestaat dat inzet en afstemming tot meerwaarde leidt. Dit vertrouwen is nodig om samen te leren en om risico’s te lopen – om te kunnen experimenteren. “Als ik me in een netwerk concentreer op wat ik daaraan het beste kan bijdragen, dan moet ik erop vertrouwen dat anderen ook hun bijdrage leveren.” Hier is weer het stuurmechanisme ingebakken. Een te grote druk vanuit het ‘wij’ zet mensen er toe aan om meer ruimte in te nemen. Te veel ‘ik’ geeft verlies van meerwaarde, zingeving en bescherming, waardoor de bereidheid om aan te passen juist toeneemt.

In de vitale ruimte nemen mensen de verantwoordelijkheid om zich in te zetten

en deze inzet met elkaar af te stemmen. Buiten de vitale ruimte hebben ze een alibi om dit niet te doen. Deze inzet kent een inhoudelijke component – “wat wil ik en wat willen de anderen?” – en een relationele component – “hoe zorgen we dat we elkaar serieus nemen?”

5.2. Vier kwadranten

Met het kruisen van de twee spanningsbogen ontstaan **binnen de coherentie-cirkel** vier kwadranten. In elk kwadrant is de aandacht op een ander aspect van de interactie gericht:

- Kwadrant 1: **ruil**. Aftasten, “is dit netwerk voor mij zinvol? Weegt de opbrengst op tegen wat het me kost?”
- Kwadrant 2: **uitdaging**. “Welke positie kan ik hier innemen? Wordt mijn inzet op waarde geschat? Zit er voldoende uitdaging voor me in?”
- Kwadrant 3: **ordening**. “Hoe organiseren wij onszelf? Wat is de beste taakverdeling? Hoe handhaven we de structuur?”
- Kwadrant 4: **dialoog**. “Wat beweegt de ander? En wat leren we van elkaar?”

Volgens inzichten uit de groepsdynamica is het waarschijnlijk dat een nieuw netwerk in het eerste kwadrant begint en van daaruit met de klok mee de kwadranten doorloopt om te eindigen in het vierde kwadrant (zie box 13). In de praktijk kan het ook anders gaan.

De coherentiecirkel laat zien dat je voor een gezonde interactie aan elk van de vier aspecten aandacht moet besteden. In die interactie zijn patronen te herkennen, waarin

De cirkel is rond

Een netwerk van melkveehouders, een loonwerker, een veetransporteur, een commerciële mestvergister, een accountant en een bankmedewerker zoeken samen naar oplossingen voor het mestprobleem. Het is een vruchtbaar gezelschap. Ze weten wat ze aan elkaar hebben (1^e kwadrant), durven elkaar uit te dagen (2^e kwadrant) en maken goede werkafspraken die ze ook nakomen (3^e kwadrant). Bij het bespreken van de voortgang in de verschillende werkgroepen die ze vormen, is er oprechte benieuwdheid naar elkaars ervaringen en opvattingen (4^e kwadrant).

Bij de volgende fase betreft het netwerk nieuwe deskundigen. Nu begint de cyclus weer van voren af aan, aftasten wat ze aan deze nieuwkomers hebben (1^e kwadrant), op de proef stellen (2^e kwadrant), enzovoorts. Toch is het netwerk niet terug bij af. De patronen herhalen zich nu op een hoger niveau van coherentie.

box 13

één van deze aspecten meer aandacht krijgt dan de andere. In een gezond netwerk wisselen de patronen elkaar af. Als een aspect voldoende aandacht heeft gehad, ontstaat vanzelf behoefte aan een van de andere aspecten. Er is ook altijd wel iemand die daar aandacht voor vraagt.

Buiten de cirkel wordt de verbinding verbroken. Er is dan onvoldoende inzet of afstemming. Binnen de cirkel wisselen patronen elkaar af, maar buiten de cirkel doen ze dat niet vanzelf. Deze patronen

buiten de cirkel escaleren dan ook, omdat gedrag van de één soortgelijk gedrag van de ander uitlokt. “Wanneer ik me terugtrek levert het netwerk ook voor anderen minder op, waardoor zij zich ook eerder terug zullen trekken. Wanneer ik een ander bestrijd, lever ik hem de argumenten om mij te bestrijden.”

Elk kwadrant laat dus ook een patroon buiten de cirkel zien. Die patronen zijn niet vitaal:

- Kwadrant 1: **vlucht**. “De opbrengst weegt niet op tegen wat het me kost. Ik trek me terug.”
- Kwadrant 2: **strijd**. “Mijn inzet wordt niet op waarde geschat. Ik moet strijd leveren om de positie te veroveren die ik nodig heb.”
- Kwadrant 3: **berusting**. “Het is niet optimaal georganiseerd, maar ik kan daar niets aan veranderen. De ander moet de eerste stap zetten.”
- Kwadrant 4: **aanpassing**. “Wij beschermen wat we hebben tegen wat daar niet bij past. Ik pas me aan omwille van de acceptatie van het netwerk, want dat is waardevol voor me.”

Voor het herstellen van verbinding zijn interventies nodig die de blokkades kunnen doorbreken. Per kwadrant maakt de coherentiecirkel onderscheid tussen een warme en een koude interventie.

Een **warme interventie** werkt op inzicht en genereert energie (inspirator, onderhandelaar, bemiddelaar, nar). Een **koude interventie** beïnvloedt de onderlinge posities door onproductieve wegen af te

sluiten. Dit kost energie, maar als het goed gaat, voorkom je ermee dat er nog meer energie weglekt (regelgever, strateeg, strijder, profeet). Dit laatste type interventie is riskant. De situatie kan ook verder escaleren. Met beide typen interventies kun je vitaliteit terugbrengen in het netwerk.

De kunst is om ruimte op maat te scheppen voor de leden van het netwerk. Te veel ruimte geeft chaos; dan is meer ordening en afstemming nodig. Te weinig ruimte verhindert inzet van mensen; dan is het nodig om los te laten. Het is goed om te weten wat je persoonlijke kwaliteiten en voorkeuren zijn. Wat is je eerste neiging wanneer je onder grote druk komt te staan? Als je dit weet, dan kun je daar bij je interventies rekening mee houden. Misschien is die voorkeursreactie effectief, maar in de gegeven situatie misschien ook niet.

Met de volgende **vragen** kun je nagaan waar het netwerk zich bevindt en welk interactiepatroon dominant is.

- **Vitaal of niet?** (bevindt het netwerk zich binnen of buiten de cirkel)
Stimuleren de deelnemers elkaar in het bereiken van de doelen, of lekt de energie weg uit het netwerk? Is er vitale ruimte, of ontbreekt daar iets aan? Dit is te merken aan het enthousiasme van de deelnemers. Zijn zij voldoende bereid tot inzet en afstemming, of niet?
- **Ik of wij?** (staat het netwerk rechts of links van het midden)
Staat het 'wij' of het 'ik' voorop? Gaat de aandacht vooral naar de eigen positie ("wat heb ik hieraan, kan ik hier doen

wat ik belangrijk vind, luisteren ze naar mij, krijg ik voldoende mijn zin, zo niet, dan stop ik ermee"), of naar het gezond maken of houden van het netwerk ("wat moet er gebeuren om het netwerk vitaal te houden, wat kan ik daaraan bijdragen, waarop kunnen we elkaar aanspreken, hoe regelen we onze onderlinge taakverdeling, wat kunnen we van elkaar leren, hoe manifesteren we ons als netwerk in de buitenwereld").

➤ **Overeenkomsten of verschillen?**

(bevindt het netwerk zich boven of beneden het midden)

Is er voldoende wat bindt, waar de deelnemers enthousiast van worden? Gaat de aandacht vooral naar dat wat actoren bij elkaar herkennen (belangen, doelen, beelden) en aan elkaar kunnen hebben (met eventueel de conclusie dat dit onvoldoende is om zich in te zetten), of benadrukken ze juist de verschillen (verschillen van mening die ze interessant, uitdagend of lastig vinden, verschillen van macht en invloed die ze als zinvol of juist knellend ervaren).

5.2.1. Kwadrant 1: ruil & vlucht

In het eerste kwadrant tasten de deelnemers af wat ze individueel uit dit netwerk kunnen halen (zie figuur 5). Ze vragen zich dus af of hun inzet voldoende rendement zal gaan opleveren.

Binnen de cirkel zetten deelnemers zich in voor het netwerk en krijgen daar voldoende voor terug. De basis voor inzet en afstemming is **ruil**.



Figuur 5: Het eerste kwadrant van de coherentie-cirkel kenmerkt zich door ruilen of vluchten.

Als deelnemers zich aan het netwerk onttrekken en hun eigen veilige eiland creëren, dan noemen we dit vanuit het perspectief van het netwerk **vlucht** en zijn we **buiten** de cirkel beland. Vanuit het individu gezien kan dit legitiem zijn. Maar daarmee ontbreekt de basis om je als individu in te zetten voor het netwerk.

Wanneer deelnemers zich terugtrekken, dan betekent het dat zij inschatten dat hun inzet meer kost dan het oplevert en/of dat risico's te groot zijn in vergelijking met de kans op succes. Als sommige mensen uit een netwerk vluchten, dan levert het netwerk minder op voor overblijvers, waardoor deze zich ook (verder) zullen terugtrekken. Het gedrag van de één legitimeert soortgelijk gedrag bij een ander.

Welke **interventies** kun je toepassen als je dit signaleert?

- **Warme** interventie: de **inspirator** betreft mensen door nieuwe inzichten aan te dragen of met initiatieven/voorbeelden te komen die aanspreken. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van een busreis langs andere soortgelijke initiatieven, lezingen organiseren.
- **Koude** interventie: de **regelgever** geeft grenzen aan. Hij bepaalt de speelruimte, waardoor deelnemers wel iets met elkaar moeten. De regelgever bepaalt het kader waarbinnen het netwerk dient te functioneren. Wil je dat niet? Dan hoor je niet thuis in het netwerk. Denk hierbij aan huis- of gedragsregels.

Warme en koude interventies kunnen soms hand in hand gaan (zie box 14). Het is wel verstandig om dan met de warme kant te beginnen, zodat er voldoende energie is om daarna de koude zaken zonder veel problemen te regelen.

De term regelgever is afgeleid van de rol die de overheid vaak op zich neemt om schadelijk gedrag binnen de perken te houden. Wanneer mensen zich maatschappelijk ongewenst gedragen zou je dit vanuit de samenleving als heel groot netwerk, als vluchtgedrag kunnen bestempelen. Ook als politiek en betrokken doelgroepen het erover eens zijn dat zulk gedrag niet meer kan, dan zijn er regels nodig om te voorkomen dat 'de vrije vogels' profiteren van de beperkingen waartoe anderen zich verplichten.

Op een gegeven moment is het tijd voor de overstap naar kwadrant 2.

Een moeizame start

Een initiatiefnemer heeft 15 collega-melkveehouders bereid gevonden een netwerk te vormen dat op zoek gaat naar een koevriendelijk stalconcept. Voor de eerste bijeenkomst komen maar zes deelnemers opdagen. Op de tweede bijeenkomst komen 11 mensen. Maar deze bijeenkomst verloopt slecht. De nadruk ligt meer op wat er allemaal moet, dan op wat de deelnemers graag willen. Bovendien ergeren ze zich aan een nieuwe deelnemer die zich dominant en weinig coöperatief opstelt. Na deze vergadering schatten de begeleider en de initiatiefnemer in dat dit niet vanzelf goed komt. De begeleider besluit alle deelnemers te bellen en te inventariseren wat ze graag willen en daarbij uit te leggen wat het NidV-programma inhoudt en wat wel en wat niet kan. Daarop haken twee deelnemers af, waaronder de dominante nieuweling.

Voor de derde bijeenkomst is een expert uitgenodigd die een methode heeft ontwikkeld om signalen bij koeien over ongenoegen of welbevinden te herkennen. Ook legt het netwerk contacten met twee stallenbouwers bij wie het netwerk op bezoek kan gaan. Vanaf die bijeenkomst is er een stabiel netwerk van melkveehouders die samen aan de slag gaan.

Een factor voor het mislukken van de tweede vergadering is de nadruk op het maken van werkafspraken. Dit is duidelijk te vroeg. Zonder voldoende aandacht voor de ruilverhouding (1^e kwadrant) en onderling uitdagende posities (2^e kwadrant), lukt het niet om zulke afspraken (3^e kwadrant) te maken. De tweede factor is de lastige nieuwkomer. Die kiest positie in het 2^e kwadrant (uitdaging & strijd). Maar daar zijn de andere deelnemers nog niet aan toe en ook de begeleider heeft daar niet meteen een antwoord op. Doordat deze nieuwkomer zoveel aandacht vraagt, maakt hij het bovendien moeilijk om het gesprek over wensen en ambities te laten gaan. Deze omstandigheden samen maken dat de balans in de ruilverhouding tussen halen en brengen in het netwerk naar de verkeerde kant dreigt door te slaan.

In de belronde past de begeleider een aantal interventies toe:

- Ze geeft aandacht aan de kritische deelnemer. Die ziet daardoor in dat hij beter niet met het netwerk verder kan gaan. Daarmee verwijdert ze een blokkade voor de anderen om deel te nemen. Deze interventie past bij het 2^e kwadrant.
- De *inspirator*. Vervolgens geeft ze aandacht aan elk van de andere deelnemers die daardoor hun ambities kunnen uitspreken. Nu heeft ze wel de gelegenheid om te vertellen wat ze aan mogelijkheden ziet. En met wat ze gehoord heeft, kan ze een expert en bezoeken organiseren die het voor de deelnemers aantrekkelijk maken om door te gaan.
- De *regelgever*. In de telefoongesprekken geeft ze ook aan welke verwachtingen niet reëel zijn. Dit schept duidelijkheid.

De expert brengt met zijn methode nieuwe inspiratie binnen. De gezamenlijke bezoeken aan de stallenbouwers brengen het onderlinge gesprek goed op gang.

box 14



Kijken en luisteren naar anderen, bijvoorbeeld door er op bezoek te gaan, is een voorbeeld van een warme interventie in het eerste kwadrant.

5.2.2. Kwadrant 2: uitdaging & strijd

In het tweede kwadrant draait het om mijn positie ten opzichte van die van de anderen (zie figuur 6).

Wanneer het netwerk **binnen** de cirkel zit, zetten deelnemers zich in voor zichzelf om een goede positie te verwerven en dagen ze anderen uit om hun kwaliteiten te tonen. **Uitdaging** is dan ook de basis voor de inzet en afstemming in het netwerk.

Wanneer het netwerk **buiten** de cirkel zit, bestrijden deelnemers elkaars positie in het netwerk. Het succes van de één gaat ten koste van dat van de ander. **Strijd** is de bijpassende term. Je kunt dit bijvoorbeeld herkennen wanneer mensen het over dezelfde



Figuur 6: Het tweede kwadrant van de coherentie-cirkel kenmerkt zich door uitdagen of strijden.

dingen hebben, maar ieder andere woorden/taal gebruiken en daardoor de overeenkom-

sten niet willen zien. Het kan (maar het hoeft niet) dat je het eerst over posities moet hebben voordat je een inhoudelijke aansluiting kunt vinden.

Wanneer deelnemers overgaan van uitdaging naar strijd, dan is er niet te weinig inzet, maar juist te veel. Die inzet is echter niet op elkaar afgestemd. De tegenstander staat in de weg voor wat er gebeuren moet. Dit leidt tot strijd. Mensen denken onvrij te zijn zolang zij hun vrijheid niet hebben bevochten op anderen. Elke slag die de ene partij de andere toedient, legitimeert de andere partij om nog harder terug te slaan. Kenmerk van deze strijd is dat de onderlinge posities omstreden zijn.

Meestal volgt er na een eerste periode, waarin iedereen erg vriendelijk naar elkaar is, een periode waarin er heel veel voorstellen en ideeën komen, meer dan dat er mensen zijn die daar serieus naar lijken te luisteren. Niet zelden zijn er dan weer anderen die zich druk maken dat het zo niet opschiet. Dit is een lastige fase. Begeleiders slaan die fase graag gauw over, bijvoorbeeld door dan maar zelf het voortouw te nemen en de koers uit te zetten. Toch hoort het erbij en heeft het zelfs een belangrijke functie! Deelnemers hebben namelijk behoefte om te weten waar zij met de anderen aan toe zijn. Na een vriendelijk uitnodigend begin, proberen ze uit hoever ze kunnen gaan. Is het hier toegestaan om van mening te verschillen? Kan dit gezelschap nog door één deur als er tegenwind komt? Dit is noodzakelijk om vertrouwen te laten groeien. In deze fase lijkt het misschien wel om de inhoud te gaan,

De lastige deelnemer

De begeleider belt na een slecht verlopen bijeenkomst de lastige nieuwkomer. Ze vraagt hem naar zijn verwachtingen van het netwerk vooraf en na de vergadering. Hij vertelt dat hij tijdens de bijeenkomst begon te vermoeden dat hij met dit gezelschap niet kon doen wat hij graag wilde. Dit verklaarde deels zijn weinig constructieve opstelling. Na enig doorvragen bevestigt de begeleider zijn vermoeden, waarop hij besluit zich terug te trekken. Ze heeft hier de interventie van de *onderhandelaar* toegepast, namelijk goed luisteren en meedenken over wat wel en niet past. Ze komen samen tot de conclusie dat verdere deelname niet zinvol is. Dit is een warme interventie. De koude interventie zou zijn om hem krachtig ontraden om zich nog in het netwerk te vertonen: de interventie van de *strateg*. Het mag duidelijk zijn dat dit heel wat meer voeten in de aarde heeft en veel energie kost.

box 15

maar eigenlijk is het bouwen aan vertrouwen belangrijker. Daarom lukt het nog niet om goede afspraken te maken zolang deze fase van de uitdaging onvoldoende aandacht heeft gehad.

De vrije actor kan hier twee **interventies** kiezen:

- **Warme** interventie: de **onderhandelaar** geeft aandacht aan de mensen die voorstellen doen of anderen uitdagen. Hij zorgt ervoor dat iedereen zich werkelijk gehoord voelt. Juist wanneer mensen zich onvoldoende erkend voelen, gaan

Twee concurrerende zoeksporen

In een netwerk ontstaat een richtingstrijd over de te volgen route. Twee fracties in het netwerk kunnen het maar niet eens worden. Hierop besluiten zij beide sporen een eindje af te lopen om te onderzoeken welk spoor uiteindelijk de meeste kansen biedt. Een groep gaat met het ene idee aan de slag, de andere groep met het andere idee. Al vrij snel blijkt dat één spoor kansloos is. Het netwerk kiest vervolgens om gezamenlijk het andere spoor verder te ontwikkelen.

Dit is een slimme oplossing van de *onderhandelaar* die ervoor zorgt dat beide partijen aandacht krijgen en de kans hebben hun idee uit te werken. De twee partijen dagen elkaar uit. Dat levert voldoende inzicht op om te kiezen. Daarmee is het netwerk toe aan het 3^e kwadrant.

box 16

ze van uitdaging vaak over in strijd (zie box 15). De onderhandelaar houdt het gesprek gezond door evenwicht te brengen in zinvolle ideeën die bij elkaar passen en reële verschillen waaraan gewerkt kan worden (zie box 16).

- **Koude** interventie: de **strateeg** gooit zijn gewicht in de schaal om mensen aan basale spelregels te houden, zoals het tonen van respect, en door te voorkomen dat een partij kan winnen ten koste van de ander.

5.2.3. Kwadrant 3: ordening & berusting

In het derde kwadrant zijn deelnemers meer



Figuur 7: Het derde kwadrant van de coherentie-cirkel kenmerkt zich door ordenen of berusten.

bezig met het zoeken naar een onderlinge afstemming, ordening, dan met zichzelf (zie figuur 7).

Binnen de cirkel praten we van een **ordening**. Deelnemers accepteren onderlinge verschillen en ontwikkelen samen de regels om interactie te structureren.

Buiten de cirkel is er sprake van **berusting**. Deelnemers leggen zich neer bij een bevroren ongelijke verdeling van posities of scheve machtsverhoudingen. Niet omdat ze daarmee tevreden zijn, maar omdat ze het gevoel hebben dat het niet anders kan. De onderliggende partij zet zijn eigen capaciteiten niet in uit vrees voor sancties wanneer men zich niet conformeert; “wij hebben niet de macht om daar iets aan te doen”. De dominante partij vreest misbruik door de onderliggende partij zodra deze meer vrijheid krijgt.

Van goede voornemens komt weinig terecht

Een netwerk van melkveehouders wil onderzoeken hoe het efficiënter met arbeidstijd kan omgaan. De begeleider zoekt een geschikt model voor tijdsregistratie. De ondernemers spreken af die registratie bij te houden. Op de volgende bijeenkomst blijkt dat bijna iedereen redenen heeft waardoor het deze keer niet lukte om te registreren. Blijkbaar is het op dit moment nog te veel gevraagd. Daarop wordt het model vereenvoudigd tot enkele indicatoren. Dat blijkt wel te werken.

De interventie is die van de *bemiddelaar*, namelijk experimenteer ruimte creëren in zulke kleine stappen dat de deelnemers er vertrouwen in hebben dat zij die kunnen nemen. Hier werkt het, omdat de deelnemers echt de wens hadden om data te verzamelen. Het ambitieniveau lag alleen wat hoog. Het zou niet gewerkt hebben als het besluit er door enkelen was doorgedrukt. Als het 3^e kwadrant onttaardt in zo'n ongelijke verdeling van invloed, dan is passiviteit het gevolg. Ook dan loopt de weg terug via het zoeken van experimenteer ruimte, maar moet de vrije actor meer aandacht besteden aan de stille partij.

box 17

De posities die in kwadrant 2 (uitdaging & strijd) nog niet vastliggen, zijn in dit kwadrant gestold. De deelnemers accepteren de verschillen omdat de juiste kwaliteiten op de juiste plek terechtgekomen zijn. Berusting treedt op als deelnemers denken niets

aan de situatie te kunnen veranderen. Het escaleert doordat de onderliggende partij steeds minder verantwoordelijkheid neemt, omdat elke poging daartoe wordt afgestraft, of men dit verwacht. De dominante partij ziet hierin een legitimatie om de controle nog verder aan te scherpen. Eigenlijk voelt iedereen zich onvrij.

In het smalle⁴ netwerk is dit bijvoorbeeld een dominante voorzitter die geen ruimte laat voor anderen om zaken in te brengen. Een voorbeeld hiervan in het brede netwerk is een actor die je nodig hebt om je doelen te bereiken, maar die niet eens in gesprek wil en een houding heeft van "ik heb geen boodschap aan jullie!"

Welke **interventies** kun je toepassen als je dit signaleert?

- **Warme** interventie: de **bemiddelaar** creëert experimenteer ruimte voor de berustende partij door te laten zien dat de risico's beperkt zijn/blijven. Deze partij gaat pas echt meedoen als er uitzicht bestaat op verbetering wanneer het experiment slaagt (zie box 17).
- **Koude** interventie: de **strijder** maakt ruimte voor de berustende partij door ruimte op de dominante partij te oververren.

5.2.4. Kwadrant 4: dialoog & aanpassing

In het vierde kwadrant zijn onderlinge verschillen ondergeschikt. Overeenkomst is

⁴ Zie begrippenkader in hoofdstuk 8.

wat deelnemers bindt (zie figuur 8). Als er vitale ruimte is, dan voelen zij een gedeelde verantwoordelijkheid voor zowel de inhoud als de onderlinge relaties.

De onderlinge verschillen zijn er wel maar zijn ondergeschikt. De basis voor inzet en afstemming is de **dialogo**, oprechte benieuwdheid naar de inbreng van de ander.

Het netwerk kan **buiten** de cirkel terechtkomen als de bereidheid om af te stemmen ten koste gaat van de eigen inzet. Dan ontstaat er een ongezonde dwang tot **aanpassing** zonder dat er iemand is die dat afdwingt. Meestal gebeurt dit sluipend. De netwerkleden hebben het zelf niet in de gaten, maar merken alleen dat het netwerk niet meer zoveel energie oplevert



Figuur 8: Het vierde kwadrant van de coherentie-cirkel kenmerkt zich door de dialoog of aanpassen.



“Wie van de begeleiders speelt wel eens de nar?”

Wie kent de consument?

Een netwerk van pluimveehouders wil eieren op de markt brengen als A-merk, met hoge kwaliteit en een specifiek imago en bedoeld voor de consument met hoge eisen. Ze denken precies te weten wie die consumenten zijn en wat die wel of niet willen. Totdat de begeleider zichzelf neerzet als zo'n consument. Hij prikt vervolgens enkele belangrijke veronderstellingen door, bijvoorbeeld het idee dat 'een vijf-sterrenhotel voor kippen' op zich al genoeg *selling point* is. De begeleider stelt zich op als een stedelijke veelverdiener, die niet alleen uit ethische motieven handelt, maar ook motieven heeft die over zichzelf gaan (ontplooiing, onderscheiding). Door zichzelf neer te zetten als een levensgenieter komen ineens andere aspecten van de doelgroep boven tafel. Deze bleven eerder onder tafel, omdat ze niet pasten in het beeld dat de ondernemers van 'de' consument hadden. Dit is het effect van een interventie van de *nar*. Zonder herkenning was de confrontatie uitgelopen op een twistgesprek tussen ondernemers en begeleider, met de begeleider als *uitdager*. Daarmee had hij de interactie echter naar het 2^e kwadrant getrokken.

box 18

als vroeger. Vaak komt een netwerk hierin terecht wanneer de deelnemers bang zijn om verworvenheden kwijt te raken. Niemand kan meer zeggen dat er iets niet klopt, risico's worden vermeden.

Welke **interventies** kun je toepassen als je dit signaleert?

Geen lastige knopen doorschuiven

Een netwerk zoekt naar nieuwe wegen om grond op een andere manier te financieren. Het liefst willen ze burgers laten investeren, waardoor meer interesse en dialoog zou kunnen ontstaan tussen producent en consument. De ondernemers in het netwerk gaan goed en vertrouwelijk met elkaar om en hebben al een lange weg afgelegd. Toch lijkt het erop dat zij een aantal lastige knopen, bijvoorbeeld de rekenregels om grond die zij van elkaar in gebruik hebben onderling te verrekenen, doorschuiven naar de toekomst, onder het motto: "Daar komen we wel uit." De begeleider brengt de scherpte in de onderhandeling terug: "Deze afspraken kunnen jullie beter nu vastleggen, want dat wordt straks alleen maar lastiger." Dit is een vriendelijke, doch besliste versie van de *profeet*. Als buitenstaander kan hij deze rol gemakkelijker op zich nemen dan de ondernemers die op dit punt strijdige belangen hebben.

box 19

- **Warme** interventie: de **nar** verwoordt wat veel mensen wel aanvoelen, maar niet hardop durven zeggen. Wanneer hij daarin slaagt, dan brengt dat vaak een gevoel van opluchting teweeg (zie box 18).
- **Koude** interventie: de **profeet** schudt mensen wakker. Hij zegt; "bekeert u, want u bent op de verkeerde weg!" Hij maakt het mensen moeilijk om nog langer hun eigen bewustzijn/geweten te negeren (zie box 19).

6. De tijdlijnmethode

De tijdlijnmethode is een hulpmiddel om belangrijke gebeurtenissen en invloeden binnen en buiten het netwerk in de tijd te ordenen en inzichtelijk te maken. Je kunt het gebruiken voor monitoring en voor evaluatie. Het is een manier om samen met het netwerk tot een netwerkverhaal te komen.

De kracht van deze methode is dat de verschillende individuele ervaringen van netwerkdeelnemers snel en helder in beeld komen en een plek krijgen. Ieders verhaal doet er toe. Door over een ingevulde tijdlijn met elkaar in gesprek te gaan, ontstaan diepere inzichten in de ontwikkelingen van het netwerk.












De tijdlijnmethode bestaat uit twee stappen, namelijk (1) het vullen van de tijdlijn en (2) het gesprek.

6.1. Het vullen van de tijdlijn

Alle netwerkdeelnemers en de -begeleider beschrijven ten eerste hun '**! momenten**' op memopapierjes. Dit zijn de momenten die in hun geheugen zijn blijven hangen. Naar verwachting komen hieruit vooral de momenten die binnen het netwerk plaatsvonden en die ertoe deden. Na het ontduubelen worden deze momenten in chronologische volgorde gezet (zie figuur 9).



Het organiseren van een creative sessie is vaak een van die '**! momenten**' die nieuwe inzichten en inspiratie opleveren.

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

Figuur 9: De tijdlijnmethode maakt alle relevante zaken in chronologische volgorde zichtbaar.

Ten tweede beschrijft iedereen de **positieve en negatieve** zaken. Het gaat hierbij om die factoren of momenten die de ontwikkelingen positief of negatief hebben beïnvloed. Dit kunnen factoren, actoren, gebeurtenissen etc. zijn, zowel binnen als buiten het netwerk. Bijvoorbeeld de minister die een netwerk adopteert, of een wet die wel of niet doorgaat, of een artikel over het netwerk in de media, of een bedrijfsbezoek. Ook deze zaken zetten de deelnemers in de tijdlijn.

Als laatste beschrijft iedereen de **'kwartjesmomenten'**. Dit zijn de momenten waarop een bepaald inzicht is ontstaan, toen 'viel het kwartje'. Ook de kwartjesmomenten worden op de tijdlijn gezet.

6.2. Het gesprek

Als de tijdlijn geheel gevuld is, volgt een gesprek. Hierin krijgt elke deelnemer de gelegenheid om te vertellen wat hij of zij belangrijk vond in de ontwikkelingen en waarom. Het is belangrijk om van te voren duidelijk te hebben dat ieder verhaal waar is. Het is bij deze methode namelijk niet de bedoeling om elkaar van de eigen waarheid te overtuigen. Er zijn vele verhalen te vertellen en ieder heeft zijn of haar eigen verhaal en perceptie. Vaak is het verrassend om te horen hoe andere netwerkdeelnemers bepaalde gebeurtenissen hebben ervaren. Uiteindelijk versnelt het gesprek hierover het leerproces van het netwerk.

Aan het einde van het gesprek is de film met de huidige stand van zaken van het netwerk compleet.

7. De leergeschiedenis

De film van de tijdlijnmethode kun je vervolgens, zelf als begeleider of samen met je netwerk, verder analyseren. De leergeschiedenis rafelt de film als het ware uiteen in verschillende scènes. Voor het analyseren van de scènes kun je de modellen uit de voorgaande hoofdstukken als bril te hanteren.

Niet elke scene leent zich voor een analyse door alle brillen. Soms is maar een bril bruikbaar. Andere scènes geven juist interessante perspectieven of inzichten door twee of meer brillen te combineren. Beschouw de volgende vragen dus als checklist. Probeer niet op alle vragen een antwoord te vinden, maar ga met deze vragen na of je misschien belangrijke aspecten in je eigen verhaal over het hoofd ziet. In bijlage 1 zie je hoe zo'n

leergeschiedenis eruit kan zien.

Door te spelen met de vragen en je te verwonderen over wat je ziet, zal gaandeweg duidelijker worden wat je aan het basisverhaal, bezien door deze brillen, kunt aflezen. De scènes helpen je als begeleider meer grip te krijgen op wat er in je netwerk gebeurt en het geeft meer zicht op je eigen handelen.

De brillen:

1. de bril van de **netwerkanalyse** geeft zicht op de netwerkopbouw;
2. de bril van de **innovatiespiraal** geeft zicht op de processen die het netwerk doorlopen heeft;
3. de bril van de **coherentiecirkel** geeft zicht op de samenwerking in het netwerk.



Sommige scènes in de tijdlijnfilm geven interessante perspectieven of inzichten door ze door meerdere brillen te bekijken.

De bril van de **netwerkanalyse** (zie hoofdstuk 2) geeft zicht op de opbouw van een netwerk rond een bepaald initiatief. Door vragen die deze bril stelt, krijg je zicht op:

- Wat het initiatief is waar het hier om draait en wie de initiatiefnemer(s) zijn.
- Wie/wat betrokken geraakt is en wie/wat in beeld komt, maar niet betrokken is.
- Wie schakels zijn en waarin, of waarvoor zij schakel zijn.
- Wie (tijdelijk) partners zijn en waar zij zorg voor dragen.
- Of er een netwerk is om op te bouwen en waar dit uit blijkt.

Door de bril van de **innovatiespiraal** (zie hoofdstuk 3) kijk je naar het kennisproces. Vragen die deze bril stelt, zijn erop gericht om zicht te krijgen op:

- In welke **fase** van de innovatiespiraal het kennisproces zich bevindt.
- Welke **kennis** aan de orde is. Wat weet men nu wel en niet, wat zijn de meest urgente vragen?
- Welke **actoren** in deze fase (scène) een cruciale rol spelen.
- Wat de kwaliteit van de **interactie** tussen deze actoren is.

- Welke **gebeurtenis/interventie** een verandering in die interactie teweeg gebracht heeft en welke effect dit heeft gehad. En welke invloed dit heeft gehad op de plaats in de innovatiespiraal.

Tot slot kun je kijken door de bril van de **coherentiecirkel** (zie hoofdstuk 5). Met deze bril kijk je naar de interactie in een netwerk. Hierdoor zie je:

- Of er in de **beginsituatie** sprake was van één of meer duidelijk dominante interactiepatronen en waaraan dit te herkennen was.
- Of er **verwikkelingen** waren (intern of extern) in deze scène die invloed hadden op de onderlinge interactie in het netwerk en welke. Ook waaraan je die invloed dan kon merken.
- Welke **interventie** heeft plaatsgevonden, door wie gepleegd en of het een bewuste keuze was.
- Wat het **effect** was van deze ingreep en waaraan je dat kon zien of merken.
- Of er in de **eindsituatie** van de scène sprake was van één of meer duidelijk dominante interactiepatronen en waaraan je dat kunt herkennen.

8. Begrippen en kaders

8.1. Netwerk

Wat is een netwerk? Vraag het aan tien mensen en je krijgt tien verschillende antwoorden. Zo hebben mensen het over sociale netwerken, professionele netwerken, dunne en dikke netwerken, informele en formele netwerken, smalle en brede netwerken.

Een netwerk is altijd een **verzameling actoren** die met elkaar in relatie staan. Mensen maken meestal op hetzelfde moment deel uit van verschillende netwerken. In een netwerk is niet altijd een collectief doel, een hiërarchie of een taakverdeling aanwezig. Soms ontwikkelen deze kenmerken zich. De mate waarin mensen zich verbonden voelen in een netwerk kan sterk verschillen. Naarmate de binding sterker is, neemt de identiteit van het netwerk toe en zijn de interactiepatronen duidelijker herkenbaar. In een sociaal netwerk herkennen mensen elkaar als leden van dat netwerk, er is een identiteit waar ze 'wij' tegen zeggen.

In dit rapport gaat het niet over vrijblijvende netwerken. We gaan er vanuit dat er initiatiefnemers zijn die iets willen realiseren en die proberen daarvoor medestanders te mobiliseren. Door een netwerk op te bouwen van actoren die zelf iets willen realiseren, krijgt het initiatief een stevige basis. Via het opbouwen van het netwerk, bijvoorbeeld door het voeren van diverse oriënterende gesprekken, het uitnodigen van deskundigen, het verkennen van interessante praktijkvoorbeelden, of het versprei-

den van informatie over het initiatief, komen de wegen in beeld waarlangs het initiatief verder kan komen. Wie een breed netwerk opbouwt, krijgt dus meerdere wegen in het vizier en kan langs verschillende lijnen tegelijk werken. Dit vergroot doorgaans de kans op succes.

Voor deze context is het verschil tussen **smalle** en **brede** netwerken van belang. In de *smalle* omschrijving kiezen mensen er bewust voor om aan het netwerk deel te nemen. Wat dat deelnemen inhoudt kan variëren van zo af en toe een bijeenkomst van bijvoorbeeld vakgenoten, tot een intensieve gezamenlijke zoektocht naar nieuwe praktijken, zoals in het NidV-programma.

In de *brede* omschrijving bestaat het netwerk uit de mensen en vertegenwoordigers van instanties die in beweging moeten komen om mogelijk te maken wat de initiatiefnemers willen. Wie iets voor elkaar wil krijgen heeft beide soorten netwerken nodig. De modellen in dit rapport geven houvast voor het werken met zowel smalle als brede netwerken.

Het onderscheid tussen **formele** en **informele** netwerken is belangrijk als het gaat om de keuze van een interventiestrategie. Als een netwerk vooral bestaat uit actoren die een positie hebben gekregen in het netwerk op basis van hun functie, dan noemen we dit een *formeel* netwerk. Vaak vertegenwoordigen zij anderen van wie zij een mandaat hebben gekregen. Dit type netwerk bewaakt de structuur.

Informele netwerken vormen zich op basis

van persoonlijke affiniteit. De energie die nodig is voor beweging komt voort uit ontmoetingen tussen mensen in informele netwerken. Dit type netwerken was het vertrekpunt voor het experiment in het NidV-programma. Hierin kon een netwerk zich aanmelden als er minimaal drie leden waren met een initiatief.

8.2. Actor

Een actor is een persoon of een verzameling personen, zoals een organisatie, een belangengroepering of een samenwerkingsverband. Een netwerk kan bestaan uit individuele actoren (personen), of uit actoren die we – voor de overzichtelijkheid – als eenheid beschouwen. Wanneer we over samengestelde actoren praten, dan is het belangrijk om je te realiseren dat elke actor weer een netwerk op zich is, met individuen op verschillende posities. Waar het in netwerkbenaderingen steeds om draait, zijn de relaties die het meest bepalend zijn voor de interactie die voor het initiatief aan de orde is. Soms kun je met samengestelde actoren volstaan, in andere gevallen zul je dieper moeten graven naar de individuen die ertoe doen.

8.3. Vrije actor

Een vrije actor heeft de positie om bij te sturen op energie in het netwerk en op verbindingen tussen deelnemers⁵. Dat kan een initiatiefnemer zijn, of – in het geval van het NidV-programma – een begeleider van

buiten het netwerk. Het kan ook een team, of zelfs een hele organisatie zijn die in een breder verband netwerken gezond houdt, of nieuwe bewegingen initieert. Het werk van een vrije actor kan niet van te voren geheel zijn uitgestippeld of vastgepind in prestatie-indicatoren. Hij/zij moet kunnen herkennen waar een netwerk op een bepaald moment behoefte aan heeft, en dan doen wat nodig is om het netwerk zich verder te laten ontwikkelen. Een vrije actor moet ervoor zorgen dat anderen er vertrouwen in hebben dat hij de ruimte, die hij als vrije actor heeft, goed benut.

8.4. Vitale ruimte

Als mensen in een netwerk voldoening ervaren en de ruimte benutten om creatief te worden, dan spreken we van 'vitale ruimte'. Vitale ruimte in een netwerk is te voelen aan de energie die het oplevert. Mensen krijgen er steeds meer plezier in om zich in te zetten voor het netwerk en om rekening te houden met anderen. Deze ruimte hangt af van het vertrouwen dat mensen in elkaar hebben om samen te werken, om vertrouwde beelden los te laten en om op zoek te gaan naar iets nieuws. De coherentiecykel (hoofdstuk 5) laat zien hoe je de vitale ruimte als oriëntatie kunt gebruiken voor het bijsturen van een netwerk.

8.5. Werken in netwerken

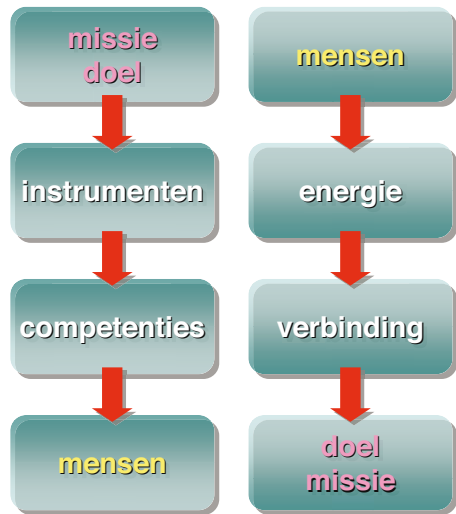
Het werken in netwerken is anders dan in organisaties. In organisaties is het gebruik

⁵ Zie ook het eerste rapport 'Netwerken met vrije actoren'.

kijk om eerst het doel te formuleren, dan de instrumenten hierbij te kiezen en ten slotte de mensen te vragen om taken uit te voeren (zie linker deel van figuur 10). In netwerken gaat het precies andersom. Daar zijn mensen het vertrekpunt; mensen met dromen en ambities, die iets willen, verbinding maken met anderen en samen iets creëren. In die inzet zit energie. Deze energie neemt toe als ambities elkaar blijken te versterken en mensen merken dat hun bijdrage zinvol is in een groter geheel. Daardoor neemt ook de bereidheid tot afstemming toe waardoor verbindingen kunnen groeien. De focus verschuift dus van doelen naar relaties, met andere woorden naar de verbinding en de energie die het vraagt om die verbindingen gezond te houden (zie rechter deel van figuur 10). Er is geen structuur die voorschrijft wie de baas is of ondergeschikte, wat het doel is en wat de taakverdeling, of wat de spelregels zijn en hoe deze worden gehandhaafd. Er kan in een netwerk wel iets ontstaan dat op een structuur lijkt, maar het is geen contract. Een netwerker moet het hebben van andere netwerkdeelnemers die er zelf voor kiezen om zich voor het netwerk in te zetten en om die inzet af te stemmen op anderen.

8.6. Kennis

Voor de een is kennis objectieve waarheid, de ander ziet kennis als een product. Je kunt ook kijken naar kennis die een persoon heeft, of de kennis die mensen samen opbouwen. Er is geen eenduidige definitie.



Figuur 10: Organisaties gaan vaak uit van doelen waar in de laatste plaats mensen voor nodig zijn. Een netwerk gaat uit van mensen die samen een niet vooraf vaststaand doel bereiken.

Vaak heeft een netwerk behoefte aan een bepaald type kennis. Het is nuttig om dit te benoemen. Het maakt namelijk nogal wat uit voor de verwachtingen over de uitkomst en de manier waarop je een netwerk begeleidt. Netwerkdeelnemers kunnen kennis gebruiken om te optimaliseren (hetzelfde doen, maar dan beter), om een andere richting in te slaan, als wapen (verbeteren van posities) en als permanent leerproces (de kwaliteit om samen oplossingen vinden voor kwesties die zich aandienen). In de innovatiespiraal (hoofdstuk 3) zie je hoe elk van deze aspecten van kennis om andere activiteiten vraagt en waarvoor andere relaties belangrijk worden. In dit rapport zien we kennis als *responsief vermogen*.

Dit is het vermogen van een persoon of een netwerk om te reageren op dat wat er in de omgeving gebeurt.

8.7. Strategische ruimte

Het totaal van keuzemogelijkheden voor oplossingen van problemen of uitdagingen noemen we ‘strategische ruimte’. Als mensen na een bepaalde activiteit meer keuzemogelijkheden zien dan ervoor, dan is hun strategische ruimte vergroot. Dit begrip leent zich voor monitoring en evaluatie, omdat je er goed naar kunt vragen en je een gemeten verschil met een zekere waarschijnlijkheid kunt toeschrijven aan de activiteit. Of mensen daadwerkelijk iets anders gaan doen met die toegenomen ruimte hangt vaak van meer factoren af. Gedragsverandering is hiervoor een lastig te hanteren maat. Mensen kunnen goede redenen hebben om bepaalde oplossingen niet te accepteren. De strategische ruimte was een van de sleutelbegrippen binnen het NidV-programma. In de netwerken vergroten veehouders hun strategisch ruimte door de kennis (informatie, inzichten, bewustwording, ervaringen e.d.) die zij opdoen en door de verbindingen die ze leggen met anderen (onderzoekers, financiers, burgers, collega-ondernemers).

8.8. Tot slot: geboren netwerkers

Sommige netwerkers lijken ervoor in de wieg gelegd. Ze doen als vanzelf op het juiste moment de goede dingen. Vraag je achteraf wat ze precies gedaan hebben, dan weten ze dat vaak niet eens meer. Wanneer de reconstructie toch lukt, dan zien we dat ze meestal precies gedaan hebben wat onze modellen hadden aangegeven. Dit is geen toeval. De modellen geven geen normatieve voorschriften, maar maken inzichtelijk wat er gebeurt als het goed gaat. Ontwikkeling is, net als bij evolutionaire processen in de levende natuur, een autonoom proces dat – mits niet geblokkeerd – leidt tot meer taakverdeling, specialisatie, inzet, afstemming en bevrediging. De mechanismen voor afstemming zijn ingebakken. Iemand met een goed ontwikkelde antenne voelt dus intuïtief aan wat er moet gebeuren.

In een mensenleven gebeuren veel dingen waardoor de antenne vroeger of later selectief wordt. Ook beschikt niet iedereen over een breed repertoire aan interventiemogelijkheden op het moment dat interventie nodig is. “Voor wie alleen een hamer heeft, lijkt alles een spijker”, zo luidt het spreekwoord. Daarom helpt het om te oefenen in het herkennen van situaties en het kiezen van effectieve interventies, zodat je ze ter beschikking hebt wanneer de situatie zich aandient. Dit rapport met gereedschap draagt daaraan bij.



Sommige netwerkers lijken ervoor in de wieg gelegd. Zelfs al is de communicatie soms nog non-verbaal..

De modellen in dit rapport zijn bedoeld om plaats te bepalen en geven een richting aan voor vervolgstappen. Het is geen kookboek. Eigen intuïtie (gezond boerenverstand) moet leidend blijven. Je kunt die intuïtie wel aanscherpen met de modellen in dit rapport en vooral ook door te reflecteren op de

ervaring van jezelf en die van anderen. De modellen helpen je daarbij met een gemeenschappelijke taal om over ervaringen na te denken en met inzichten in mogelijke oorzaak-gevolgrelaties in de dynamiek van netwerken.

9. De beverdam

Tot slot vertellen we nog een sprookje. Om aan een dreigende ramp te ontkomen worden in het sprookje vier voorstellen gedaan. De lezer mag kiezen welke aanpak hem of haar het meeste aanspreekt.

9.1. Het sprookje

Er was eens een groot dierenbos. De dieren woonden er al lang en gelukkig. Maar er kwamen grote zorgen. De stroom van de rivier droogde steeds verder op. Er was niet genoeg water meer voor het nijlpaard om rond te zwemmen, of voor de olifant om zich nat te spuiten. Nog even en zelfs de zwijnen konden niet meer in de modder rollen. Nog even langer en de dieren zouden doodgaan van de dorst. Toch viel er niet minder

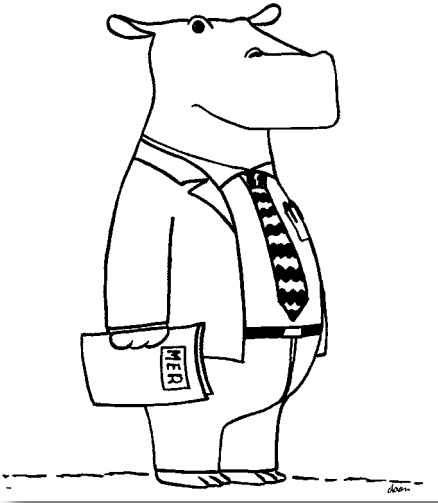
regen dan vroeger. De vogels waren er op uitgegaan om te onderzoeken wat er aan de hand was. Het resultaat was alarmerend. Bovenstrooms was een grote beverdam gebouwd die zo langzamerhand nauwelijks nog water doorliet. Wat te doen?

Koning Leeuw riep de dieren uit zijn bos bij elkaar en vroeg om raad.

Er moest iets gebeuren. Maar wat?

De eerste die naar voren kwam was het **nijlpaard**. Dit nijlpaard wist alles van water, hij was waterbouwkundige. Hij meende dat er een technische oplossing moest zijn om iedereen tevreden te stellen. Hij stelde voor om een goed onderzoek uit te voeren naar de beste oplossing voor het probleem.



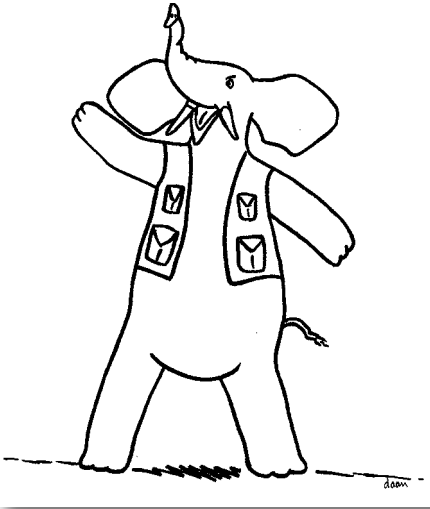


Daarmee konden ze de bevers overhalen om mee te werken aan een gemeenschappelijke oplossing. Het onderzoek moest zich richten op de verplaatsing van de dam van bovenstrooms naar benedenstrooms. De voordelen waren evident. Bevers en andere dieren konden in vrede met elkaar leven en er zou een stuwmeer ontstaan, waardoor zelfs in droge tijden iedereen genoeg kon drinken, de zwijnen in de modder konden rollen, de olifant kon spuiten en het nijlpaard naar hartenlust kon zwemmen. Zo kon een probleem worden getransformeerd naar meer kwaliteit voor iedereen. Natuurlijk zouden ze als onderdeel van het onderzoek ook een milieueffectrapportage (MER) uitvoeren om te zien wie nadeel van de operatie zou ondervinden. Maar met wat faciliteiten voor nestverplaatsingen moest men daar wel uit kunnen komen. Als met het onderzoek de voordelen objectief waren gekwantificeerd, kon op hoog niveau overleg

plaatsvinden met de beverhopman over de voorwaarden, bijvoorbeeld voor hulp bij de damverplaatsing, kinderopvang voor de beverbaby's, enzovoorts.

Van sommige kanten kwam instemmend gemompel. Mooi plan. Veel voordelen. Techniek stond voor niets. Tegen objectieve rendementsberekeningen zou weinig in te brengen zijn. Maar er waren ook bedenkingen. Had het nijlpaard er wel aan gedacht dat de bevers er misschien wel helemaal geen zin in hadden om met de dieren te onderhandelen? Zeker over een plan dat door de tegenpartij was bedacht? Hoe groot was de kans van slagen en rechtvaardigde dit al het werk dat er in al dat onderzoek zou gaan zitten? Wat kostte het wel niet, al die projectbureaus voor waterbouwkundig werk, vervoer, MER, enzovoorts?

De tweede die zijn stem verhief was de **olifant**. Hij zei: "De bevers zijn indringers. Ze zijn aan de gang gegaan zonder zich iets van het algemeen belang van het dierenbos aan te trekken. We moeten hen duidelijk maken wie hier de baas is. Dammen bouwen moet kunnen, maar wel binnen de maatschappelijke randvoorwaarden; dus geen dam in de hoofdstroom van de rivier." De olifant vervolgde met: "Koning, geef mij de opdracht. Ik zal voor u onderzoeken hoe groot de schade is die de bevers aanrichten en welke juridische stappen we tegen de bevers kunnen ondernemen. Zijn ze daar niet gevoelig voor, dan wil ik van u het mandaat en de nodige middelen om een legertje van dieren samen te stellen, waarmee we onze eis kracht bij kunnen zetten. De dam moet



weg! We zullen hen duidelijk maken wat wel en niet kan. Desnoods verjagen we de bevers en breken we de dam af.”

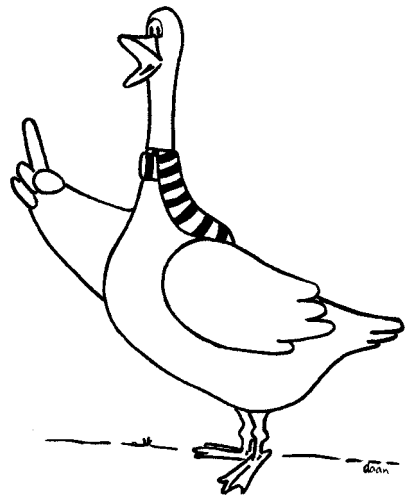
Opnieuw was er instemmend gemompel. Meteen stevig aanpakken, anders schep je maar precedentes en komt het van kwaad tot erger. “Wij hebben hier de oudste rechten. Bevers horen hier niet.”

Ook waren er opnieuw serieuze bedenkingen. Wie weet wat voor narigheid bevers kunnen uithalen als ze boos zijn? De bevers waren bovendien uitgezet door de mensen. Die vonden dat er bevers in het gebied moesten zijn. Als ze ze zouden verjagen, kwamen er vast weer andere, want zo gauw geven mensen nou eenmaal niet op.

“Kunnen we dan niet met de mensen gaan praten?” riep iemand. Toen brulde de koning: “Ben je nou helemaal? Met mensen valt niet

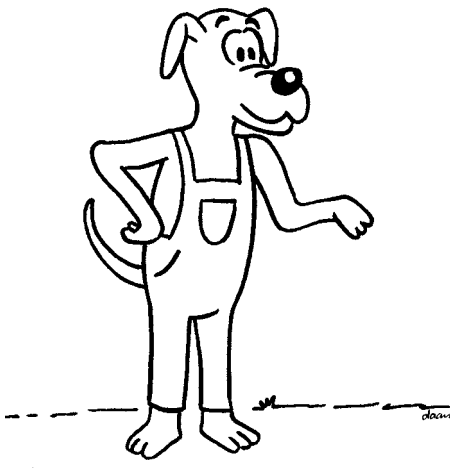
te praten. Trouwens als ze ontdekken dat hier een leeuw, een nijlpaard en een olifant rondlopen, vangen ze ons en sluiten ze ons op in de dierentuin.” Nee, met mensen praten was geen optie. De strijd aangaan met de bevers eventueel wel, maar niet een zonder complicaties.

Als derde stapte de **gans** naar voren. Ganzen zijn, zoals je weet, sociale dieren. Ze kunnen goed organiseren en gaan altijd met iedereen in gesprek. De gans zei: “Koning, hier past slechts een participatief onderzoek. Geef mij het mandaat en de middelen om een open gesprek met de bevers aan te gaan. Misschien weten de bevers niet eens welk leed ze berokkenen en is er dus best over oplossingen te praten. Natuurlijk hebben ook de bevers zo hun eigen belangen waar de andere dieren oog voor moeten hebben. Bevers zien hun wereld nou eenmaal anders dan ganzen, zwijnen, nijlpaar-



den, olifanten, of leeuwen. Alleen als we met elkaar een open zoek- en leerproces ingaan kan er een beeld ontstaan waar iedereen zich in kan vinden. Dan zullen er ook oplossingen komen die aan iedereen recht doen. Wie weet omarmen de bevers uiteindelijk het idee van het nijlpaard wel, maar dan hebben ze er zelf ook aan meegedacht.”

Weer was er instemmend gemompel. Vredelievende benadering. Misschien zijn die bevers zo kwaad nog niet. Wie weet wat eruit komt? Je zou het op zijn minst moeten proberen. Maar de vogels, die de situatie verkend hadden, waren er niet gerust op. Die beverhopman zag er uit als een potentiaat. Hij had de wind er stevig onder. Niet iemand met wie je gezellig, onder het genot van een kopje thee, een open gesprek kon voeren. En ze hadden wel meer stevig gespierde workaholics zien rondploeteren. Geen communicatief ingesteld volkje, zo op het eerste gezicht.



Ten slotte sprong een **jonge hond** naar voren. “Er moeten toch wel bevers te vinden zijn die verder willen kijken dan hun eigen wereld. Ook al zitten ze misschien niet in het management. Of durven ze nog niet meteen hun bek open te doen. Koning, geef mij de ruimte, dan zoek ik een stel andere enthousiaste jonge dieren en gaan we samen contact zoeken met jonge bevers met wie te praten valt en die ook iets willen. Misschien kunnen we een jonge woudlopersclub oprichten of zo. En dan gaan we op onderzoek uit naar wederzijds begrip en naar creatieve oplossingen. Tegen de tijd dat we aan beide zijden daarvoor voldoende enthousiaste supporters hebben gevonden, kunt u met de beverhopman gaan onderhandelen.”

Ook nu was er instemmend gemompel. Die jonge honden toch, steeds weer nieuwe ideeën. Maar ook nu kwamen er bezwaren. Hoe controleer je zo'n aanpak? Dit proces is toch niet te bewaken? Op welke prestatie-indicatoren kun je die groep afrekenen? Het gaat over serieuze zaken, over leven en dood. Geen tijd voor spelletjes dus.

De leeuw had de vier voorstellen aangehoord, met het commentaar van het publiek erbij. Om een beslissing te nemen trok hij zich terug met zijn ministers, de neushoorn van openbare orde en veiligheid, de hamster van financiën, de ooievaar van ruimtelijke ordening en de stier (een Schotse Hooglander) van integratiezaken. Welk van de oplossingsrichtingen moest hij kiezen?

Welke oplossingsrichting adviseer jij als vrije actor de koning?

9.2. De ontknoping van het sprookje

De koning koos voor een geïntegreerde onderzoeksbenadering. Met het onderzoeksvorstel van het nijlpaard onder de vleugel werd de gans als 's konings procesbegeleider naar de beverhopman gestuurd. De onderhandelingen verliepen echter stroef. De hopman wilde niet meewerken.

De gans werd voor de tweede maal op pad gestuurd, maar nu met het dreigement van de olifant. Dat maakte de situatie er niet beter op. De beverhopman had een geheel andere visie op de zaak en dreigde op zijn beurt met een beverguerrilla als het tot een confrontatie zou komen.

Uiteindelijk mocht de jonge hond een groep jonge woudlopers vormen. Waarschijnlijk had hij dat ook gedaan zonder toestemming, want zo'n jonge hond was hij wel. Maar nu kwam er ook een onderzoeksbegeleidingsgroep met wie ze voortgangsgesprekken voerden. De woudlopers vonden jonge bevers die wel interesse hadden in interculturele contacten. Ze ontdekten dat bevergezinnen het er moeilijk mee hadden dat het water in het stuwmeer steeds hoger kwam te staan. Ze moesten daardoor hun nesten steeds opnieuw verplaatsen. De dam was eigenlijk iets te waterdicht gebouwd. Maar de beverhopman, die zelf geen gezin had en inderdaad niet bepaald communicatief was ingesteld, wist van dit soort problemen niets af.



De jonge hond en zijn makkers gingen kanaaltjes graven om de stroom om te leiden. Nadat dit aanvankelijk een paar maal mislukte, kregen zij van beide zijden hulp van dieren die bewondering hadden gekregen voor hun moed en doorzettingsvermogen. Er werd een rotsplek gevonden die geschikt was voor een waterval. Nu er een oplossing leek te zijn die voor beide partijen acceptabel was, konden ze een doorbraak in de onderhandelingen bereiken. Met vereende krachten groeven ze een kanaal naar de rotsplek. Zo ontstond een drempel die het waterpeil in het stuwmeer constant hield en de stroom in de rivier gelijkmatig voedde, ook in droge tijden.

En ze leefden nog lang en gelukkig.⁶

⁶ tekst: Eelke Wielinga, illustraties: Daan Spijker.

9.3. Kennis en de beverdam

Welke rol heeft kennis bij de diverse onderdelen van het sprookje?

De aanpak van het **nijlpaard** is de **instrumentele benadering** (zie figuur 11). Hij redeneert op basis van objectieve gegevens en technische mogelijkheden. Als de beste oplossing is vastgesteld, dan mogen anderen gaan nadenken over de communicatie om betrokken actoren te overtuigen. De instrumentele benadering werkt goed zolang alle betrokken actoren vertrouwen hebben in de onomstreden kennis die de deskundige naar voren brengt. Daaruit valt af te leiden wat de best te volgen weg is. De



Figuur 11: Het **nijlpaard** kiest voor de instrumentele benadering.

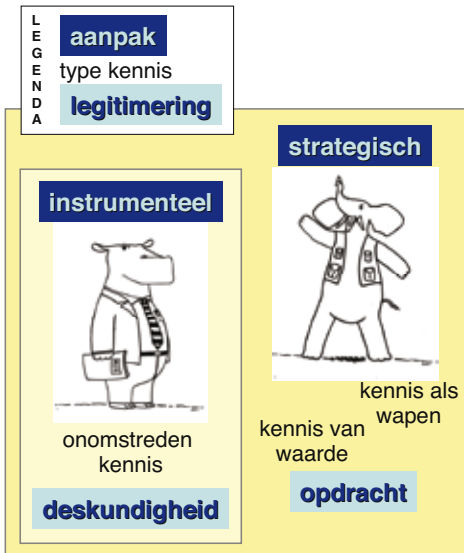
wetenschap moet ervoor zorgen dat het vertrouwen in dit soort kennis met het predicaat 'wetenschappelijk' niet beschaamd wordt, want dat tast haar leidende rol aan.

Deze benadering genereert onvoldoende oplossingen als mensen het niet meer eens kunnen worden over de waarheid. Er is dan onvoldoende onomstreden kennis voor

handen. Dit is het geval wanneer problemen zo complex zijn dat wetenschappers geen zekerheid meer kunnen bieden. Het is ook het geval wanneer er grote belangentegenstellingen bestaan, zoals in het sprookje. Dan heeft elke partij zijn eigen waarheid en vaak ook zijn eigen deskundigen om die waarheid te staven. De positie van de deskundige wordt dan belangrijk. Komt hij van de tegenpartij, dan is hij verdacht. Daarom heeft de benadering van het nijlpaard hier geen kans van slagen.

De aanpak van de **olifant** is de **strategische benadering** (zie figuur 12). Het gaat hem om het versterken van de positie van de dieren uit het dierenbos tegenover die van de bevers. Eigenlijk zet hij in om te winnen, om zo de belangen van het dierenbos veilig stellen. Kennis heeft hier de vorm van argumenten en dreigementen. Argumenten in de hoop dat de andere partij oog gaat krijgen voor de legitieme en morele rechten van het dierenbos en dreigementen om de argumenten kracht bij te zetten door te imponeren. Dit laatste kunnen we positiespel noemen.

De strategische benadering werkt goed als er een open wisselwerking is, zodat, door zetten en tegenzetten, actoren elkaar in posities manoeuvreren waarin zij tot een nieuwe taakverdeling en specialisatie kunnen komen die meerwaarde oplevert. Dit is het leidende principe in de markt. Door een combinatie van ruil en concurrentie ontstaat idealiter een gezonde markt waarin iedereen doet waar hij het beste in is. Kennis is hierin een verhandelbaar product. Prettig als die



Figuur 12: De **olifant** kiest de strategische benadering.

kennis onomstreden is, maar dat is niet noodzakelijk. Zolang iemand er voldoende waarde aan hecht om ervoor te betalen, is het goed.

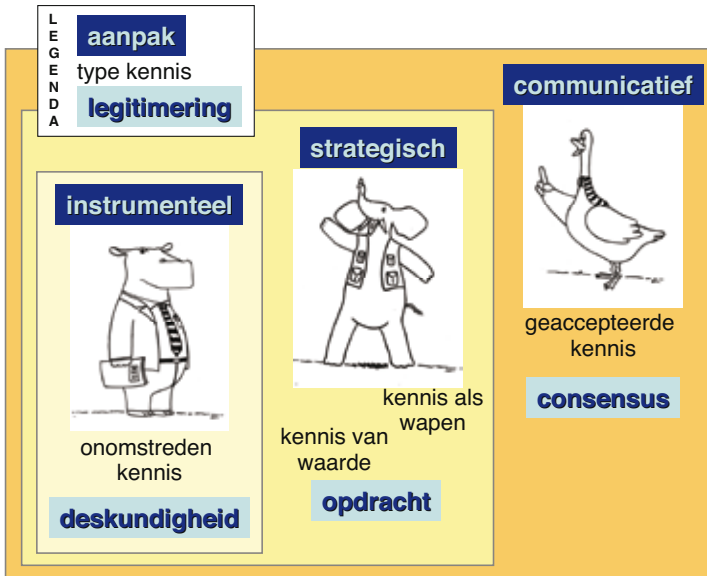
De strategische benadering is ook effectief wanneer er een strijd is die je kunt winnen. Dat kan door machtsmiddelen in te zetten, zoals het legertje krachtpatsers dat de olifant wil mobiliseren. Zo'n strijd gaat echter altijd gepaard met schade. Die schade is te beperken wanneer je de strijd niet met fysieke middelen, maar met argumenten kunt voeren. Maar daarvoor zijn geaccepteerde spelregels nodig, zoals bijvoorbeeld een juridisch kader en instituties die deze spelregels kunnen handhaven.

Kennis speelt dan opnieuw een belangrijke rol, maar nu als wapen in een positiestrijd.

Wie inzet op een strategische benadering wordt gelegitimeerd door de opdrachtgever. Deze hecht namelijk waarde aan zijn inbreng en de kennis die hij daarbij gebruikt. In de kennismarkt krijgt de klant daarom een hoofdrol. Als de overheid onderzoeksprogramma's financiert, dan koopt ze kennis in haar rol als plaatsvervangend klant, maar uit naam van de samenleving.

Deze benadering genereert onvoldoende oplossingen wanneer de strijd niet door een partij te winnen is en er ook geen open wisselwerking is waaruit werkbare verhoudingen kunnen ontstaan waarmee je collectieve opgaven kunt aanpakken. Op microniveau kan de wil om een concurrentieslag te winnen gezond zijn, zolang op een hoger niveau de voorwaarden zijn geschapen voor een open wisselwerking. De olifant is kansloos omdat er geen geaccepteerde spelregels zijn en er geen uitzicht is op een overwinning. De tegenpartij heeft immers te veel mogelijkheden om een afgedwongen oplossing te saboteren.

De aanpak van de **gans** is de communicatieve benadering (zie figuur 13). Hij laat het idee los dat er maar een waarheid bestaat. Daardoor ontstaat er één opening naar de andere partij. Er kan pas ruimte ontstaan om samen naar oplossingen te zoeken wanneer alle betrokken partijen zich eerst erkend voelen in hun eigen belangen en hun visie op de werkelijkheid. Wie nu claimt de waarheid in pacht te hebben, wordt een obstakel in dit zoek-



Figuur 13: De **gans** kiest de communicatieve benadering.

proces. Hier past de opvatting van kennis als individueel construct. Iedereen heeft zijn eigen kennis opgebouwd, door opleiding, ervaring, overtuiging, enzovoorts.

Beelden van de werkelijkheid kunnen naar elkaar toegroeien door interactie. Zo'n collectief leerproces moet uitmonden in kennis die alle betrokken partijen accepteren. Of die kennis ook wetenschappelijk is te valideren, doet nu minder ter zake. Waar het om gaat is dat partijen deze kennis erkennen als basis voor collectieve actie.

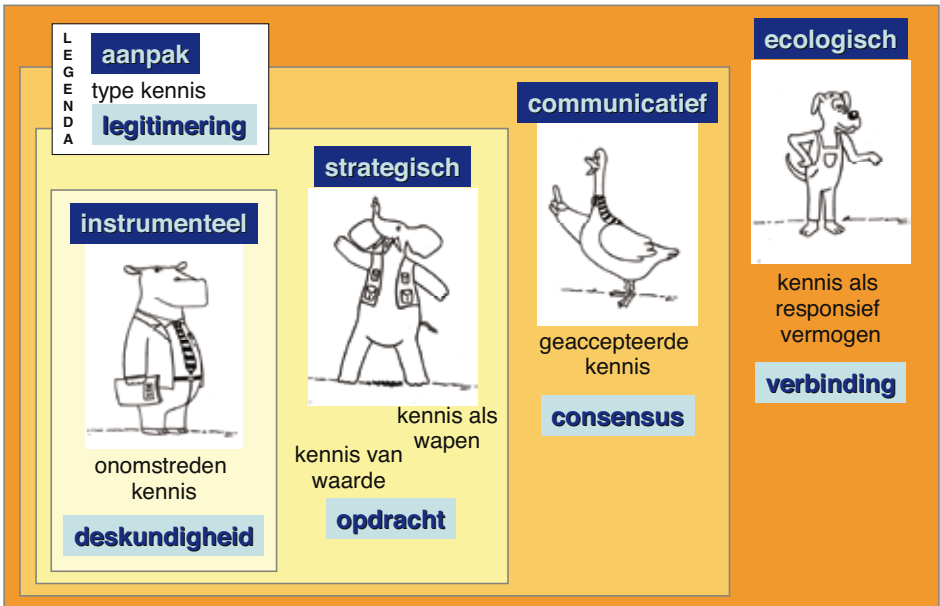
In het collectieve zoekproces is het belangrijk om iedereen binnenboord te houden. Daarom moet je de volgende stap pas zetten wanneer alle betrokkenen het daar-

over eens zijn. De inzet in deze benadering wordt dus gelegitimeerd door consensus.

De communicatieve benadering is effectief wanneer betrokken actoren hun wederzijdse afhankelijkheid erkennen. Methoden voor bijvoorbeeld participatie en interactieve beleidsvorming nemen dit besef van wederzijdse afhankelijkheid als uitgangspunt.

Maar dit is meteen het zwakke punt. De benadering genereert namelijk onvoldoende oplossingen wanneer die erkenning ontbreekt. Daardoor faalt de gans. De bevers hebben geen boodschap aan de dieren in het dierenbos. Er valt dus niets te onderhandelen, laat staan dat een collectief leerproces enige kans van slagen zou hebben.

De aanpak van de **jonge hond** is de **ecologische benadering** (zie figuur 14). Hij gaat op zoek naar energie en verbinding. Zijn gedrevenheid en enthousiasme inspireert anderen. Hierdoor groeit er een netwerk dat sterk genoeg is om ook de vrijdenkers van de tegenpartij te interesseren. Hij creëert experimenteerterruimte voor goedwillende krachten die, over de frontlinie heen, een



Figuur 14: De **jonge** hond kiest de ecologische benadering.

informeel netwerk vormen. Dit is positiespel. Daarmee probeert hij de geblokkeerde communicatielijnen open te breken, zodat verbinding kan ontstaan. In die verbinding kan gedeeld inzicht groeien en kunnen ze werken aan duurzame oplossingen.

De ecologische benadering van de hond slaagt wel omdat hij kans ziet, ondanks de blokkades in de formele structuur, openingen te creëren in een informeel netwerk. De feiten die door deze interactie aan het licht komen zouden niet zijn ontdekt wanneer externe onderzoekers zich aan een formeel mandaat hadden gehouden en volgens geaccepteerde methoden aan het werk waren gegaan. Door de energie en

de inzichten die in het informele netwerk ontstaan, wordt dit netwerk uiteindelijk als gesprekspartner interessant genoeg voor het formele netwerk van onderhandelaars en gezaghebbers. Daarmee komt de verbinding tot stand en komen duurzame oplossingen binnen handbereik.

Wat is in deze benadering nu de rol van kennis? Weten waar plaats is voor een waterval? Kennis over het reguleren van water? De kunde om kanalen te graven? Kennis over problemen aan beide zijden van de dam? De handigheid om in de juiste volgorde de juiste actoren te mobiliseren, zodat ze uiteindelijk aan duurzame oplossingen kunnen werken? Het kunnen signaleren dat er een probleem

is dat om een oplossing vraagt? Uiteindelijk zijn het allemaal cruciale elementen om het ecosysteem weer gezond te maken.

De functie van kennis in het ecologisch perspectief is het onderhouden van verbinding tussen onderling afhankelijke componenten van een ecosysteem. Elk levend organisme is in staat om signalen waar te nemen en daarop een respons te genereren waardoor het met zijn omgeving verbonden blijft. Netwerken van mensen kunnen we beschouwen als levende organismen. Kennis zorgt ervoor dat mensen signalen uit hun omgeving kunnen opvangen en interpreteren en vervolgens daarop een respons kunnen geven. Kennis is effectief als daarmee mensen met hun omgeving verbonden blijven. Kennis is, zo gezien, vooral een vermogen, namelijk het vermogen om effectief respons te geven.

9.4. Het netwerkgereedschap en de beverdam

Wanneer gebruik je de netwerkanalyse, de innovatiespiraal, de veranderdriehoek en de coherentiecirkel? Aan de hand van het sprookje laten we zien hoe je de verschillende gereedschappen in hun samenhang kunt gebruiken voor een concreet initiatief.

9.4.1. Een netwerk om op te bouwen?

Bij een nieuwe activiteit is de eerste vraag “Is dit een netwerk waarop je kunt bouwen?” Hiervoor geeft de netwerkanalyse (hoofdstuk 2) je houvast.

In het sprookje is de koning *initiatiefnemer*, *partner* van zijn eigen initiatief en tevens *schakel* die verbinding legt met diverse betrokkenen. Er is natuurlijk ook een geschiedenis vóór het moment dat de koning de dieren bij elkaar roept, maar daarover vertelt het sprookje niet. Netwerken hebben altijd een voorgeschiedenis. Die is relevant voor zover die iets zegt over de huidige rolverdeling.

Op het moment dat de vertelling begint, zijn er geen schakels die verbinding kunnen leggen met de bevers. Zulke *schakels* kun je vinden door in gesprek te gaan met dieren die bijvoorbeeld veel weten van wat er rond de rivier gebeurt, of op een bepaalde plek leven, of bepaalde contacten hebben.

Wanneer een minister zich niet beperkt tot het adviseren aan de koning die knopen doorhakt, maar samen met hem plannen maakt om de verschillende oplossingsrichtingen verder te verkennen, te verdiepen en toe te passen, dan stelt hij zich op als *partner*. Hij maakt zichzelf dan medeverantwoordelijk voor het initiatief.

Leveranciers zijn in dit geval de dieren van wie een bijdrage nodig is om het initiatief verder te brengen. Aanvankelijk zijn dat de vogels die informatie geven over de toestand bij de beverdam. Maar ook de dieren die met voorstellen komen, zijn op dat moment leverancier. Er had ook een wijze uil langs kunnen komen die de koning begeleidde in het doordenken van zijn aanpak. Ook hij is dan een leverancier van kennis.

Gebruikers zijn de dieren in het dierenbos die de stroom zien opdrogen.

Deze analyse leert dat het knelpunt zit bij het ontbreken van schakels tussen de dieren in het dierenbos en de bevers. Daar moeten ze dus aanwerken en daarvoor doen ze vier voorstellen.

Wat we verder nog zien, is dat de rolverdeling zich in het verhaal ontwikkelt. De koning is eerst nog initiatiefnemer, partner en schakel tegelijk, daarna wordt de gans schakel, de jonge hond partner en de dieren die meehelpen om een kanaal te graven worden leveranciers. Uiteindelijk worden ook de bevers gebruikers van de gevonden oplossing.

9.4.2. Welk soort (kennis)activiteit is hier nodig en wie moet daarvoor in beweging komen?

Met de innovatiespiraal (hoofdstuk 3) kun je in het sprookje nagaan wat ervoor nodig is om van een initiatief tot realisatie te komen. Waar het *prille idee* vandaan komt, weten we niet. Maar omdat de dieren duidelijk merken dat het water opraakt, komen zij al snel in de *inspiratiefase*. Die gaat over in de *planvormingfase* als koning Leeuw de dieren bijeenroept. Dan zijn de vragen aan de orde waar iedereen staat in het proces, wat de volgende stap moet zijn en wie daarbij nodig is.

De vier voorstellen geven verschillende antwoorden gebaseerd op verschillende veronderstellingen.

Het nijlpaard veronderstelt dat onomstreden kennis de sleutel is voor een oplossing. Als je de *ontwikkelingsfase* dan goed doet en met de inzet van voldoende deskundigheid, dan is de *realisatiefase* nog slechts een kwestie van het overbrengen van de boodschap door een goede communicator.

De olifant heeft niet veel op met zo'n *ontwikkelingsfase*. Voor hem is de kwestie duidelijk en moeten de bevers worden aangepakt. Hij wil meteen naar de *realisatiefase* waarin het gaat om positiespel met inzet van argumenten en machtsmiddelen.

De gans ziet het gebrek aan communicatie als knelpunt. Daardoor ontbreekt een gedeeld besef van wederzijdse afhankelijkheid. Hij wil een *ontwikkelingsfase* waarin de dieren werken aan geaccepteerde kennis. Dat vraagt niet alleen inzet van deskundigen, maar ook van belanghebbenden, in dit geval de bevers. Dit is voorwaarde voor een *realisatiefase* waaraan alle partijen meewerken.

De jonge hond is het eens met de gans, maar gelooft niet dat de bevers aan zo'n *ontwikkelingsfase* mee zullen werken zonder eerst een informeel netwerk te vormen. Om ervoor te zorgen dat ook bevers geïnspireerd raken om mee te doen, moeten de dieren dus terug naar de *inspiratiefase*.

Deze laatste veronderstelling blijkt de juiste te zijn. Hij maakt het verschil door niet bij de deskundigen of de autoriteiten te beginnen, maar eerst medestanders te zoeken aan de andere kant van de frontlijn.

Als de jonge hond aan het werk gaat, zien we een afwisseling van de *inspiratiefase* waarin jonge bevers betrokken raken en de *ontwikkelingsfase* waarin zij samen belangrijke ontdekkingen doen. Dat inspireert weer anderen waardoor er meer medewerking ontstaat bij het zoeken naar oplossingen. Als er een goede oplossing in zicht is, volgt een nieuwe *planvormingfase* waarin de partijen op hoog niveau onderhandelen. Nu kunnen ze met vereende krachten de *realisatiefase* ter hand nemen.

Of er ook nog een *verspreidingsfase* en een *inbeddingfase* komt, vertelt het sprookje niet. Misschien spreken de dieren een vaste taakverdeling af voor het onderhoud van de waterlopen, of komt er een overlegstructuur om problemen in de toekomst voor te zijn. Dat hoort bij de *inbeddingfase*. De *verspreidingsfase* houdt in dat anderen de lessen van deze ervaring ter harte nemen in hun eigen praktijk. Misschien zorgt u als lezer daar wel voor.

9.4.3. Hoe stuur je op energie?

De juiste volgorde voor het betrekken van actoren bepaal je met de veranderdriehoek (hoofdstuk 4). Het nijlpaard, de olifant en de gans willen meteen een gesprek tussen *ordebewoorders* en nemen daar respectievelijk een inhoudelijk plan, een dreigement en een uitnodigend uitgestoken vleugel voor mee. De veranderdriehoek laat zien dat deze pogingen te vroeg komen. Er moet namelijk eerst iets anders gebeuren om een positie te verwerven waarin de beverhopman de dieren serieus neemt.

De jonge hond zorgt voor een informeel netwerk van *veranderaars* waarin de dieren met elkaar energie genereren. Hij gaat daarmee door totdat er uitzicht is op een voor alle partijen acceptabele oplossing.

Dat het zo lastig is om met de beverhopman in gesprek te komen, doet vermoeden dat hij niet alleen een *ordebewoorder* is uit hoofde van zijn functie, maar vooral ook een *overlever* die pas in beweging komt als hij ervan overtuigd raakt dat zijn positie er niet slechter van zal worden. Dat is te begrijpen. Een potentiaat zit in feite immers gevangen tussen smalle marges. Zijn machtspositie is gebaseerd op strikte beheersing, waarmee hij geen enkel risico kan lopen.

9.4.4. Welke blokkade vormt de beperkende factor, en welke interventie past daarbij?

Als je weet welke verbinding ontbreekt, dan stelt de coherentiekring (hoofdstuk 5) je in staat de aard van de blokkade vast te stellen en daar een passende interventie bij te zoeken. In het sprookje is de interactie in het smalle netwerk niet de beperkende factor. Het smalle netwerk bestaat uit de dieren van het dierenbos die zich samen betrokken voelen bij het probleem van het watertekort. Tot het brede netwerk behoren ook de bevers, ook al hebben zij daar aanvankelijk nog geen idee van. De verbinding tussen deze twee partijen is geblokkeerd en daar moet iets aan gebeuren.

Er is geen sprake van vrijblijvendheid van waaruit partijen kunnen onderzoeken wat zij



De beverhopman is de ordebewaarder en overlever.

aan elkaar kunnen hebben. Het is dus geen blokkade van het eerste kwadrant die je kunt verhelpen met een goed inhoudelijk idee van de *inspirator*. Hier faalt het nijlpaard.

Ook is er geen sprake van overlappende posities en een bewegende scheidslijn tussen de partijen, met competitie of strijd waarvan de uitkomst nog niet vast ligt. Dit is kenmerkend voor het tweede kwadrant. Was dat wel het geval, dan bestond de blokkade eruit dat de inzet van beide partijen onvoldoende op elkaar was afgestemd. De gans heeft de rol van onderhandelaar, maar faalt omdat de bevers zich alleen voor hun eigen belang willen inzetten en daarover niet wensen te communiceren.

De *onderhandelaar* doet goed werk in het tweede kwadrant, maar dat was hier niet aan de orde.

De olifant zou met zijn interventie als *strijder* het interactiepatroon naar het tweede kwadrant bewogen hebben. Hij is echter uit op winnen en niet op een positiespel om elkaar in posities te manoeuvreren van waaruit verbinding op basis van respect mogelijk is. Daarmee zou hij escalatie van het conflict in de hand hebben gewerkt, met forse schade aan beide kanten van het front.

De gans stuurt aan op dialoog, maar van dit patroon in het vierde kwadrant kon voorlopig nog geen sprake zijn. Daarvoor is immers

wederzijds respect en een collectief verantwoordelijkheidsgevoel nodig.

De verhoudingen liggen zo vast als een dijk. En de verdeling van macht, lusten en lasten is ongelijk. Dit kenmerkt het derde kwadrant. Omdat in dit geval een partij daar niet tevreden mee is, bevindt het brede netwerk zich buiten de vitale ruimte. Hier zijn twee opties, namelijk de warme interventie van de *bemiddelaar* of de koude interventie van de *strijder*.

De bemiddelaar creëert experimenteer-ruimte. De jonge hond doet dat door van de koning toestemming te vragen om met een jonge woudloperclub achter het front van de bevers te gaan opereren. Aan de kant van de bevers moeten zij voorzichtig opereren binnen de experimenteer-ruimte die zij daar, zonder mandaat, kunnen vinden. Geleidelijk aan weten zij hun experimenteer-ruimte uit te

breiden! Daardoor bouwen zij aan een positie waar de beverhopman uiteindelijk moeilijk omheen kan. In relatie tot de beverhopman kun je deze interventie ook als een slimme invulling van de *strijder* bestempelen.

Als het zover is, is het mogelijk om beweging in de verhoudingen te forceren waardoor de interactie van het derde naar het tweede kwadrant beweegt. Dan kan de gans als onderhandelaar zijn werk doen. Als er vervolgens een akkoord komt over activiteiten en taakverdeling, dan zijn we opnieuw in het derde kwadrant terechtgekomen, maar nu binnen de vitale ruimte. Wat er verder ontstaat nadat het bos verrijkt is met een bruisende waterval weten we niet. Maar als de dieren nog lang en gelukkig leven, wijst dat op een gezonde afwisseling tussen de kwadranten in de vitale ruimte.

Meer informatie

- Netwerken met vrije actoren. Stimuleren van duurzame innovaties met Netwerken in de Veehouderij (rapport 1)
(http://www.verantwoordeveehouderij.nl/producten/Netwerken2007/00Algemeen/Netwerken_met_vrije_actoren.pdf)
- De Netwerkwijzer
(www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerkwijzer)
- Website over Netwerken in de Veehouderij met o.a. per netwerk de leergeschiedenis van 2006
(www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken)

Bijlage 1. Voorbeeld van een leergeschiedenis

Netwerk: Scharrel netwerk Veluwe

Bloedluis in beeld

Jan ten Napel

Wat kun je nou helemaal zelf doen?

In het najaar van 2005 dienden drie pluimveehouders uit de Scharrelstudieclub Veluwe op advies van een deskundige van Wageningen UR een aanvraag in voor ondersteuning vanuit het programma Netwerken in de Veehouderij. Ze zaten behoorlijk met de handen in het haar omdat bloedluis (of beter vogelmijt) steeds meer een onbeheersbaar probleem aan het worden was. Ondanks voorzorgsmaatregelen was het toch op hun bedrijven terecht gekomen, zoals bij meer dan driekwart van de pluimveebedrijven in Nederland. Ondanks de urgentie van het probleem, hadden ze geen hoge verwachting van de aanvraag. Ze waren dan ook erg verrast dat hun aanvraag gehonoreerd was en een hoge score had gekregen. Toch waren ze op de startbijeenkomst sceptisch: wat gaan wij met een beperkt aantal pluimveehouders doen in één jaar aan een probleem dat een groeiend deel van de West-Europese pluimveesector in de greep houdt?

Elf of drie of toch elf, maar uiteindelijk drie

De drie initiatiefnemers hadden goede hoop om de hele studieclub te betrekken bij het netwerk. Op de eerste bijeenkomst zonder netwerkbegeleider was er geen vertrouwen in de overheid en wilden de meeste deelnemers er geen tijd aan besteden. Bij de tweede bijeenkomst waren de deskundige en de netwerkbegeleider van Wageningen UR aanwezig, en toen is uitgebreid gepraat over de urgentie van het bloedluisprobleem, dat pluimveehouders meer moeten kijken en onderzoekers meer moeten luisteren om aanknopingspunten te vinden voor oplossingen. Ook het gebrek aan vertrouwen

Innovatiespiraal: In termen van de innovatiespiraal zitten de initiatiefnemers in de 'pril idee'-fase. Er moet dringend wat gebeuren aan het probleem, maar ze weten niet goed wat. Er is daarom ook een zoektocht naar wat het probleem precies is. Een 'pril idee' is om de piepschuimkever in te zetten. De studieclub onderkent het probleem, maar ziet geen heil in het netwerk. Ook de initiatiefnemers geven achteraf aan op dat moment niet het gevoel te hebben dat het netwerk wat op gaat leveren.

Coherentiecirkel: Als de Wageningen UR-deskundigen als 'inspirator' fungeren in de tweede netwerkbijeenkomst (bewuste interventie), doen de studieclubleden toch mee, maar al snel komen ze toch weer in 'vlucht' terecht. De drie initiatiefnemers vormen daarom ook het eigenlijke netwerk, maar de rest van de studieclub blijft geïnformeerd over de voortgang van het netwerk. In termen van de **netwerkanalyse** zijn ze partner-op-afstand. De drie initiatiefnemers hebben globaal dezelfde ideeën en idealen. Als het gaat om het zoeken naar oplossingen zitten ze duidelijk in het 'dialogo'-kwadrant van de coherentiecirkel.

in het ministerie van LNV is aan de orde geweest. Aan het einde van de avond gaven alle studieclubleden op één na aan toch mee te willen doen. Uiteindelijk zijn het toch vooral de initiatiefnemers die betrokkenheid tonen en zich inzetten voor het netwerk. De anderen doen in meer of mindere mate op afstand mee.

Meten is weten

Het bleek in de tweede bijeenkomst dat pluimveehouders in het algemeen geen goed beeld hebben van de bloedluisbesmetting in hun koppels. Probleem is dat bloedluis alleen in het donker tevoorschijn komt en parasiteert op de leghennen, maar zich daarna weer terugtrekt in naden en kieren. Als die vol zitten, kun je ze ook overdag zien zitten, maar dan is het probleem al heel groot. Door Wageningen UR is toen een monitoringsystematiek ontwikkeld en alle elf pluimveehouders is uitgelegd hoe het gebruikt zou kunnen worden. Niet iedereen heeft het ook echt gebruikt. De ervaringen met het systeem waren overwegend positief, maar bij een enkeling zat de bloedluis overal behalve in het buisje. Om het probleem nog meer onder aandacht te brengen heeft de deskundige ook een samenvatting van de literatuur en een aantal vakpublicaties over bloedluis verspreid.

Effectmonitor: In termen van de effectmonitor was het doel van de monitoringsystematiek dat de pluimveehouders in de studieclub zich bewust werden van de ernst van de problematiek (strategische verruiming). Achteraf gezien hebben we dat niet duidelijk genoeg uitgelegd, want sommige pluimveehouders dachten dat ze aan een proef van de Animal Sciences Group van Wageningen UR meededen. De strategische ruimte is ook vergroot: een aantal geeft aan dat bloedluis nu vaker onderwerp van gesprek is als de dierenarts of andere specialisten op het bedrijf komen.

Score 0: geen bloedluizen



Score 1: weinig bloedluizen



Score 2: meerdere bloedluizen



Score 3: veel bloedluizen



Score 4: zeer veel bloedluizen



Een deskundige van Wageningen UR ontwikkelt een eenvoudig monitoringsysteem om de omvang van een bloedluisbesmetting vast te stellen.

Bij de evaluatie in oktober gaven de pluimveehouders van de studieclub aan dat ze bewuster bezig zijn met bloedluisbesmetting door de aandacht en de methodiek en dat ze ook vaker 's nachts met de zaklamp de stal inlopen als het licht in de stal zo'n twee uur uit is.

Niet de bloedluis die binnenkomt, maar de bloedluis die je al hebt!

Bij de start van het netwerk was er het beeld dat het vooral belangrijk was om de insleep van bloedluis te voorkomen. Iedereen kende voorbeelden van eiertrays, trolleys, containers, mestbakken en ook mensen die bloedluis van andere bedrijven bij zich hadden. Er is toen besloten om eerst tellingen te gaan doen om daarna met de betrokken partijen rond de tafel te gaan zitten voor een oplossing.

De tellingen leverden echter nagenoeg geen bloedluis op. Tegelijkertijd ontwikkelden de bloedluizen die er ondanks reiniging en ontsmetting nog zaten van de vorige ronde zich razendsnel. Beheersing van insleep is dus alleen van belang als er nog geen bloedluis op

je bedrijf aanwezig is. Dat is het geval op maar heel weinig pluimveebedrijven. We hebben daarom onze doelstelling verlegd naar beheersing van de bloedluisdruk. Het liefst zou je willen bestrijden, maar er zijn geen middelen die zijn toegelaten voor bestrijding van bloedluis, die alle stadia van bloedluis op alle plekken doden.

Effectmonitor: Ook dit is strategische verruiming, nu door probleemarticulatie. Waar moeten we energie in steken? Met wie moeten we in gesprek? Alleen de initiatiefnemers praatten mee over de koerswijziging.

De piepschuimkever

De initiatiefnemers zijn geen liefhebbers van chemische bestrijdingsmiddelen. Het liefst beheersen ze bloedluis op een biologische manier. Het was hen opgevallen dat de bloedluispopulatie aanzienlijk terugloopt als er piepschuimkevers in de stal zitten. Wellicht zou dit gebruikt kunnen worden als natuurlijke vijand? Evenals over de bloedluis zelf is er nauwelijks wetenschappelijke expertise in Nederland over piepschuimkevers. Veterinaire parasitologen is een uitstervend ras en agrarische entomologen houden zich vooral bezig met plantenteelt. Uiteindelijk werd er een gepensioneerde professor in de VS gevonden die veel werk had gedaan aan de piepschuimkever. Hij

beschouwde de piepschuimkever als een nog veel groter probleem dan de bloedluis zelf! Na de zomer is een student van Wageningen Universiteit gevraagd om een systeem te ontwerpen dat bloedluis bestrijdt met de piepschuimkever, zonder dat piepschuimkever zelf een probleem wordt. Inmiddels is wel duidelijk dat het tijd kost om een dergelijk systeem praktijkrijp te maken.

Innovatiespiraal: Het netwerk zit voor wat betreft de piepschuimkever in de inspiratiefase van de innovatiespiraal. Het probleem is om een netwerk te ontwikkelen van mensen die ze hiermee verder kan helpen. Die blijken er nauwelijks te zijn. Vandaar de interventie om er een student bij te halen die alles een keer netjes in kaart brengt en bovendien in interactie met het netwerk de stappen van het systeemontwerp doorloopt om mogelijkheden en onmogelijkheden en kennisleemtes boven tafel te krijgen.



Netwerken is kansen ruiken!