

Zinvol netwerken voor transities!

Douwe Jan Joustra, NIDO/VROM

Context

“Weet u dat uw adresboekje goud waard is? Dat u via uw vrienden, kennissen, familie en zakelijke contacten heel Nederland binnen handbereik hebt? En als u manager bent: beseft u wel dat de relaties van uw medewerkers van onschatbare waarde zijn? Bij relatie-netwerken denkt men al snel aan geritsel en vriendjespolitiek. Maar in feite zijn persoonlijke en zakelijke relaties een rijke bron van informatie en vormen ze het smeermiddel van de samenleving. ‘Je kent wie je bent’ legt de verborgen kracht van relatie-netwerken bloot. Aan de hand van talloze voorbeelden en nuttige tips laat dit boek zien dat een systematische en open omgang daarmee veel tijd, geld en ellende kan besparen. Door actieve, doelgerichte ‘networking’ vergroot men zijn inzicht in het eigen functioneren én de kans op maatschappelijk succes.”

Dit is de eerste alinea van het boek ‘Je bent wie je kent’ van Jos van Hezewijk¹. In deze bestseller uit de jaren negentig van de vorige eeuw wordt duidelijk dat herkennen van de kracht van je adresboekje, meeverten met de beweging die je relaties maken en het benutten ervan voor eigen doeleinden, een heel gewone en effectieve strategie kan zijn om iets te bereiken.

In transitie management is aandacht voor netwerken essentieel, al was het alleen maar om de beperkte middelen die ingezet kunnen worden en het domeindoorsnijdende karakter van transitie. Het beeld van uitdijende kringen van betrokkenen ligt voor de hand: van de binnenkring van betrokken professionals, naar betrokkenen in een transitiearena, naar participanten in deelprojecten, en zo verder. Hierbij is het beeld van de steen in de vijver inmiddels vervangen door het beeld van de netwerken die opgebouwd worden rond knooppunten (zoals internet). Kan de transitie manager gebruik maken van de knooppunten in zijn netwerk?

Middelen voor netwerken

Onze voorouders spraken met hun buurman
Onze ouders telefoneren met kennissen in de regio
Wij bellen, faxen en e-mailen (dichtbij of veraf)
Onze kinderen bellen, mailen, sms'en en chatten continu

Je bent dus wie je kent

De participatie van interne en externe partners in de transitieaanpak is wezenlijk voor de kwaliteit van de beoogde verandering. Mensen communiceren steeds meer, daarmee nemen zelfvertrouwen en creativiteit toe en groeit de behoefte aan ‘zelfsturing’. Voor de overheid is

¹ *Je kent wie je bent: de verborgen kracht van relatie-netwerken*, Jos van Hezewijk en Marcel Metze, Uitgeverij Balans, 1996, ISBN 90 5018 322 0

beleidsrealisatie tot op zekere hoogte mogelijk, los van deze trend. Voor de hardnekkige milieuproblemen en de uitdaging om te komen tot een duurzamere samenleving moet de transitie-manager zich rekenschap geven van de eigenaardigheden van netwerken. De transitie heeft mensen nodig. Mensen die de transitie kennen en die kunnen bijdragen aan de realisering van de transitie-ambitie. Kortom, je bent wie je kent...

Netwerken drijven op 'geven en nemen'

Netwerken veranderen onze opvattingen en oplossingen. De ontwikkeling van de telescoop wordt door SMO (zie voetnoot 2) als illustratief gezien: *"Dat was, sedert Galilei in 1609 de eerste astronomische waarneming deed, het beste instrument om de sterren te bestuderen. Door de technologische vooruitgang werden de telescopen steeds groter. Maar de grootste telescoop moet het tegenwoordig afleggen tegen de nieuwe ontwikkeling, waarbij een netwerk van kleine sterrenkijkers in staat is om tot veel betere resultaten te komen."* Dit geeft de essentie van netwerken heel goed weer. Het is veelal niet één krachtig instrument of één speler die bepaalt wat er gebeurt; steeds vaker is er sprake van een netwerk van mensen waarbinnen kennisontwikkeling plaatsvindt.

Geven, nemen en samenwerken zijn de trefwoorden die voor alle deelnemers gelden. Deelnemers zullen participatie afwegen tegen enkele voorwaarden voor samenwerking:

- Is er sprake van enig eigenbelang bij deelname;
- Sluit de vraag aan bij de (persoonlijke) competenties (matching);
- Is er bereidheid om zich in te leven in de positie/wensen van de anderen;
- Is er bereidheid om samen te zoeken naar ontbrekende informatie;
- Proeft men respect voor verschillen in opvatting;
- In hoeverre is er sprake van gedeelde en individuele verantwoordelijkheid;
- Is er overeenstemming over het doel van samenwerking/netwerken?

Daarmee is de vraag gerechtvaardigd of de benadering van transitiearena's vanuit een sterk institutionele invalshoek voldoet aan deze voorwaarden. Veelal zal er in regulier beleid sprake zijn van 'vertegenwoordigende' deelname. Bij netwerksturing verschuift de focus naar het bijeenbrengen van mensen met de nodige competenties. De benodigde competenties worden daarbij vastgesteld door de transitie-manager. Die geeft ook aan op welke wijze en met welke tijdsinvestering (te besteden tijd en de beoogde doorlooptijd) gewerkt gaat worden.

Succes is afhankelijk

Bij een netwerkstrategie krijgt de manager een nieuwe rol. Die levert ook een nieuw soort beoordeling op over de meerwaarde van de activiteiten en betrokkenen. Dat geldt voor grote organisaties en evenzeer voor kleine teams. Het succes van de transitie-manager is afhankelijk van:

- *Waardetoevoeging*, oftewel: welke waarde heb jij voor het transitiedoel (zie hieronder), wat voeg je toe?
- *Kwaliteit van je verbindingen*, oftewel: wie ken je, welke kennis of kennissen kun je bereiken of benutten en met welke netwerken zijn jouw contacten verbonden?
- *Initiatief en leervermogen*, delen van deskundigheid, leren van elkaar, nieuwe kansen herkennen en verkennen; de kopiist blijft achter.

De magie

In zijn zeer lezenswaardige artikel over het functioneren van maatschappelijke bewegingen geeft Jordan² aan dat in de natuur de netwerkstrategie een hele sterke is. Daar kunnen we van leren, is zijn betoog. Het is vooral bij zwermdende dieren of die dieren die in kolonies werken waar het succes zich laat zien: bijen, wespen en mieren. Zonder individuen is de kolonie niets en het individu in de kolonie is ook zonder macht of kracht. Zelfs de koningin is daar niet in staat tot aansturing. Toch leert een kolonie razendsnel.

Dat laatste verschijnsel, waarbij een groep individuen sneller leert dan een individu alleen, staat bekend als 'emergentie'. Er ontstaat in een netwerk, een groep, een zekere zelforganisatie die de kracht van het individu doet toenemen. Het meest expliciet wordt dit verwoord door sporters die zeggen te groeien in het toernooi, zich opladen in de omgeving van teamgenoten en 'boven zichzelf' uitstijgen.

Voor de meeste mensen is het moeilijk om te geloven in de mogelijkheden van zelforganisatie, maar neem eens een vlucht spreeuwen als voorbeeld. Stel je voor dat je duizenden vogels ziet die één voor één de lucht in gaan. Wanneer ze stijgen, verschijnt stilaan een patroon, ze groeperen zich in steeds wisselende vormen en dan plots, als in de verte een valk aangevlogen komt, verandert de hele groep razendsnel van richting, links, rechts of omhoog stotend, terwijl alle vogels tezamen blijven en geen enkele lomp tegen de andere aan stoot, de hele zwerm bewegend als een groot, gevoelig organisme. Maar hier staat niemand aan het hoofd, het gebeurt gewoon. Filmbeelden die hoge snelheid draaien, onthullen dat de bewegingen in zo een vlucht vogels zich verspreiden met een snelheid van 1/17 seconde, een stuk sneller dan de reactietijd van één vogel. De zwerm is duidelijk meer dan de optelsom van de individuele vogels! Maar hoe is zoiets mogelijk?

Aan het 'boven zichzelf uitstijgen' liggen vier beginselen ten grondslag, aldus Jordan:

1. *Meer is anders*: door toename van deelnemers in een netwerk groeit ook de gezamenlijke en benutbare kennis. Er is nog geen sprake van gedeelde kennis, dat komt als de kennis van individuen wordt benut;
2. *Blijf klein (binnen een groter geheel/netwerk)*: grotere groepen hebben de neiging om een eigen cultuur en hiërarchie te ontwikkelen. Dat gaat ten koste van slagkracht, flexibiliteit en creativiteit. Opsplitsen in kleinere eenheden en contact houden met het geheel is dan een goede strategie, waarbij communicatie een belangrijk element is;
3. *Moedig willekeurigheid aan*: willekeurigheid is een basis om zoeken, toeval en onzekerheid te benutten. Vergelijk het maar weer met de mieren (Jordan, voetnoot

2): "Omdat er duizenden meedraaien in het systeem kan het geen kwaad dat enkelen schijnbaar doelloos rondkuieren. De meeste zullen weer anderen ontmoeten die met informatie komen over de lokale situatie zodat de zelforganisatie van de kolonie steeds doorgaat, er wordt geleerd op deze manier. Toevallige ontmoetingen zijn ontzettend belangrijk, omdat dat de plaats is waar de creativiteit voor het grijpen ligt, want zonder de autonome mier die maar wat rondzwerft, zouden er geen nieuwe voedselbronnen of nieuwe levenswijzen aangepast aan de milieuomstandigheden, ontdekt worden."

4. *Luister naar de burens*: communicatie is belangrijk, liefst met degenen die een vergelijkbare betrokkenheid, inzet of creativiteit hebben. In de leertheorieën heet dit het 'leren in de zone van de naaste ontwikkeling' (de Russische leerpsycholoog Vygotski). Systeeminnovatie zal vaker het resultaat zijn van goed luisteren, doorvragen en nieuwe invalshoeken ontwikkelen in een netwerk, dan van één verlichte uitvinder.

Tips en Trucs voor de transitie-manager

Voor transitie-management is het organiseren van netwerken een belangrijk aandachtspunt. De transitie-manager en de partners in de netwerken kunnen gebruik maken van de volgende tips en trucs:

- Zorg voor samenhang in 'missie';
- Zorg voor een cultuur waarin geleerd wordt;
- Zorg voor plezier: netwerken is ook leuk;
- Zoek uit welke knooppunten een rol spelen;
- Zorg dat er deelnemers zijn die rondkuieren en maak daar zelf ook tijd voor;
- Zorg zelf voor de basis van de netwerkcommunicatie door een actieve opstelling: vraag, signaleer, zoek, verwijs en regel ontmoetingen;
- Luister goed en interpreteer nog beter;
- Heb oog voor ieders 'winst- en verliesrekening' in het netwerk: alleen 'brengen' levert niks op en alleen 'halen' is een teken van passiviteit;
- Zie het netwerk als basis voor 'onverwachte ontmoetingen' als een nieuw concept naast de al bestaande overlegstructuren!

Voor nadere informatie, zie:

www.globalinfo.nl (o.a. artikel van Jordan)

www.smo.nl

http://www.leren.nl/rubriek/loopbaan/vaardigheden_op_het_werk/netwerken/

<http://www.idiootidee.nl/>

<http://www.elite-research.org>

² Uit: *Netwerken: de ecologie van de beweging van bewegingen*, J. Jordan, 2002 (www.globalinfo.nl)