

# De kracht van netwerkbenadering

In dit bijzondere boek schrijven ongeveer 25 auteurs over hun passie voor de netwerkbenadering. Het zijn verhalen uit praktijk en theorie die een nieuwe kijk geven op de organiserende samenleving. Een antwoord op het keer op keer vastlopen in de complexiteit van bestaande organisaties.

De netwerkbenadering creëert ruimte voor ondernemen. Essentie is dat we gewoon kunnen beginnen. We bouwen aan iets nieuws, doen ervaring op en als het krachtig genoeg is lost het bestaande zich op of verbindt zich met het nieuwe. Met het netwerk als inspirerende metafoer kan de organiserende samenleving een enorme diversiteit en dynamiek aan. Een boek voor ieder die op ondernemende wijze deel wil nemen aan organisaties en voor leidinggevendenden die daar ruimte aan willen geven.

Van Gorcum

ISBN 90-233-4268-8



9 789023 242680

POORTHUIS (RED.) De kracht van netwerkbenadering

# De kracht van netwerkbenadering

*Een dynamische en inspirerende kijk op de organiserende samenleving*

Van Gorcum

ANNE-MARIE POORTHUIS (RED.)

## Hoofdstuk 1 Van netwerkanalyse naar organisatieroutine

Anne-Marie Poorthuis en Conny van der Bijl

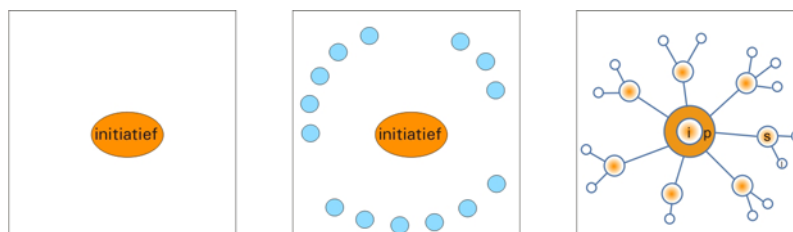
*Initiatief zoekt nemer, Loesje*

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

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

### De stappen van de netwerkanalyse

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

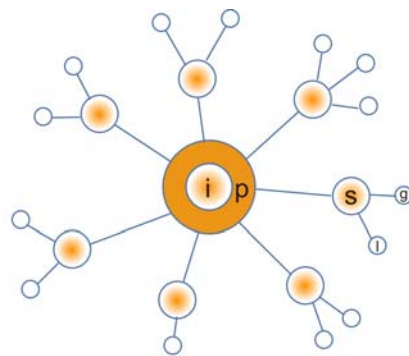


*Figuur 1. 1: stappen netwerkanalyse*

- Stap in de uitnodiging om initiatiefnemer te zijn.
- Benoem jouw initiatief in één of enkele krachtige woorden en plaats deze woorden als kern van het netwerk midden op een groot vel papier. Om de juiste woorden te vinden kun je er voor kiezen eerst op een aparte flap een brainstorm te houden, essenties te ontdekken en tot één of meer aantrekkelijke woorden te komen.

- Laat vervolgens alles toe wat en wie betrokken zijn bij het initiatief en zet dit in een zeer ruime kring op het papier. Alles wat (positief en negatief) betrokken is mag er zijn, maar kan ook weer verdwijnen als het geen rol meer speelt.
- Tussen de kern en alles wat betrokken is, ontstaat ruimte om relaties te leggen, verbindingen te maken, een bijdrage te realiseren of voorbeeld te zijn.
- Een aantal betrokkenen positioneert zich in deze tussenruimte en neemt voor korte of langere tijd een positie in als schakel of als partner. We maken de netwerkanalyse zo volledig mogelijk met concrete namen van personen waar je contact mee hebt of kunt maken.
- In de buitenste ring hebben alle betrokkenen de positie van gebruiker en leverancier.

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



i= initiatiefnemer p=partner s=schakel  
l=leverancier g=gebruiker

*Figuur 1.2: netwerkposities*

*Initiatiefnemers* nemen het initiatief, benoemen het vertrekpunt, en nodigen uit.

*Partners* dragen het initiatief en doen er alles aan om het zichtbaar te maken, te realiseren en zelf voorbeeld te zijn.

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

*Leveranciers* leveren een bijdrage aan het netwerk, dit geldt voor iedere betrokkene.

Daarnaast zijn er specialistische bijdragen.

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

### **Betrokkenheid bij de leefomgeving van jongeren.**

In dit voorbeeld willen de initiatiefnemers jongeren uitnodigen om hun leefomgeving in beeld te brengen via fotoseries, korte documentaire filmpjes en geluidsopnames die worden gepresenteerd op internet en live in de buurt. Het initiatief speelt in op maatschappelijke, onderwijskundige, sociale, culturele en artistieke thema's in wijken. Ter voorbereiding op daadwerkelijke projecten brengen de initiatiefnemers met de netwerkanalyse een netwerk van

betrokkenen in kaart, waaronder buurtbewoners, mediakunstenaars, woningbouwcorporaties, scholen, gemeenten en bedrijven. Zij willen dit netwerk betrekken bij projecten die bijdragen aan sociale ontwikkeling en verbinding in wijken. Projecten waarbij jongeren contacten leggen met bewoners en bedrijven, en laten zien hoe zij naar hun omgeving kijken en deze verwerken. Met name scholen en woningbouwcorporaties beginnen in beeld te komen als partners en schakels. Richting onderwijs kan een breed netwerk worden gebouwd. De initiatiefnemers kunnen hier inspelen op de verschillende stromingen in onderwijsvernieuwing, project- en competentie gericht onderwijs en aansluiten bij cultuureducatie en het vak CKV in het voortgezet onderwijs. De netwerkanalyse en de vele gesprekken die daaruit voortvloeien, gaan heen en weer tussen het analyseren van het netwerk, het verdiepen van de posities die erbij betrokken zijn en het helder krijgen van de verschillende maatschappelijke thema's in het veld.

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

### **De kracht van de kern**

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

### **Een netwerkanalyse van enkele bibliotheekmedewerkers**

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

De initiatiefnemers, medewerkers van een bibliotheek, constateren hun betrokkenheid bij 'leesbevordering en taalontwikkeling van kinderen' en benoemen dit als een thema waar ze aan willen bijdragen. Naar voren komt dat ze werken met samenwerkingspartners uit onderwijs, peuterspeelzalen, kinderopvang en consultatiebureaus en dat initiatieven rond 'leesbevordering en taalontwikkeling van kinderen' niet alleen uit hen zelf, maar overal vandaan kunnen komen. Zo kan een opmerking van een school leiden tot een vernieuwend project, evenals een constatering van een bibliotheekmedewerker zelf. Vanuit ieders betrokkenheid met het veld worden dingen waargenomen en aandacht gegeven. Het blijkt ook interessant om vanuit dit initiatief met de netwerkanalyse verhoudingen tussen medewerkers van verschillende afdelingen van de bibliotheek te verkennen. Uitgangspunt is dat iedere medewerker een andere bijdrage levert aan het initiatief en dat deze bijdrage voortkomt uit ambities, interesses en ook bestaande functies. Zo wordt zichtbaar dat medewerkers in de frontoffice een belangrijke positie innemen als schakels in het netwerk. Hun informatiestromen bewegen verschillende kanten op, bijvoorbeeld tussen klanten en materiaalontwikkelaars. Zij kunnen in hun contact met scholen, peuterspeelzalen en overheden voeling houden met wat de praktijk vraagt en wensen, verwachtingen en mogelijkheden in de gaten houden. Zij zijn informatiebronnen voor medewerkers van de backoffice, die inhoudelijk materiaal en projecten ontwikkelen, voor uitvoering op meerdere locaties. Medewerkers van de backoffice onderhouden zelf op een andere manier en op een ander moment contact met klanten. Via de frontoffice komen ze bijvoorbeeld in contact met enthousiaste leerkrachten die een experiment willen aangaan om nieuw materiaal te ontwikkelen en in de praktijk te testen. Klanten nemen in dat geval de positie in van *partner* voor de medewerker van de backoffice. De frontoffice maakt in de positie van *schakel* klanten enthousiast voor de nieuw ontwikkelde projecten en evenementen en zorgt voor zichtbaarheid en afstemming met *gebruikers en leveranciers* in verschillende situaties. In het gezamenlijke veld, waarin ieder zijn rol heeft, verschijnen dan prachtige projecten voor leesbevordering en taalontwikkeling van kinderen.

### **De initiatiefnemer**

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

### **Een persoonlijk initiatief tot samenwerking in cultuureducatie**

Op persoonlijk initiatief heeft een consultant cultuureducatie de samenwerking met collega organisaties in de provincie onderzocht. Zij speelt daarmee in op de Regeling Cultuureducatie Primair Onderwijs van het ministerie van OCenW. Deze regeling geeft een extra stimulans aan het primair onderwijs om een actieve rol te vervullen op het gebied van cultuureducatie.

Ondersteunende organisaties leveren daarbij naast beleidsondersteuning ook ontwikkeling en scholing.

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

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

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

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

### **Een netwerkanalyse bij het maken van een nieuwe start**

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

Aanleiding voor het team om een netwerkanalyse te gaan maken was de confrontatie met veel veranderingen tegelijk: nieuwe beleidsontwikkelingen in het onderwijs, een onafhankelijker

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

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

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

### **Organisatieroutine**

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

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

### **Meer informatie**

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

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

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

Uitgeverij De Arend, Kortenhoef.