

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 metafoor 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 18 Bouwen aan organisatie met de netwerkmultiloog

Anne-Marie Poorthuis en Sjanneke Werkhoven

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

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

De stappen van de netwerkmultiloog

Met de netwerkmultiloog doorlopen we de volgende stappen:

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

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

Stap 1: uitwisselen van beelden en inspireren tot netwerken

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

Stap 2: kiezen van invalshoeken bij het thema

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

Als uitdaging geven we globaal mee wat het aantal invalshoeken is waar we op uit willen komen. Dit aantal ligt meestal tussen drie en zes invalshoeken. Het geeft een enorme kick om van honderd geeltjes tot vijf invalshoeken te komen. Invalshoeken zijn dus een keuze om het thema te benaderen. Een organisatie kan best in een volgende netwerkmultiloog met hetzelfde thema andere invalshoeken kiezen. De invalshoeken in ons voorbeeld zijn: communicatie, bedrijfsbelang, waardering, plezier in je werk en vertrouwen.

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

Stap 3: formuleren van gemeenschappelijke vragen

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

Concept: Wat omvat ‘bouwen aan organisatie’?

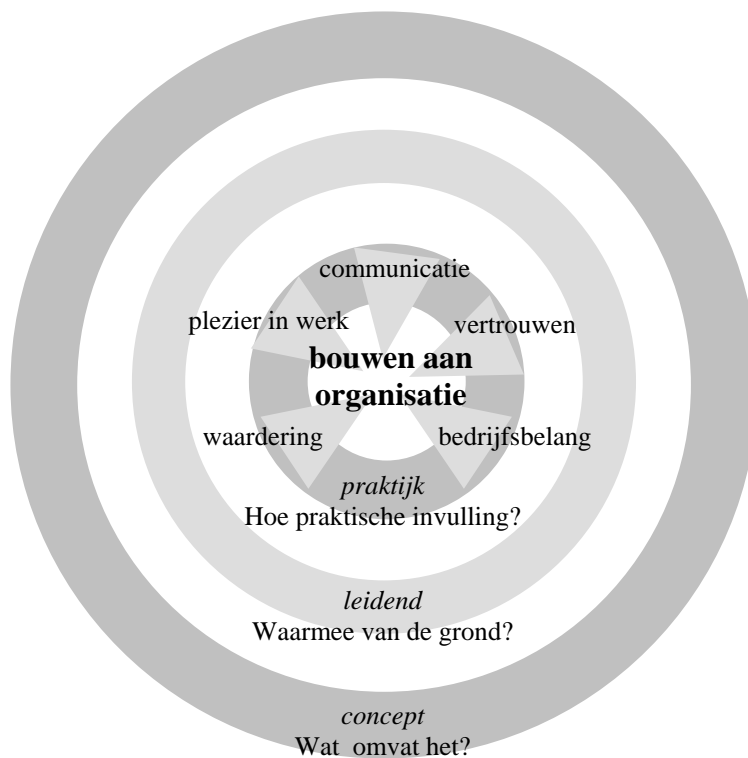
Leidend: Waarmee komt ‘bouwen aan organisatie’ van de grond?

Praktijk: Hoe krijgt ‘bouwen aan organisatie’ praktische invulling?

Stap 4: vaststellen van het ontwerp van de netwerkmultiloog

Met het bepalen van de invalshoeken en het formuleren van de gemeenschappelijke vragen als contexten, maken we als het ware een ontwerp voor het bouwen aan organisatie. De vragen zijn de gezamenlijke motor en de invalshoeken geven daarbinnen ruimte voor een eigen

benadering van het thema. Met het ontwerp kunnen we de invalshoeken op zichzelf, in relatie tot elkaar en als deel van het thema beschouwen.



Figuur 18.1: ontwerp voor de netwerkmultiloog

Stap 5: vormen van deelnetwerken rond invalshoeken

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

Stap 6: draaien van ronden

Vervolgens gaan we de ronden draaien. Een netwerkmultiloog omvat minimaal drie ronden. Deze drie ronden van de netwerkmultiloog zijn gekoppeld aan de drie gemeenschappelijke vragen en elke ronde gaan we een spade dieper in het onderzoeken van het thema. De ronden beginnen met onderzoeksgesprekken in de deelnetwerken die het thema vanuit de eigen invalshoek en met de gemeenschappelijke vraag onderzoeken. Aansluitend worden elke ronde plenaire presentaties gehouden. Het gemeenschappelijke thema en de gemeenschappelijke vraag maken dat de deelnetwerken met hun invalshoeken bij het geheel betrokken blijven. De vraag van de eerste ronde naar *wat het omvat* is een verkennende ronde. Het maakt met kennis, ambities en dromen zichtbaar wat eigen is aan het thema vanuit de invalshoek van het deelnetwerk. Hierbij kan vanuit de eigen invalshoek van alles aan concepten, behoeften en uitgangspunten naar voren komen en benoemd worden, zoals 'fluitend naar je werk gaan', 'in gesprek zijn met elkaar' en 'een efficiënt en afgestemd proces'. De tweede verdiepende ronde

gaat in op de vraag hoe dat *van de grond* kan komen. Wat willen we erbij gebruiken of hebben we allemaal nodig om aan de gang te gaan, zoals inzet van mensen en middelen. In de derde ronde werken we uit hoe we dat concreet *in de praktijk* kunnen gaan doen.

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

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

Aandachtspunten voor de onderzoeksgesprekken in de deelnetwerken

Voor de onderzoeksgesprekken in de deelnetwerken hanteren we enkele aandachtspunten:

- Wederkerigheid en delen van informatie
- Nieuwsgierigheid en doorvragen
- Luisteren en elkaar verstaan
- Alles en iedereen in het gesprek doet er toe
- Verschillen en verrassingen zijn welkom
- Zorgvuldig besteden van de beschikbare tijd
- Investeren in een plezierig onderzoek
- Uitdaging om iets moois te presenteren

De plenaire presentaties

Alle deelnetwerken geven een goed voorbereide plenaire presentatie. Gewoonte is om veel aandacht te besteden aan de presentaties en daarbij creatief te zijn. Zo worden bij presentaties verhalen verteld, metaforen en tekeningen gebruikt, flipovers, borden en sheets benut, theater, zang en muziek ingezet en worden overal accessoires vandaan gehaald ter ondersteuning. Elke plenaire presentatie wordt afgerond met verhelderende vragen ‘uit de zaal’ en een kritisch-constructieve waardering voor de bijdrage aan het thema. De presentaties met vragen en waardering krijgen een vaste tijd die zorgvuldig wordt bewaakt.

Planning en gebruik van de netwerkmultiloog

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

Tabel 18.1 planning van de netwerkmultiloog

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

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

Van elke netwerkmultiloog wordt materiaal verzameld en via internet uitgewisseld.

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

Meer informatie

Hoogerwerf, L., Poorthuis, A. (2002) Spelen met netwerkorganiseren in de netwerkmultiloog. In: *Werkconferenties, ontmoetingsplaatsen voor verandering*. Berge, A. van den, Wortelboer, F. (red.) Van Gorcum, Assen.

Hoogerwerf, L., Poorthuis, A. (2003) Leren netwerkorganiseren in organisaties. In: *Sioo facetten*. Burger, Y., In 't Veld, R., Cortlever, S. Lemma BV, Utrecht.