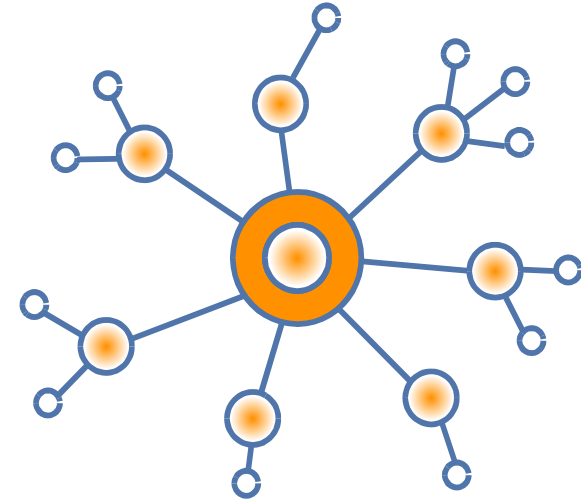


De aandacht voor het netwerk

bij ondernemen en organiseren



Anne-Marie Poorthuis

Lieke Hoogerwerf

Conny van der Bijl

De aandacht voor het netwerk

De aandacht voor het netwerk kende eind jaren negentig een enigszins oppervlakkige 'hype'. Thans komt deze aandacht weer op en vraagt om verdieping. Dat is geen toeval. Het besef wordt steeds groter dat bij ondernemen en organiseren de aandacht te veel en te eenzijdig gericht is op het beheersen van het werk en te weinig op de initiatieven en de netwerken om met elkaar in beweging te komen.

Beginnelsen

Dit boekje is een uitnodiging om de beginselen van netwerken bewust te benutten bij het ondernemen en organiseren.

In essentie beschouwen we een netwerk als een dynamische aaneenschakeling van relaties tussen betrokkenen rond een bepaalde kern die uitstraalt en aantrekt. Wordt de gemeenschappelijke kern losgelaten dan valt het netwerk uiteen.

De kern van het netwerk

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.

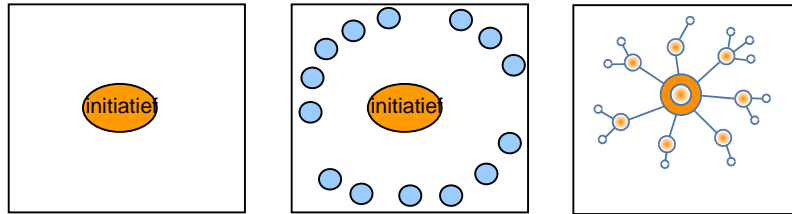
Heeft het initiatief geen aantrekkingskracht meer dan valt het netwerk uiteen. Als ambities niet worden omgezet in daadwerkelijke initiatieven, dan zal het netwerk niet meer zijn dan een vluchtige ontmoeting. Een gemeenschappelijke historie kan een netwerk soms nog enige tijd aantrekken, maar zonder nieuwe impulsen verdwijnt langzamerhand de aantrekkingskracht en valt het netwerk uiteen.

Methodieken

Geïnspireerd door de aandacht voor het netwerk hebben we methodieken ontwikkeld die ons ondersteunen bij ondernemen en organiseren. In dit boekje behandelen we de Netwerkanalyse, de Netwerkposities, de Netwerkroutine, de Aandachtsniveaus in ondernemen en organiseren, de Essentie van volgen en leiden en de Netwerkmultiloog®.

De netwerkanalyse

De netwerkanalyse is een hulpmiddel om het netwerk van betrokkenheid rond een bepaald initiatief in beeld brengen en de posities in dit netwerk te verkennen. We onderscheiden de volgende stappen:



- Benoem het initiatief in één of enkele krachtige woorden en plaats dit als kern van het netwerk midden op een groot vel papier.
- Laat vervolgens alles toe wat betrokken is bij het initiatief en zet dit als een alles omvattende, maar dynamische kring van ingrediënten en bronnen op papier. Alles wat betrokken is mag er zijn, maar verdwijnt ook weer als het niet meer betrokken is
- Tussen initiatief als kern en alles wat er bij betrokken is, ontstaat ruimte om verbinding te maken of voorbeeld te zijn.
- Sommige betrokkenen positioneren zich in deze tussenruimte en nemen voor korte of langere tijd een positie in als schakel (relaties leggen en verbindingen maken) of als partner (voorbeeld zijn en initiatief uitdragen).
- Daaromheen hebben alle betrokkenen de positie van gebruiker en leverancier. Zo ontstaat een dynamisch netwerk van betrokkenen.

Netwerkposities

De 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.

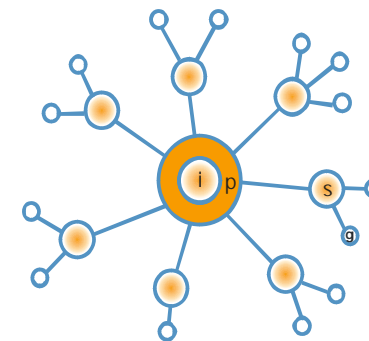
Initiatiefnemers: nemen het initiatief, benoemen het vertrekpunt en nodigen anderen uit

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 en bouwen aan kennis en informatie.

Leveranciers: iedere betrokkene levert een bijdrage aan het netwerk, daarnaast zijn er specialistische bijdragen

Gebruikers: iedere betrokkene is gebruiker van het netwerk, daarnaast zijn er specifieke gebruikers zoals klanten



i = initiatiefnemer p = partner s = schakel

l = leverancier g = gebruiker

De initiatiefnemer

Initiatief zoekt nemer, Loesje

Het is geen verrassing wanneer we er als initiatiefnemer bij aanvang alleen voor staan. Het is ons eigen initiatief en waarschijnlijk hebben we het initiatief nog niet kenbaar gemaakt, zijn anderen nog niet in contact gekomen met het initiatief en hebben we als initiatiefnemer de betrokkenheid ook nog niet verkend. Zodra we anderen in contact brengen 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. Als inspirerende en onderzoekende initiatiefnemer kunnen we ontmoetingsruimte creëren en in gesprekken (potentiële) betrokkenen uitnodigen, betrokkenheid onderzoeken en het initiatief zichtbaar maken.

De organiseerroutine voor initiatiefnemers

Belangrijk kenmerk van een routine is herhaling en vanzelfsprekendheid. Met de organiseerroutine stimuleren we het steeds weer herhalen van een aantal basale vragen en de vanzelfsprekende aandacht voor het netwerk.



Ontdekken van het netwerk

Wat is de kern?

Wie/wat zijn erbij betrokken?

Welke (netwerk)posities nemen betrokkenen in?

Ervaren we nu het netwerk als grond om op te bouwen?



Onderbouwen van de verhoudingen

Wat zijn de invalshoeken van betrokkenen?

Welke invalshoeken willen we nog meer?

Welke thema's vragen om verdieping?

Wie kunnen we daarvoor uitnodigen?

Hebben we nu de verhoudingen om op weg te gaan?



Oogsten van samenhang

Welke vragen uit het veld kunnen we aan?

Welke mogelijkheden benutten we?

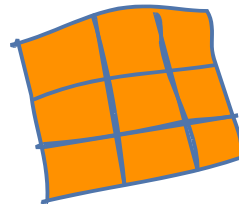
Welke voorbeelden laten we zien?

Zijn we nu een geheel dat werkt?

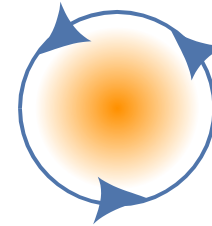
Aandachtsniveaus in ondernemen en organiseren



In ontmoeting



In voorbereiding

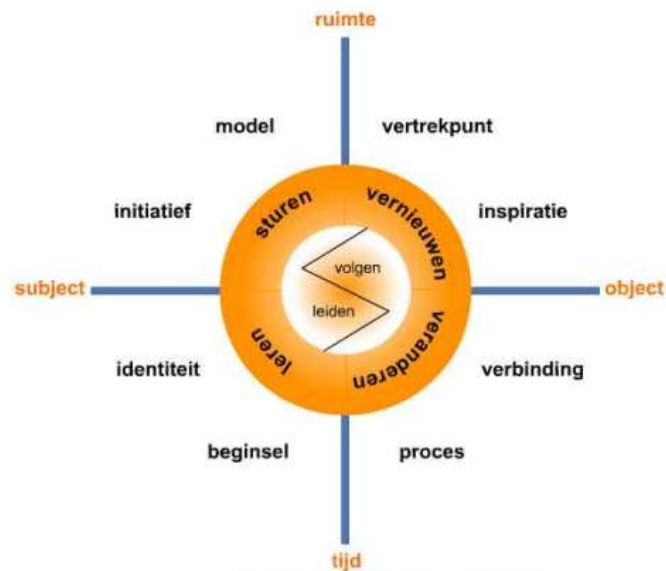


In werking

De essentie van volgen en leiden

We volgen en leiden dynamiek van ondernemen en organiseren. We benutten en versterken de vermogens om te sturen, te leren te veranderen en te vernieuwen door verschillende strategieën in te zetten. We onderscheiden acht strategieën.

- De strategieën *initiatief nemen* en *model zijn* versterken het vermogen tot *sturen*
- De strategieën *vertrekpunten benoemen* en *inspiratie toelaten* versterken het vermogen tot *vernieuwen*
- De strategieën *beginselen benutten* en *identiteit ervaren* versterken het vermogen tot *leren*
- De strategieën *verbindingen krijgen* en *processen aangaan* versterken het vermogen tot *veranderen*



De strategieën

Model zijn

- divergeren tot eigenschappen
- convergeren tot invalshoeken
- integreren tot eenheid

Initiatief nemen

- ontdekken ingrediënten
- onderbouwen verhoudingen
- oogsten samenhang

Identiteit ervaren

- interacteren als netwerk
- voorbereiden als speelveld
- werken als cyclus

Beginselen benutten

- ordenen van eigenheid
- positioneren tussen anderen
- verenigen als geheel

Vertrekpunt benoemen

- besef van zijn
- thema's en middelen
- onderzoeken van vragen

Inspiratie toelaten

- betrokkenheid
- betekenis en kwaliteit
- mogelijkheden

Verbinding krijgen

- bronnen ontmoeten
- begrippen denken
- beelden vormen

Processen aangaan

- creëren
- representeren
- produceren

De netwerkmultiloog®

De netwerkmultiloog is een onderzoeksgesprek van één of meer dagen rond een bepaald thema dat vanuit verschillende invalshoeken door een grote groep betrokkenen wordt gevoerd.

De netwerkmultiloog kan gebruikt worden in elke setting waar betrokkenen, zoals bedrijven, netwerkorganisaties, grootschalige projecten en ketens, gemeenschappelijke thema's hebben en daar aandacht en invulling aan willen geven.

Start netwerkmultiloog

De netwerkmultiloog vertrekt vanuit het thema en begint dan met een uitwisseling van beelden, het kiezen van invalshoeken in een brainstormsessie en het maken van subgroepen rond de verschillende invalshoeken.

Ronden

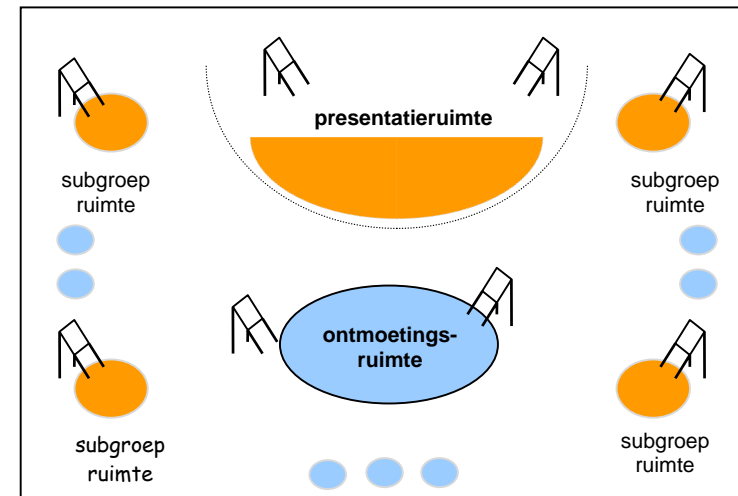
Vervolgens worden er ronden gedraaid. Een netwerkmultiloog bestaat uit minimaal drie ronden. Elke ronde wordt een rondenvraag bepaald, waarmee subgroepen vanuit de eigen invalshoek het thema gaan onderzoeken.

◦ Een ronde heeft een vast ritme van stappen

- plenair vertrekken vanuit het thema
- plenair vaststellen van de gemeenschappelijke vraag,
- onderzoek in subgroepen vanuit de eigen invalshoek,
- plenaire presentatie per subgroep,
- verhelderende vragen per presentatie,
- waardering per presentatie voor de bijdrage aan het thema,
- loslaten en opnieuw beginnen.

De werkruimte

De ideale werkruimte is een ruimte waar alle subgroepen rustig maar in het besef van andere invalshoeken kunnen onderzoeken.



Achtergrond Netwerkmultiloog®

Bij de ontwikkeling van de netwerkmultiloog zijn we geïnspireerd door prof. Andrey Zaitsev en dr. Tatjana Artemova, die begin jaren '90 vanuit het Kaluga Institute of Sociology een methode hebben ontwikkeld om met grote groepen belangrijke thema's te onderzoeken. Wij hebben onze ervaringen met deze Russische methode geanalyseerd en meegenomen bij het ontwikkelen van de netwerkmultiloog.

De netwerkmultiloog® is als merk geregistreerd om de methode identiteit te geven, niet om beperkingen te stellen aan het gebruik.

Geïnteresseerden worden uitgenodigd de methode van de netwerkmultiloog te verkennen en ervaringen uit te wisselen.

In gesprek

We hopen dat dit boekje u heeft kunnen inspireren tot aandacht voor het netwerk bij ondernemen en organiseren.

We gaan hierover graag met u in gesprek. Voor contact met de schrijvers:

Anne-Marie Poorthuis

poorthuis@netwerkimpuls.nl of 035-6564827

Conny van der Bijl

cvanderbijl@netwerkimpuls.nl of 035-6569961

Lieke Hoogerwerf

hoogerwerf@netwerkimpuls.nl of 0570-610055

Netwerkimpuls

www.netwerkimpuls.nl

Uitgeverij De Arend Kortenhoef

uitgeverij@dearend.nl

www.dearend.nl

Netwerkimpuls is een netwerkorganisatie van zelfstandige partners die als organisatieadviseur, onderzoeker, tijdelijk leider en/of coach werkzaam zijn. Gezamenlijk vertrekpunt is het 'ondernemen en organiseren vanuit netwerkprincipes'. Zij ondersteunen vanuit deze netwerkprincipes bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en andere gemeenschappen en personen. Ze staan voor een fundamentele aanpak van organisatievraagstukken. Hiervoor putten ze naast omvangrijke ervaring, uit hun intensieve onderzoek en een uitgebreide set van eigen methodieken.

ISBN 90-77086-35-8

Gebruik toegestaan met bronvermelding en copyright

© netwerkimpuls november 2004

3^e gewijzigde druk november 2005