

## **Ruimte (maken) voor onderzoekende professionaliteit**

*Onderzoekend handelen, handelend onderzoeken*

Redactie Gerhard Smid en Etienne Rouwette, Van Gorcum, september 2009

Hoofdstuk II.07

### **Tussen potentieel en praktijk**

Onderzoekend bouwen met het netwerk als ordeningsprincipe

Anne-Marie Poorthuis

#### **Introductie**

Onze wereld is dynamisch. Organisaties, mensen, steden, regio's en andere verbanden staan steeds weer voor nieuwe vraagstukken. De investeringen zijn groot, maar de praktijk is vaak weerbarstig en ondanks dat er veel potentieel is, leidt dit niet altijd tot het vermogen om vraagstukken aan te kunnen. Het vraagt betrokkenheid en aandacht om potentieel en praktijk met elkaar in verband te brengen en het vermogen te blijven versterken om vraagstukken aan te kunnen. Sinds medio jaren negentig hanteer ik het netwerk als ordeningsprincipe en de netwerkanalyse (Poorthuis, 2006) als methode voor het analyseren van het netwerk van betrokkenheid rond een bepaalde kern. Het is bijzonder om te zien hoe we door het analyseren van een netwerk de betrokkenheid fysiek gestalte kunnen geven.

In dit hoofdstuk zoek ik naar een patroon waarmee we naast het analyseren van betrokkenheid ook de meervoudige aandacht voor betrekkingen en het besturen van netwerkrelaties kunnen ondersteunen. Mijn ambitie is een verbindend patroon, waarop ik intuïtief kan vertrouwen, dat mijn manier van onderzoekend bouwen ondersteunt, waar ik mee kan spelen, wat ik achter kan laten voor organisaties die daar zelf mee willen werken en wat naast organisaties ook toepasbaar is op andere verbanden zoals sectoren, steden, regio's en zelfs personen.

Ik begin met een verhaal van mijn eigen onderneming en de keuze voor netwerkbenadering. Daarna beschrijf ik het netwerk als ordeningsprincipe en de netwerkanalyse als methode. Ik vervolg met enkele voorbeelden waarbij het netwerk als ordeningsprincipe is gehanteerd. Gevoed door de voorbeelden en gestimuleerd door het zoeken naar verbindingen, kom ik tot een patroon voor het onderzoekend bouwen aan verbanden.

#### **Expliciet maken waar ik intuïtief op kan vertrouwen**

Toen ik begin jaren negentig startte met mijn bedrijf voor organisatieondersteuning en tijdelijk leiderschap was mijn leidmotief 'verbinding in organiseren'. Mijn uitdaging was het versterken van het vermogen van organisaties om complexe vraagstukken aan te kunnen en mijn grootste kracht het helpen ordenen en het vinden van eenvoud. Om scherp te blijven, nam ik steeds twee vragen met mij mee. Allereerst de vraag hoe maak ik expliciet waar ik intuïtief op kan vertrouwen en de tweede vraag hoe maak ik mijzelf overbodig. In wezen begon daarmee mijn onderzoek naar verbinding in organiseren. Expliciet maken gaat enerzijds over de vraag: hoe kan ik de werking van dingen waar ik op vertrouw zichtbaar en overdraagbaar maken voor anderen? Maar anderzijds ook over de vraag: hoe begrijp ik de werking van dingen waarop ik kan vertrouwen? Mijzelf overbodig maken sluit aan bij mijn ambitie om te bouwen aan een wereld die zijn vraagstukken aankan. Wat is het potentieel en hoe kan ik de werking daarvan helpen versterken en aan verbanden bouwen die op eigen kracht verder kunnen?

Een van mijn inspiratiebronnen was de chaostheorie (Eijnatten ea, 2002). Ik werd mij sterk bewust van de beweging van chaos naar orde en het ontstaan, bestaan en weer uit elkaar vallen van verbanden. Ik vind het mateloos intrigerend hoe verbanden opkomen en zich vastzetten en hoe snel dat soms gaat. We hebben er steun aan als verbanden stabiliteit en duidelijkheid geven. We hebben er last van als we vraagstukken binnen bestaande verbanden

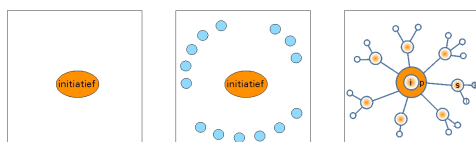
niet op kunnen lossen en we ervaren problemen als we in de complexiteit geen aanknopingspunten kunnen vinden om op weg te gaan.

Vanuit het besef dat alles beweegt en zich ordent, positioneert en verbindt, kwam ik bij mijn voornemen om met respect voor alles wat er is en in verhouding tot wat beweegt, te ondersteunen bij het bouwen aan verbanden. Wat mij enorm heeft geholpen, is toen ik het netwerk als ordeningsprincipe ben gaan hanteren. Het netwerk van betrokkenheid rond een initiatief geeft structuur en de mogelijkheid om steeds opnieuw te beginnen. Vanaf medio jaren negentig ben ik dan ook intensief bezig met het ontwikkelen van theorie en praktijk van netwerkbenadering (Poorthuis, 2003, 2004). Ik beschouw deze netwerkbenadering als een optimistische benadering, die uitgaat van alles wat er is aan potentieel en met het netwerk als ordeningsprincipe creatief en onderzoekend bouwt aan dynamische verbanden. Het gaat niet om het absolute, maar om de kunst van het bouwen met wat er is, het plezier van het onderzoeken naar wat kan zijn en de zorg voor de beweging tussen potentieel en praktijk. Daarmee kunnen we ons voorbereiden op de verrassing van een praktijk die steeds weer voor nieuwe vraagstukken zal staan.

### Het netwerk als ordeningsprincipe

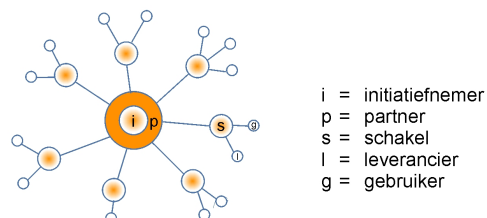
In essentie ordent een netwerk zich rond een bepaalde kern die uitstraalt en aantrekt. Het gaat om betrokkenheid. Wordt de kern losgelaten dan valt het netwerk uiteen. Aansluitend bij de actor-netwerktheorie van Bruno Latour (2005) ordent een netwerk alles wat erbij betrokken is. Het netwerk omvat entiteiten zoals ideeën, mensen, middelen, gedachten, bronnen, materialen, software enzovoort. Iedere actor is ingebed in en handelend binnen een breder netwerk dat hem vergezelt. Ik onderscheid verschillende posities van betrokkenheid die samen verband geven aan het netwerk. Een hulpmiddel is de netwerkanalyse voor initiatiefnemers (Poorthuis, 2006) die ik medio jaren negentig heb ontwikkeld. Hiermee ordenen we alles wat betrokken is bij een bepaald initiatief en analyseren de verschillende posities van betrokkenheid.

#### De stappen van de netwerkanalyse



- Zet het initiatief als kern midden op een vel papier.
- Orden alles wat betrokken is, zoals mensen, ideeën, thema's, materialen, voorbeelden enzovoort, in een ruime kring rond het initiatief.
- Verken posities van betrokkenheid rond het initiatief. Begin met de schakels tussen initiatief en alles wat betrokken is. Vanuit de kern van binnen naar buiten onderscheiden we de posities van partner, schakel, leverancier en gebruiker.
- Daarmee komt het netwerk in beeld. Maak het zo concreet mogelijk en geef namen aan.

#### Posities van betrokkenheid in het netwerk



- Een initiatiefnemer begint vaak alleen. Betrokkenheid ontstaat door het benoemen van het initiatief, de uitstraling en aantrekkingskracht van het initiatief en het leggen van relaties.
- Partners dragen het initiatief, zijn voorbeeld en komen vaak naar de initiatiefnemer toe. Zij zetten hun schouders eronder, dragen het breed uit en accepteren de consequenties.
- Schakels maken verbinding met bronnen, wijzen de weg vanuit bepaalde invalshoeken, zijn ambassadeurs, bouwen aan kennis en geven toegang tot informatie. Zij leggen relaties met gebruikers en leveranciers.
- Leveranciers brengen hun specialisme, middelen en materialen in het netwerk en leveren daarmee een bijdrage.
- Gebruikers benutten het netwerk voor hun vragen en handelen.

*Figuur 1: Netwerkanalyse voor initiatiefnemers*

De netwerkanalyse geeft een momentopname van een levend netwerk waarin alles wat betrokken is zich steeds opnieuw ordent en posities van betrokkenheid kunnen verschuiven. We onderscheiden partner, schakel, leverancier en gebruiker. Betrokkenheid positioneert zich los van formele functies. Betrokkenen kunnen meerdere posities innemen. Sommige betrokkenen ontwikkelen zich tot partner of tot schakel, maar het kan ook zijn dat betrokkenheid juist afneemt. Het gaat erom in het netwerk steeds te weten vanuit welke positie betrokkenen acteren. Betrokkenen kunnen ook worden uitgenodigd of uitgedaagd om een andere positie in te nemen in het netwerk. Betrokkenheid kan veranderen en dan verschuiven posities. Bijvoorbeeld een financier die eerst alleen geld levert (leverancier), raakt zo betrokken dat hij partner wordt in het initiatief. Of een eerdere partner raakt intensief betrokken bij een ander initiatief en laat dit partnerschap los.

### **Voorbeelden**

Ik beschrijf enkele voorbeelden van netwerkbenadering waarbij ik betrokken ben geweest. Het Women for Water partnership stimuleert lokale initiatieven op het gebied van water en sanitatie en ondersteunt bij het bouwen aan netwerken van betrokkenheid rond lokale initiatieven via de kracht van vrouwen. Het programma Netwerken in de Veehouderij begeleidde vier jaar lang netwerken van initiatiefrijke agrarische ondernemers en stimuleerde duurzame innovatie. Pleyade Zorggroep in Arnhem gebruikte een netwerkbenadering om de transformatie van een traditioneel verpleeghuis naar kleinschalige wooneenheden voor ouderen met dementie voor te bereiden. De Stichting Eigentijdse Verbindingen organiseerde gedurende een aantal maanden het gesprek in de stad Deventer en bouwde aan een netwerkomgeving rond duurzaamheid.

#### *Women for Water partnership*

Women for Water is een wereldwijd en door de Verenigde Naties erkend partnerschap van vrouwenorganisaties in Afrika, Azië, Europa, Oostelijk Europa en Zuid Amerika, die globaal krachten bundelen en lokaal acteren. Women for Water stimuleert lokale initiatieven op het gebied van water en sanitatie, ondersteunt het bouwen aan netwerken rond lokale initiatieven en organiseert regionale werkconferenties waarin betrokkenen met elkaar casestudies doen, oplossingen verkennen en voorbereiden. Door het bouwen aan netwerken en het doen van casestudies ontstaan krachtige samenwerkingsverbanden om de toegang tot water en sanitatie duurzaam te realiseren.

De netwerkanalyse voor initiatiefnemers is begin 2007 door Women for Water geadopteerd (Poorthuis, 2007) en inmiddels niet meer weg te denken. Daarmee is ook mijn betrokkenheid begonnen. We hebben de netwerkanalyse allereerst ingezet in Zimbabwe, waar we met vrouwen uit zeven verschillende landen netwerken hebben geanalyseerd rond lokale initiatieven en een regionale werkconferentie voor zuidoost Afrika hebben voorbereid. Regionale werkconferenties zijn kenmerkend en zeer succesvol voor Women for Water. Betrokkenen worden uitgenodigd in werkconferenties om samen casestudies te doen en te zoeken naar aanpakken en oplossingen voor de lokale initiatieven.

De netwerkanalyse geeft een krachtige voorbereiding voor de werkconferentie en helpt om los van formele posities en bestaande machten betrokkenheid te analyseren en contacten voor te bereiden. Daardoor komen nieuwe mogelijkheden en verbanden in beeld. Het gebruik van de netwerkanalyse verspreidt zich geleidelijk aan over de partners van Women for Water in de wereld en is ook voor nieuwe leden een krachtige basis. Medio 2008 hebben we de netwerkanalyse gebruikt bij de start van Soroptimists go for Water, een nieuw lid van Women for Water. Met 200 gouverneurs uit meer dan 80 verschillende landen hebben we in Warschau in groepen netwerken geanalyseerd rond initiatieven op het gebied van water en sanitatie. Deze gouverneurs nemen de netwerkanalyse weer mee naar hun eigen land of regio. Wat

opvalt is dat de netwerkanalyse voor iedereen eenvoudig en snel te leren is, met mensen uit veel verschillende culturen samen kan worden uitgevoerd, het gesprek over het gezamenlijke thema op gang brengt, het zien van mogelijkheden ondersteunt en als methode makkelijk reproduceerbaar is.

Afgelopen jaar hebben we een begin gemaakt met het beschrijven van de Women for Water werkwijze (Poorthuis, 2008). Het aantal partners van Women for Water groeit en er is behoefte ontstaan om het eigen handelen expliciet te maken en wereldwijd met elkaar te verdiepen. In het partnerschap zorgt Women for Water voor een wereldwijde uitwisseling van ervaringen met partners en faciliteert dit met een database waarin aanpakken en handelwijzen worden gedeeld. Partners uit verschillende regio's bezoeken ook elkaars werkconferenties om ervaringen te delen en te benutten. Naast het stimuleren van initiatieven, het bouwen van netwerken, het houden van werkconferenties en het delen van partnerschap vraagt Women for Water wereldwijd aandacht voor de kracht van vrouwen in de lokale praktijk. Dat is niet eenvoudig. Vrouwen worden binnen ontwikkelingssamenwerking veelvuldig als doelgroep gezien, maar nauwelijks als partner. Women for Water staat voor de kracht van vrouwen bij het realiseren van vraagstukken op het gebied van water en sanitatie. Zij gebruikt onder andere de wereldwaterfora om zichtbaar te maken hoe effectief werken via de kracht van vrouwen in de lokale praktijk kan zijn.

#### *Netwerken in de Veehouderij (NidV)*

Netwerken in de Veehouderij is een benadering waarbij netwerken van toekomstgerichte veehouders en andere betrokkenen, initiatieven nemen en via eigen keuzes bijdragen aan een duurzame en innovatieve veehouderij. Bij het stimuleren van deze duurzame innovaties sturen actoren op energie en verbinding. De theorie over 'Levende netwerken' van Wielinga (2001) wordt gehanteerd als denkkader. Energie wordt hier verwoord als enthousiasme, motivatie, bereidheid tot inzet en tot afstemming. Verbinding wordt hier verwoord als relatie, het bewust rekening houden met elkaar en met andere actoren en het onderhouden van de communicatie. Deze benadering is tussen 2004 en 2007 ontwikkeld in een door LNV gefinancierd en via WUR uitgevoerd programma 'Netwerken in de veehouderij' (Wielinga, Zaalink ea, 2007). In deze periode hebben 124 netwerken van veehouders en andere betrokkenen begeleid door netwerkbegeleiders hun netwerken gebouwd, nieuwe verhoudingen gezocht, geëxperimenteerd en verkend. Het programma, de netwerkbegeleiders en de netwerken werden geleid door een programmateam van onderzoekers. Gedurende het programma is geïnvesteerd in betrokkenheid, zijn methoden verzameld en ontwikkeld, zijn condities verhelderd, ervaringen gedeeld en is gecommuniceerd met beleidsbepalende partijen in de sector. De door mij ontwikkelde netwerkanalyse is geïntroduceerd door een collega en geadopteerd als een van de basisgereedschappen.

Ik ben in de laatste fase bij het programma betrokken en heb met een collega in het kader van borging en verankering een klein onderzoek gedaan rond de vraag of netwerken in de veehouderij traditie kan worden (Hoogerwerf en Poorthuis, 2007). Het programma eindigt en de kunst is om zonder de structuur van een programma(financiering) verder te bouwen aan een netwerktraditie in de veehouderijsector. In het onderzoek zijn we op zoek gegaan naar spelers in de sector die het bouwen aan netwerkpraktijken in de sector als essentie en uitdaging zien en los van het programma willen investeren en experimenteren. Het gaat dan vooral om professionals, zoals docenten, adviseurs, beleidsmedewerkers en onderzoekers die een ondersteunende rol vervullen en daarbij niet alleen de netwerken van veehouders ondersteunen, maar ook het netwerken in de veehouderij in de sector verder willen brengen. Tijdens de bijeenkomsten groeide het besef dat we met deze professionals een netwerk omgeving kunnen arrangeren, maar dat deze netwerk omgeving ook weer één of meer initiatiefnemers nodig heeft om de aandacht voor netwerken in de veehouderij als thema levend te houden. Na afloop van het programma eind 2007 heeft de ontwikkelde benadering

de naam gekregen ‘netwerken met vrije actoren’. Een vrije actor ondersteunt het levend houden van netwerken en stuurt consequent op de energie en de verbindingen in het netwerk. De aandacht voor netwerken en de positionering van vrije actoren in de sector vraagt nog nader aandacht. De aandacht voor netwerken is inmiddels enigszins geborgd in enkele financieringsregelingen voor het starten van netwerken van veehouders en er zijn ook mogelijkheden voor begeleiding, maar die is vrijblijvend. Bovendien is de diversiteit van mensen die daarop instappen erg groot. Het is met name de gezamenlijke aandacht voor het bouwen aan een netwerkende veehouderijsector die nog ontbreekt.

#### *Kleinschalig wonen met zorg*

Het was voor mij als organisatieadviseur een bijzondere uitdaging om met Pleyade Zorggroep te Arnhem de transformatie van een traditioneel verpleeghuis naar kleinschalig wonen voor ouderen met dementie voor te bereiden. Bijzonder niet alleen vanwege de aantrekkelijke omgeving die we voor deze bewoners willen organiseren, maar ook vanwege de netwerkbenadering waarmee we het project hebben ondersteund (Poorthuis en Senhorst, 2006). Het was ook spannend want er waren nogal wat spanningen tussen de verschillende afdelingen en de consequenties waren groot voor de betrokken afdelingen. Kleinschalig wonen gaat om wooneenheden van zes bewoners met een eigen voordeur en een klein team van woonbegeleiders en woonassistenten, die met de bewoners het dagelijkse leven met de zorg, het huishouden, de maaltijd, de was, de ontmoetingen en de activiteiten verzorgen. Een compleet nieuw concept voor deze organisatie dat in plaats komt van een verpleeghuis met slaapzalen, centraal georganiseerde keuken en huishouden.

Op initiatief van een van de zorgmanagers voor wie kleinschalig wonen al een droom was, was het gesprek rond kleinschalig wonen al wat op gang gekomen. Van daaruit hebben we het gesprek in de organisatie verder gestimuleerd. We hebben breed verkend wat we allemaal al weten van kleinschalig wonen, wat er al vaststaat en welke vragen er zijn. Daaruit zijn zeven thema's naar voren gekomen, die gaan over het hele terrein van wonen en zorgen voor ouderen met dementie. Dat heeft grote betrokkenheid en een belangrijke omslag gegeven. Het gaf erkenning aan verschillende contexten en het besef dat iedereen betrokken kon zijn. Voor deze thema's zijn sleutelfiguren benaderd die elk een thema hebben vertegenwoordigd, op eigen wijze het netwerk van betrokkenen rond het thema hebben verkend, met dit netwerk vragen hebben onderzocht en ook weer vragen hebben gesteld. We hebben sessies georganiseerd waarbij we de vragen hebben voorgelegd aan de zaal als panel van betrokkenen uit de organisatie. Met alle materiaal hebben we vervolgens een startontwerp kleinschalig wonen gemaakt. Het is een eenvoudig ontwerp met de wooneenheid in het midden en de aandacht voor zorg, huishouding, planning en team als invalshoeken, maar het bleek enorm krachtig te zijn. De vier invalshoeken integreren in de wooneenheid en ondersteunen vanuit de wooneenheid weer het contact met de verschillende disciplines en afdelingen. Het ontwerp wordt intensief gebruikt bij het ordenen, voorbereiden en ontwikkelen van de praktijk van kleinschalig wonen binnen Pleyade.

#### *Deventer Duurzaam in gesprek*

Onder de titel Deventer Duurzaam in Gesprek heb ik met steun van een collega, vanuit de Stichting Eigentijdse Verbindingen afgelopen jaar het gesprek in de stad georganiseerd en gebouwd aan een netwerkomgeving rond duurzaamheid in Deventer (Poorthuis en Hoogerwerf, 2008). We zijn op zoek gegaan naar initiatieven en in gesprek gegaan met een diversiteit aan betrokkenen. Daarbij hebben we iedereen uitgenodigd om duurzaamheid als een gemeenschappelijk thema te zien waaraan ieder op eigen wijze en met eigen initiatieven bijdraagt.

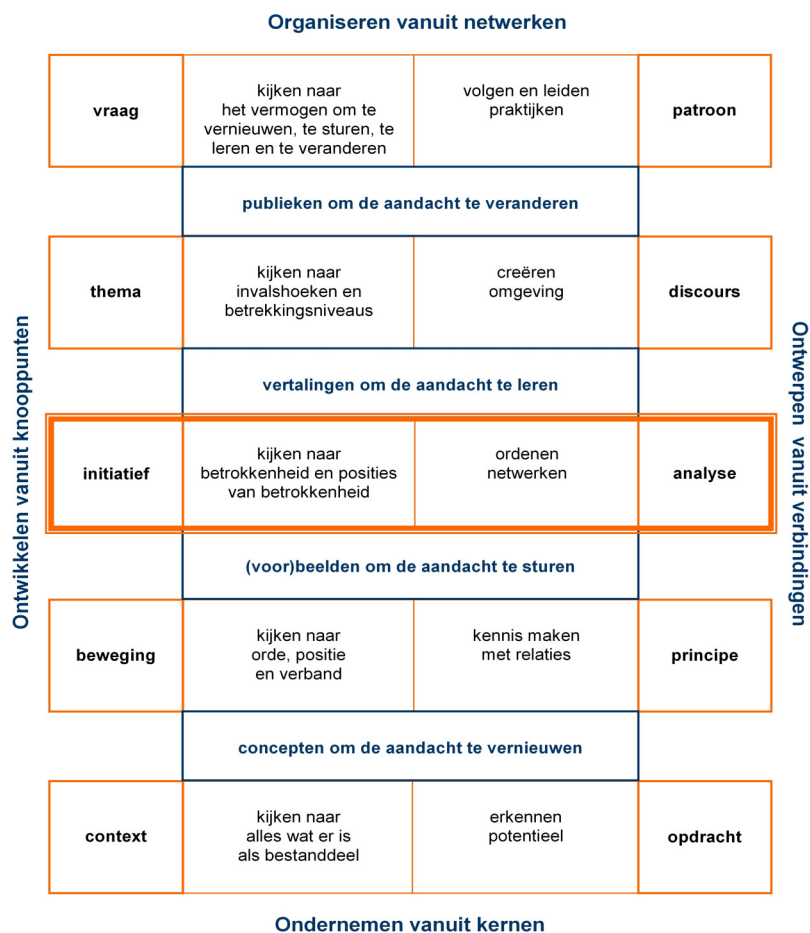
Deventer Duurzaam in Gesprek is een toepassing van het netwerkprogramma voor stedelijke en regionale netwerkontwikkeling rond maatschappelijke thema's dat wij hebben ontwikkeld.

Dit programma ondersteunt het gesprek en geeft een raamwerk voor het stimuleren van initiatieven, het bouwen aan netwerken, het leggen van relaties en het creëren van draagkracht. Het gaat om het bouwen aan een stevige en toch dynamische basis voor het thema in de stad en een voedingsbodem voor ieder die met het thema te maken heeft. Daarbij is de ambitie om met het netwerkprogramma in de stad of de regio een gesprekstraditie op gang te brengen rond maatschappelijke thema's, waarbij het vanzelfsprekend wordt om elkaar te ontmoeten, met elkaar uit te wisselen en nieuwsgierig te zijn naar diversiteit.

We zijn het programma in Deventer op eigen initiatief gestart. Daarbij hebben we ingespeeld op de groeiende maatschappelijke aandacht voor het thema duurzaamheid, het voornemen van de gemeente Deventer om in 2009 een lange termijn beleid te ontwikkelen rond duurzaamheid en de wens van velen om mensen in de stad te betrekken bij ontwikkelingen. Voor ons was het een uitdaging om naast organisaties, partnerships, sectoren en personen de netwerkbenadering ook toe te passen op een stad. We hebben veel waardering en zelfs een prijs gekregen voor dit initiatief in Deventer. Het netwerkprogramma heeft de gemeente Deventer mede geïnspireerd om anders naar besturen te kijken en we verkennen de mogelijkheden om netwerkbesturing de komende drie jaar nader invulling te geven.

### **Een patroon dat verbindt**

Gevoed door de voorbeelden heb ik gezocht naar een verbindend patroon om vanuit betrokkenheid en aandacht te ondernemen, organiseren, ontwikkelen en ontwerpen. Bateson (1984) geeft aan dat we een patroon dat verbindt het beste kunnen voorstellen als een dans van op elkaar inwerkende delen. Daarvan afgeleid zie ik het patroon als een dans van kernen om te ondernemen, netwerken om te organiseren, knooppunten om te ontwikkelen en verbindingen om te ontwerpen. De delen werken op elkaar in en dat geeft een vlechtwerk van relaties, die zowel op zichzelf als opeenvolgend en in wisselwerking werken en op verschillende niveaus aandacht geven aan het verband. Daarmee ontstaat een patroon dat de meervoudige aandacht voor betrekkingen vanuit verschillende invalshoeken en op verschillende niveaus weergeeft. Het is deze meervoudige aandacht die vermogen geeft. Waar onze aandacht begint maakt niet uit als we het verband maar niet eenzijdig benaderen en alles met elkaar in verband blijven brengen.



*Figuur 2: een patroon dat verbindt*

### **Besturen van netwerkrelaties**

Het vraagt bestuurskunst om te bouwen aan betrokkenheid, netwerken fysiek gestalte te geven en meervoudige aandacht te blijven geven aan verbanden. Het patroon laat zien dat we verbanden vanuit verschillende invalshoeken en aandachtsniveaus kunnen benaderen. De kunst is om door het vlechtwerk van relaties heen te bewegen. Alle relaties in het patroon doen er toe, maar afhankelijk van het knooppunt, de verbinding, de kern of het netwerk dat we als ingang nemen bewandelen we een andere weg. Het blijft een keuze welke relaties we leggen. We maken als het ware steeds een verhaal door het patroon heen. In wezen maakt het niet uit waar we beginnen als we het maar heel maken of bewust zijn waar we deel van zijn en daar naar handelen. Ik maak een korte verkenning van het patroon vanuit de knooppunten.

#### *Initiatief als knooppunt*

Duidelijk is dat het initiatief een belangrijk knooppunt is. Vanuit het initiatief en met het ontwerp van de netwerkanalyse geven we betrokkenheid in netwerken fysiek gestalte. We kunnen op elk moment een netwerkanalyse maken om een netwerk actueel te maken, een initiatief te ondersteunen of een verband te onderzoeken. Het bijzondere van een initiatief is dat het klein kan beginnen en door betrokkenheid heel groot kan worden. Een initiatiefnemer is in het begin vaak alleen, maar door uitstraling en aantrekkingskracht ontstaat betrokkenheid. Het gaat om de (positieve en negatieve) aantrekkingskracht van initiatief, initiatiefnemers en netwerk. Betrokkenheid kunnen we niet direct sturen, maar wel aandacht geven.

#### *Beweging als knooppunt*

We kunnen een initiatief ondersteunen door het zoeken naar voorbeelden en met voorbeelden massa te maken. Daarmee maken we een beweging zichtbaar of komt een beweging op gang waarin het initiatief zijn plek krijgt. Het zoeken naar voorbeelden vraagt om durven toelaten. Anderen als voorbeeld zien in plaats van als concurrent vraagt enerzijds geloof in eigen kracht en anderzijds het vermogen ruimte te delen en verbindingen te maken. Zo wordt een initiatief sterker in een gezamenlijke beweging.

#### *Thema als knooppunt*

We kunnen een initiatief ook tot thema maken en met anderen gaan delen of een thema benoemen en initiatieven stimuleren en uitnodigen om daaraan deel te nemen. Ruth Cohn (1979) omschrijft in haar teksten over thematische interactie het thema als de oneindige combinatie van alle in aanmerking komende concrete en abstracte factoren. Met het thema vertalen we een initiatief naar een gezamenlijk aandachtsveld en creëren een omgeving om te onderzoeken en te experimenteren. Maria Montessori (1966) noemt dit de voorbereide omgeving. We creëren een omgeving om in gesprek te zijn, verhoudingen te onderzoeken en verbindingen te maken tussen de initiatieven. Er ontstaat als het ware een bouwplaats om voorbeelden te onderzoeken en tot interessante verhoudingen te komen met de betrokken initiatieven en netwerken. Hoe dichter we bij de kern komen hoe meer de verhoudingen gaan spreken. Het discours maakt bewust wat gaande is in een bepaald themadomein en geeft ruimte om langs verschillende invalshoeken en betrekkningsniveaus te wandelen. Dijkstra (2008) verwoordt dat een publiek ontstaat als gevolg van de herschikking rond een nieuw vraagstuk. In essentie gaat het om een netwerk van gesprekken waarin we oefenen in verhoudingen om samen de praktijk aan te kunnen en de aandacht te krijgen van een nieuw publiek.

#### *Context als knooppunt*

Waar we ook beginnen uiteindelijk doorlopen we een weg van potentieel naar praktijk. We maken een nieuw begin door te kijken naar alles wat er is als ingrediënt. Daarmee laten we de bestaande complexiteit los en beginnen vanuit kernen en netwerken aan een nieuw verband te bouwen. Loslaten vraagt vertrouwen in potentieel en het besef dat alles wat er is opnieuw ingrediënt is. We laten de bestaande context los als we door de complexiteit niet meer tot verhouding kunnen komen en beginnen opnieuw te bouwen.

#### *Vraag als knooppunt*

We volgen en leiden de praktijk vanuit de opdracht om potentieel en praktijk met elkaar in verband te brengen en het vermogen te versterken om vraagstukken aan te kunnen. We kijken naar kernen, netwerken, knooppunten en verbindingen om meervoudig aandacht te geven aan het verband. We ondersteunen de aandacht voor betrekkingen op verschillende niveaus vanuit het vermogen om via het concept de aandacht te vernieuwen, via het voorbeeld de aandacht te sturen, via de vertaling de aandacht te leren en via het publiek de aandacht te veranderen. In essentie komt het erop neer dat we met elke vraag het patroon weer opnieuw neerzetten en de dans weer opnieuw dansen.

### **Onderzoekend bouwen aan verbanden**

Tenslotte kijk ik met het patroon terug naar de voorbeelden en verken hoe het onderzoekend bouwen aan verbanden met het netwerk als ordeningsprincipe zichtbaar wordt. Women for Water stimuleert initiatiefnemers om netwerken te bouwen rond lokale initiatieven en hanteert daarbij de netwerkanalyse. Zij organiseert regionale werkconferenties waarin zij met betrokkenen casestudies doet. Daarmee creëert zij een omgeving waarin betrokkenen met elkaar in contact komen, tot verhouding komen en aan verbanden bouwen die het vermogen van de lokale praktijk op het gebied van water en sanitatie versterken.



Women for Water nodigt wereldwaterfora uit om nadrukkelijk te kijken naar de eigen kracht van vrouwen en maakt zichtbaar dat een groot potentieel onbenut wordt gelaten.

Het programma Netwerken in de Veehouderij probeert het innovatieve vermogen van de veehouderijsector te versterken door te beginnen bij of terug te gaan naar het potentieel van de veehouders zelf. Netwerken in de veehouderij is gestart met het stimuleren van initiatieven en het maken van voorbeelden voor een nieuwe praktijk, een sector van verantwoorde veehouderij. Veehouders zijn uitgenodigd om initiatieven te nemen en netwerken te bouwen. Daaruit zijn 120 netwerken voortgekomen van meer dan drie veehouders die allemaal een initiatief hebben genomen. Netwerken in de Veehouderij ondersteunt en stimuleert dit met verschillende gereedschappen waaronder de netwerkanalyse. Vraag is gesteld wat er aan aandacht voor het netwerk overblijft zonder het programma. We zijn op zoek gegaan naar vertalers, die het netwerken in de veehouderij verder willen brengen. Er is een beweging op gang gekomen en ook nu na afloop van het programma starten er initiatieven en netwerken, maar het vraagt nog aandacht om netwerken in de veehouderij zo publiek te maken dat we kunnen spreken van een netwerkende sector.

Pleyade is gestart met het gesprek rond kleinschalig wonen en heeft verkend wat er allemaal al is aan ingrediënten en wat al voorbeeld is. Vervolgens zijn er zeven thema's benoemd en initiatiefnemers gezocht om netwerkverkenningen te maken rond deze thema's. Uiteindelijk is een patroon gemaakt met vier invalshoeken en drie niveaus als startontwerp voor kleinschalig wonen. De vier invalshoeken integreren in de wooneenheid en ondersteunen vanuit de wooneenheid weer het contact met de verschillende disciplines en afdelingen. Zo blijft kleinschalig wonen steeds vanuit de wooneenheid te kijken naar alles wat betrokken is en vanuit verschillende invalshoeken aandacht houden.

Duurzaamheid is in Deventer op initiatief van de Stichting Eigentijdse Verbindingen tot thema gemaakt en vervolgens is gezocht naar initiatieven en netwerken die bezig zijn met duurzaamheid, die al voorbeeld zijn. Daarmee komt al een gezamenlijke beweging op gang. Deventer Duurzaam is vertrokken vanuit het vertrouwen dat we aan duurzaamheid kunnen bouwen met de kracht van de stad en dat er veel potentieel valt te ontdekken. Vanuit het programma is de onderzoeksvraag geformuleerd of het gesprek in de stad traditie kan worden. Het begin is er. Een prille gewoonte om bij belangrijke maatschappelijke vraagstukken met elkaar in gesprek te gaan en met het potentieel dat er is de kracht van de stad om vraagstukken aan te kunnen, te versterken.

### **Een basis voor onderzoek en praktijk**

Mijn ambitie was een verbindend patroon, waarop ik intuïtief kan vertrouwen, dat mijn manier van onderzoekend bouwen ondersteunt, waar ik mee kan spelen, wat ik achter kan laten voor organisaties die daar zelf mee willen werken en wat naast organisaties ook toepasbaar is op andere verbanden zoals sectoren, steden, regio's en zelfs personen. Het was een uitdaging om relaties te leggen en patronen te vinden. Het was vooral puzzelen en aanvoelen wat op zijn plek valt en verbinding krijgt. Een voorbeeld van een dans van op elkaar inwerkende delen. Deze dynamiek tussen ontwikkelen, ontwerpen, ondernemen en organiseren geeft een basis voor het onderzoekend bouwen aan verbanden. Alhoewel alle relaties in het patroon nog nader uitgewerkt kunnen worden is het patroon zoals het er ligt voor mijn praktijk direct bruikbaar. Ik zal het de komende tijd vooral gebruiken bij de netwerkprogramma's voor stedelijke en regionale netwerkontwikkeling rond maatschappelijke thema's. Ik zie het patroon naast de netwerkanalyse als een stap in het delen en doorgeven van de netwerkbenadering, het publiek maken van deze manier van kijken en het leggen van relaties. Volgende stappen zijn de theoretische verdieping, het uitwerken van de methodologie van netwerkbenadering en de praktische toepassing. Stappen die wat mij betreft onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en het onderzoekend bouwen aan verbanden theorie en praktijk geven. Literatuur die ik daar in ieder geval bij wil betrekken is het boek

Politiek Vernieuwen van Huub Dijkstra (2008). Te laat onder mijn aandacht om in dit hoofdstuk uitgebreid te verwerken, maar interessant vanwege zijn uitspraak dat een publiek ontstaat als gevolg van de herschikking rond een nieuw vraagstuk. Ook gaat hij uitvoerig in op de actor netwerktheorie van Bruno Latour (2005). Maria Montessori inspireert door haar kijk op het kind als begin van een nieuwe wereld en het gebruik van de voorbereide omgeving (1966). Peter Sloterdijk (2005) sluit daarbij aan omdat hij zich met sferen richt op 'de plaats die mensen creëren om te kunnen zijn die ze zijn' Hij noemt de mens een 'sferenbouwer'. Verder is Aristoteles een inspiratiebron vanwege zijn filosofie over de beweging van potentieel naar werkelijkheid en de vier beweegredenen die hij noemt (Schomaker, 2005). Bateson (1984) komt uiteraard in beeld vanwege de dans van op elkaar inwerkende delen als verbindend patroon. Tenslotte noem ik Mauk Mulder (2004), waarmee ik in gesprek ben over de logica van de macht. Met de netwerkbenadering bouwen we macht steeds opnieuw op vanuit de kern. Het geeft me moed om te weten dat deze literatuur er is en dat ik hun woorden kan gebruiken om aan mijn benadering te bouwen.

### **Literatuur**

- Bateson, G.- Het verbindend patroon. - Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, 1984  
Dijkstra, H. - Politiek Vernieuwen. - Amsterdam: Van Gennep, 2008  
Cohn, R. - Thematische interactie. - Bloemendaal: Uitgeverij Nelissen, 1979  
Eijnatten, F. van, A. Poorthuis en J. Peters (red) - Inleiding in chaosdenken. Theorie en praktijk. - Assen: Van Gorcum, 2002.  
Jonker, dr. J en drs. B.J.W. Pennink - De kern van methodologie. - Assen: Van Gorcum, 2000  
Hoogerwerf, L en A. Poorthuis - Netwerktraditie in de veehouderij - Wageningen UR. 2007  
Latour, B. - Reassembling the Social. An introduction to Actor-Network-Theory. - Oxford University Press, 2005  
Montessori, M. - De methode. - Van Holkema en Warendorf NV, 1966  
Mulder, M. - De logica van de macht. - Schiedam: Scriptum, 2004  
Poorthuis, A - Betrokken bij innovatie - Utrecht Universiteit, 2003  
Poorthuis, A, C. Bijl en L. Hoogerwerf. - De aandacht voor het netwerk bij ondernemen en organiseren.- Kortenhoef: Uitgeverij de Arend, 2004  
Poorthuis, A. - De kracht van netwerkbenadering. - Assen: Van Gorcum, 2006  
Poorthuis, A. - A network approach for case studies. - Kortenhoef: Uitgeverij De Arend, 2007  
Poorthuis, A. - Women for Water and the power of networking. An introduction to Functional Networking for partners in sustainable development. - Den Haag, WFW, 2008  
Poorthuis A. en L. Hoogerwerf - Netwerkverkenning Deventer. Duurzaamheid als kracht van de stad. - Deventer: Stichting Eigentijdse Verbindingen, 2008  
Schomakers, B. - Aristoteles. Metafysica. Boek I-VI. - Budel: Damon, 2005  
Sloterdijk, P. (2005) Sferen. Amsterdam: Boom, 2005  
Wielinga, H. E. - Netwerken als Levend Weefsel. - Dissertatie Wageningen Universiteit. 's Hertogenbosch Uitgeverij Uilenreef, 2001  
Wielinga, E., W. Zaalink e.a. - Netwerken met vrije actoren. - Wageningen UR. 2007

### **Over de auteur**

Anne-Marie Poorthuis is directeur van de Stichting Eigentijdse Verbindingen en organiseert programma's voor regionale en stedelijke netwerkontwikkeling rond maatschappelijke thema's. Daarnaast is zij partner in Netwerkimпульs en hanteert een strategische netwerkbenadering voor organisatievraagstukken. Een grenzeloze nieuwsgierigheid naar het verschijnsel organisatie en het netwerk als ordeningsprincipe stimuleren haar als onderzoeker

en professional. Zij doet promotieonderzoek naar het besturen van netwerkrelaties. Email: [poorthuis@netwerkimpuls.nl](mailto:poorthuis@netwerkimpuls.nl); [www.eigentijdseverbindingen.nl](http://www.eigentijdseverbindingen.nl) en [www.netwerkimpuls.nl](http://www.netwerkimpuls.nl).