

Beste mensen,

Volgende week woensdag, 12 november 2009 van 14:00 tot 21:00, gaan we in Driebergen aan de slag met het netwerkgereedschap als hulpmiddel bij intervisiegesprekken.

De groep bestaat uit 13 mensen, plus twee die helpen bij de maaltijd.

Sommigen hebben de cursus gevolgd, zijn dus bekend met het gereedschap, maar willen zich verder bekwamen in het begeleiden van intervisie. Anderen zijn goed thuis in intervisie en coaching, maar kennen het gereedschap nog niet, of niet goed genoeg om te kunnen gebruiken. De combinatie lijkt me heel vruchtbaar.

Ik stuur jullie hierbij de werkbladen van het gereedschap uit de cursus. Deze werkbladen bevatten op één A4 de essentie, en zijn handig om erbij te pakken in een intervisiegesprek zodra je dat aan de orde vindt.

Het boekje "Netwerkgereedschap voor vrije actoren" hebben jullie als het goed is allemaal. Kun je hem niet meer vinden dan staat hij op diverse plekken op internet. Via Google vind je wel een pdf versie. Daar staat meer uitleg in, en ook voorbeelden.

Doel van de oefendag is het leren werken met de modellen in intervisiegesprekken. Voor sommigen zal het accent op de modellen liggen, voor anderen op het begeleiden van intervisie.

Het is niet de bedoeling de modellen ter discussie te stellen of andere modellen toe te voegen. Dat komt hoop ik later wel, want we zijn nog lang niet uitgeleerd. Nu gaat het erom dat we van elkaar weten wat je met de modellen kunt doen.

Hopelijk ten overvloede: de modellen zijn nooit bedoeld om te volgen! Ze schrijven niets voor. Het zijn hulpmiddelen om te kunnen bespreken waar je zit in een netwerkproces, en aan welke mogelijkheden je dan zou kunnen denken om te doen ('interventies'). Je intuïtie is en blijft leidend. Door veel te reflecteren op ervaring van jezelf en van anderen kun je je intuïtie wel scherpen, en dan is het nuttig om taal ter beschikking te hebben om te kunnen duiden wat er aan de hand is.

Ik zie drie onderdelen van de dag (na het kennismaken):

[1] Oefenen met de modellen: dat kan het beste met oefencases: stel iemand komt met vraag X, hoe interpreteer je dan deze vraag met model Y? Daarmee komt het belangrijkste van een model wel boven, en dat is leuker dan een uitleg per model, die sommigen al wel gehoord hebben. Ik wil proberen een paar oefencases te schrijven, alleen wordt dat pas dit weekend, want mijn dagen zitten nogal vol op het moment. Als jullie mooie cases hebben, dan hoor ik dat graag. We kunnen dan een ronde doen met de netwerkanalyse, de innovatiespiraal en de coherentiecirkel. De veranderdriehoek komt meestal vanzelf wel een keertje langs.

[2] Oefenen met intervisie: daar kunnen we eigen vragen voor gebruiken. Reken er alleen niet op dat iedereen aan bod komt, want voor een intervisiegesprek heb je een half uur per persoon nodig.

[3] Parels en puzzels: wat heb je hier aan, en welke vragen roept het op?

# De Netwerkanalyse

## stap 1:

Zet het initiatief in het midden van een groot vel, en omcirkel rood.



Het **initiatief** is het **onderwerp** waarvoor mensen in beweging komen

De Netwerkanalyse brengt in beeld welke actoren betrokken zijn bij een initiatief, en welke positie zij daarbij innemen.

Een **leverancier** heeft iets dat nodig is voor het initiatief

Een **gebruiker** kan profiteren van het initiatief

## stap 2:

Zet alle gebruikers en leveranciers in een grote kring erom heen. Omcirkel leveranciers blauw en gebruikers zwart.

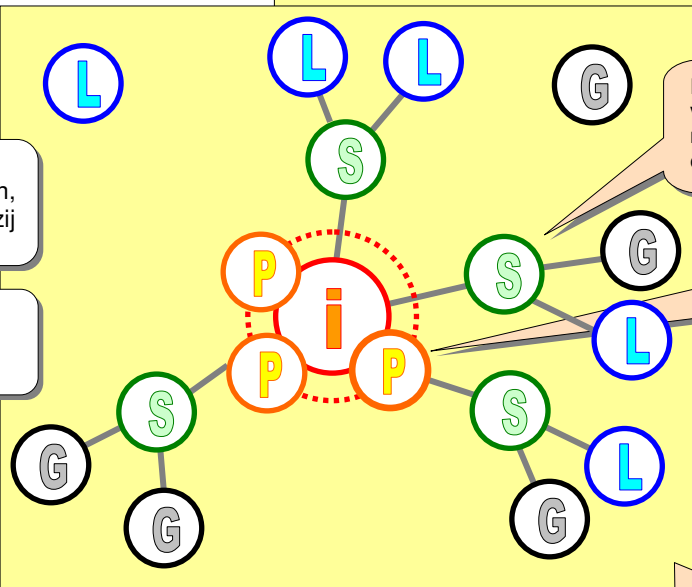


## stap 3:

Teken schakels met groen, en zet lijntjes tussen wie zij schakelen.

## stap 4:

Geef met oranje aan wie partners zijn.



Een **schakel** zorgt voor verbinding met leveranciers en gebruikers

Een **partner** is drijvende kracht en draagt het initiatief verder

**Soms** is een partner tegelijkertijd schakel, leverancier of gebruiker. Zet dan dezelfde actor in verschillende bollen. In de loop van de tijd treedt meestal specialisatie op.

## Vragen voor de eigen situatie:

- [1] Wat is de kern van het initiatief?
- [2] Welke actoren zijn voor dit initiatief van belang? Wie daarvan zijn leveranciers en wie zijn gebruikers?
- [3] Welke actoren zijn schakels, en tussen wie schakelen zij?
- [4] Welke partners dragen het initiatief?

In dit voorbeeld heeft het initiatief drie dragende partners. Tussen het initiatief en een aantal leveranciers zijn schakels actief, evenals naar gebruikers. Sommige verbindingen ontbreken. Daar is werk aan de winkel.

# De Coherentiecirkel

De Coherentiecirkel geeft inzicht in interactiepatronen in een netwerk, en geeft aanwijzingen voor wat je kunt doen wanneer die interactie niet vitaal is.

## vitale ruimte

### Inzet en afstemming:

Is er vitale ruimte, dan zijn mensen bereid om zich voor het netwerk in te zetten, en af te stemmen op wat het netwerk nodig heeft. Zo ontstaat meerwaarde.

Vitale ruimte wordt opgespannen door twee assen:  
De **as van het leren**: tussen het herkennen van **overeenkomsten** en het zien van **verschillen** kun je nieuwsgierig zijn en leren.  
De **as van de relaties**: tussen de authentieke inzet van het **ik** en de afstemming op het **wij** is interactie bevredigend.

### Patronen die vertrouwen voeden

Het vertrouwen in vitale interactie moet voortdurend gevoed worden. Die voeding heeft vier basis ingrediënten:

de inzet levert voldoende op

er is bereidheid om van elkaar te leren

**dialog** **ruil**  
**ordening** **uitdaging**

er is een prikkel om kwaliteit in te zetten

er zijn taken, afspraken en regels om het onderlinge verkeer te regelen

In vitale interactie wisselt de aandacht voor de ingrediënten elkaar vanzelf af.

### Als er niet voldoende vertrouwen is

Mensen kunnen vier wegen kiezen als de interactie niet vitaal is:

zich gedragen naar verwachtingen, en vermijden van risico's voor verstoring van de orde

**aanpassen** **vluchten**  
**berusten** **vechten**

zich terugtrekken op eigen veilig terrein, en invloed van het netwerk minimaliseren

zich schikken in een onbevredigende positie, en zich beklagen over anderen die dit veroorzaken

positie veroveren in het netwerk, ten koste van die van anderen

Deze patronen herstellen zich niet vanzelf. Elke uitweg vraagt om een andere interventie om verbinding te herstellen.

### Vragen voor de eigen situatie:

- [1] Is de interactie vitaal (*binnen*) of niet (*buiten*)?
- [2] Wat krijgt aandacht: dat wat verbindt (*boven*) of dat wat onderscheidt (*onder*)?
- [3] Staat in de interactie het 'ik' (*links*) of het 'wij' (*rechts*) voorop?
- [4] Aan welk soort interventie is hier behoefte?



## warme interventies

Door te communiceren kunnen mensen van gedachten veranderen.

De **inspirator** laat zien wat er mogelijk is.

De **onderhandelaar** luistert, erkent partijen in wat van wezenlijk belang voor hen is, en zoekt oplossingen om de inzet van ieder op elkaar af te stemmen.

De **bemiddelaar** creëert experimenteeruimte waarin partijen veilig iets nieuws kunnen uitproberen.

De **nar** zegt wat anderen heimelijk denken maar niet durven uitspreken. Dat lucht op.

## koude interventies

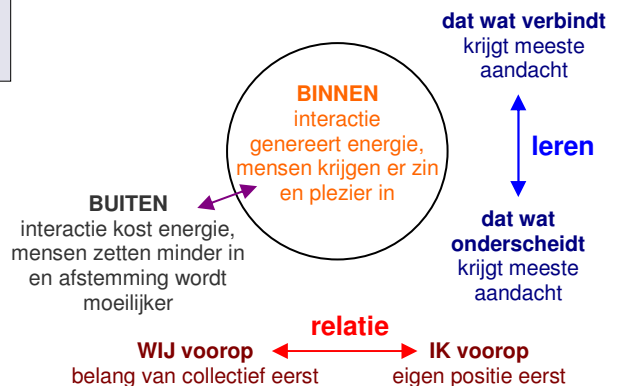
Door zelf positie in te nemen worden anderen aangezet om van positie te veranderen.

De **regelgever** stelt grenzen.

De **strategisch** maakt het onmogelijk voor partijen om te winnen ten koste van anderen.

De **strijder** maakt het de dominante partij onmogelijk om anderen te negeren.

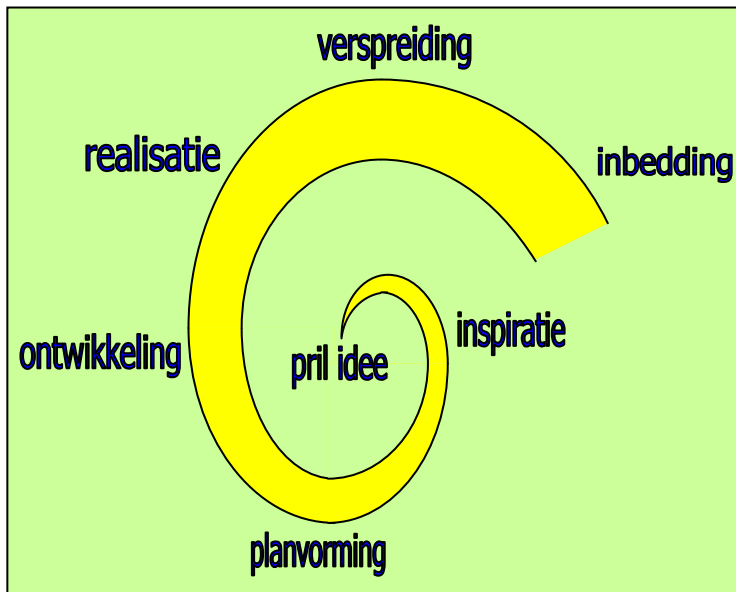
De **profeet** gebruikt zijn gezag om te zeggen waar het op staat, en zo partijen wakker te schudden.



### Bron:

Wielinga, H.E. (2001): *Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945*. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.  
Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): *Netwerkgeredenschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken*. Wageningen Universiteit en Research.

# De Innovatiespiraal



De **innovatiespiraal** laat zien langs welke stadia kennis zich in netwerken kan ontwikkelen. In elk stadium ligt de nadruk op andere activiteiten en meestal zijn er ook andere actoren bij betrokken. Dit gereedschap helpt bij het kiezen van prioriteiten: welk deel van het kennisproces vraagt de meeste aandacht?

## Vragen voor de eigen situatie:

- [1] In welke fase bevindt het initiatief zich?
- [2] Welk soort kennis is nu nodig?
- [3] Welke relaties vragen nu om aandacht?
- [4] Wat moet er gebeuren voordat het netwerk naar de volgende fase kan gaan?

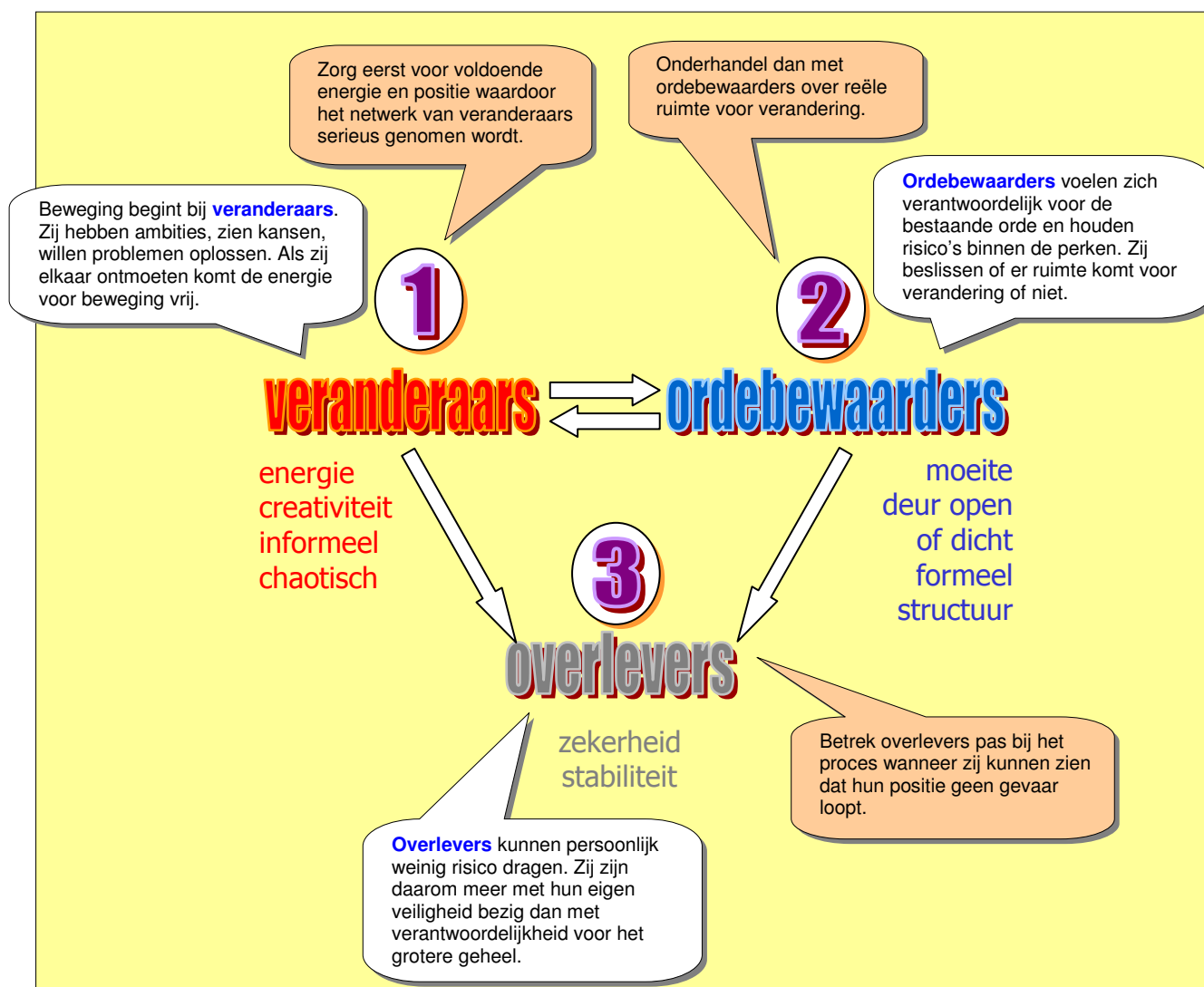
Fase	Omschrijving	Benodigde kennis / kennissen	Vragen
<b>Pril idee</b>	Individu ( <b>initiatiefnemer</b> ) komt op idee vanwege gevoelde uitdaging of probleem	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contacten van de <b>initiatiefnemer</b> met de wereld buiten de bekende kring zijn essentieel.</li> <li>Tegendraadse mensen zijn belangrijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zijn er voldoende contacten met mensen buiten het gebruikelijke netwerk?</li> <li>Is er voldoende ruimte om ongebruikelijke dingen doen en om risico's te nemen?</li> </ul>
<b>Inspiratie</b>	Mensen die zich aangesproken voelen en die willen veranderen ( <b>initiatiefgroep</b> ). Dit informele netwerk genereert energie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe 'toevallige' kennissen</li> <li>Informeel netwerk van gelijkgezinden</li> <li>Nog geen formele netwerken; daar is het te vroeg voor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zijn er inspirerende voorbeelden?</li> <li>Is er ruimte voor verrassende ontmoetingen?</li> <li>Is er ruimte voor afwijkende meningen?</li> <li>Vinden er voldoende keukentafelgesprekken plaats?</li> </ul>
<b>Planvorming</b>	Er ontstaat een <b>ontwerpgroep</b> waarin initiatiefnemers afspraken maken, taken verdelen en eventueel ontbrekende schakels opvullen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formele netwerken (leidinggevenden, financiers, deskundigen op een bepaald gebied) die kunnen worden aangesproken om ruimte te maken voor de plannen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blijft de initiatiefgroep hangen in mooie ideeën?</li> <li>Zijn alle competenties aanwezig of moeten deze worden aangevuld?</li> <li>Zijn er informele contacten met formele netwerken?</li> <li>Is er voldoende energie bij formele netwerken?</li> </ul>
<b>Ontwikkeling</b>	<b>Ontwikkelgroep en kennisnetwerken</b> ontstaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juiste informatiebronnen en adviseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zijn de gemaakte plannen ook uitvoerbaar?</li> <li>Stellen de deskundigen zich voldoende open op?</li> </ul>
<b>Realisatie</b>	Techniek of werkwijze wordt daadwerkelijk ingevoerd. Anderen krijgen ook met de gevolgen te maken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andere ketenpartijen zoals, regelgevers, belanghebbers in de streek, enz..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is voldoende duidelijk wat de verandering inhoudt?</li> <li>Is er voldoende medewerking bij de partijen die mee moeten bewegen?</li> <li>Zijn er bezwaren?</li> <li>Zijn er partijen en mensen die belang hebben bij de oude situatie?</li> </ul>
<b>Verspreiding</b>	Als mensen zien dat een vernieuwing blijkt te werken, dan is navolging te verwachten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Overeenkomstige netwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wie heeft belang bij verspreiding</li> <li>Van wie mag een inspanning worden verwacht?</li> <li>Is de ontwikkelgroep gemotiveerd, ook wanneer deze geen direct belang heeft bij verspreiding?</li> </ul>
<b>Inbedding</b>	Formele netwerken passen zich structureel aan wanneer een vernieuwing gangbare praktijk wordt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formele netwerken en instituties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is voldoende aangetoond waar structurele aanpassing voordeel oplevert?</li> <li>Past de omgeving zich snel genoeg aan?</li> <li>Is er voldoende medewerking van bepaalde actoren of werken zij juist tegen?</li> </ul>

## Bron:

Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): *Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken*. Wageningen Universiteit en Research.

# De Veranderdriehoek

De Veranderdriehoek maakt zichtbaar in welke volgorde actoren het beste bij een initiatief kunnen worden betrokken.



## Vragen voor de eigen situatie:

- [1] Welke actoren horen bij de veranderaars?
- [2] Welke ordebewaarders hebben een sleutelpositie?
- [3] Wie zijn overlevers van wie (voorlopig) geen bijdrage verwacht mag worden?
- [4] Heeft de kring van veranderaars voldoende energie en positie om het gesprek met ordebewaarders aan te gaan?
- [5] Wat is de eerstvolgende stap?

## Bronnen:

Wielinga, H.E. (2001): *Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945*. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.  
Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): *Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken*. Wageningen Universiteit en Research.

# Leidraad voor intervisie

De leidraad voor intervisie biedt structuur om vlot tot de kern van een casus te komen, en gesprekspartners uit te nodigen om creatief mee te denken.

**Intervisie** is een werkvorm waarin collega's met elkaar reflecteren op hun praktijk en elkaar aan ideeën helpen om effectief in die praktijk te handelen.

**Starten.** Inventariseer welke punten elke gesprekspartner wil bespreken. Deel de tijd in. Begin bij het onderwerp met de meeste lading.

Voorkom dat er meteen al aan punten gewerkt wordt. Die verleiding is sterk.

Voorkom teveel uitwijding. Wat onduidelijk blijft wordt in stap 2 wel helder.

Hiermee win je veel tijd!

**1 Formuleren van de vraag.** De inbrenger vertelt net genoeg om te kunnen begrijpen waar de vraag over gaat.

Voorkom discussie: als iemand het met de vraag van een ander niet eens is, dan formuleert hij/zij er zelf één.

**2 Onderzoeken.** De gespreksdeelnemers stellen vragen die de inbrenger beantwoordt. Dit gaat door totdat zij voldoende weten om een advies te kunnen geven.

De neiging is heel sterk om hier al met adviezen te komen. Niet doen!

**3 Herformuleren van de vraag.** De inbrenger formuleert de vraag opnieuw.

Dit is het moment om één van de **modellen** in het onderzoek te betrekken. Wat moet je nog weten als je dat instrument wilt toepassen?

**4 Adviezen geven.** De gespreksdeelnemers vertellen wat zij zouden doen als zij in de schoenen van de inbrenger stonden.

Meestal is de vraag in dit stadium een stuk helderder dan in het begin. Belangrijk is dat de inbrenger hem zelf opnieuw formuleert.

**5 Conclusie trekken.** De inbrenger vertelt welke adviezen hem/haar het meest aanspreken en waarom.

Voorkom discussie: als iemand het met het advies van een ander niet eens is, dan formuleert hij/zij er zelf één.

Er zijn geen goede of foute antwoorden. Wat werkt voor de één hoeft voor de ander nog geen oplossing te zijn. De inbrenger kan alleen zelf beoordelen wat hem/haar past.

**Afronden.** Elke gespreksdeelnemer vertelt wat hij/zij meeneemt uit dit gesprek.

Zo nodig wordt een nieuwe afspraak gemaakt.

Vaak herken je in het verhaal van de ander problemen waar je zelf tegenaan loopt. Dan kunnen sommige adviezen ook voor jou gelden. Het is prettig om dat van elkaar te horen, maar niet nuttig het adviesgesprek met de ander daarmee te belasten. Daarom is het beter deze leerpunten tot de afronding te bewaren.

**Op den duur** zul je merken dat de behoefte aan een strakke structuur afneemt. Begin ermee en gebruik hem daarna naar behoefte. Als de gesprekken langer gaan duren en niet iedereen komt meer aan bod, dan wordt het tijd om hem er weer eens bij te halen.