

## Opschalen in de City Deal Kennis Maken: levend(e) netwerken met energie

Joshua B. Cohen en Suzanne Potjer

### Introductie

In het netwerk van de City Deal Kennis Maken zijn we nu bijna een jaar bezig met het thema 'opschalen'. In het kennis- en leerprogramma hebben we met elkaar in een aantal sessies onderzocht hoe we in ieder van onze steden duurzaam verder kunnen gaan met vernieuwende praktijken van maatschappelijk geëngageerd onderwijs en onderzoek. Tijdens de leermiddagen doken we 1) dieper in het concept *opschalen*, keken we 2) naar de rol van *grenswerk* tussen organisaties, en behandelden we 3) de *institutionele kant* van verandering.

In de derde leermiddag over institutionaliseren maakte de Canadese prof.dr. John Robinson een treffende opmerking: *juist* wanneer je intern verder wil komen in vernieuwingsprocessen, heb je soms externe relaties nodig. Wanneer je binnen tegen muren aanloopt, kan je buiten de inspiratie en legitimiteit vinden om aan de slag te gaan met grotere veranderingen.

Daarom zullen we ons tijdens de vierde leermiddag in het bijzonder op de buitenwereld richten. Centraal in deze 7-pager staat de vraag: hoe ontwikkel en benut je een energiek netwerk om duurzame veranderingen te bereiken? Concreet geven we beknopt inzicht in:

1. Bestaande **theorie** en inzichten over netwerken vanuit de sociale wetenschap en de natuur;
2. **Praktische modellen** die je kunt gebruiken om een netwerk te organiseren en bestendigen;
3. **Concrete tips** voor het organiseren van een levendig en energiek netwerk.

## Sociale netwerken

In de afgelopen decennia is er steeds meer aandacht voor het feit dat mensen zich organiseren via netwerken. In de jaren '70 kwam socioloog Mark Granovetter al tot een opmerkelijk wetenschappelijk inzicht: als het gaat om nieuwe kansen of informatie zijn het niet onze 'sterke' sociale verbindingen (familie, vrienden, directe collega's) die het meest waardevol zijn, maar juist de 'zwakkere' verbindingen (kennissen, verdere collega's, en - tegenwoordig - je contacten via social media). Het loont om een wijd vertakt netwerk te hebben. Granovetter (1973) noemde dit *the strength of the weak ties*.

In de jaren erna kwam steeds meer interesse in een dergelijk netwerkperspectief en wat dat zou kunnen betekenen voor het organiseren van de publieke sector (Klijn & Koppenjan, 2016). Sommige sociologen, zoals Van Dijk (1991) en Castells (2000), zagen in de jaren '90 door de opkomst van nieuwe informatie- en communicatietechnologie zelfs het ontstaan van een zogeheten *network society*. De kern van een dergelijk netwerkperspectief is dat bestuur en organisatie steeds meer decentraal plaatsvinden en dat besluitvormingsmacht en intelligentie over de samenleving zijn verdeeld in een complex sociaal systeem van wederzijdse afhankelijkheid (Kenis & Schneider, 1991).

## Netwerken in de natuur

Netwerken zijn niet alleen aanwezig in menselijke verbanden. Ook in de natuur vinden we overal voorbeelden van levende netwerken. Denk bijvoorbeeld aan recente wetenschappelijke inzichten over bomen, die laten zien dat deze organismen voedingsstoffen en informatie met elkaar uitwisselen via ondergrondse wortelnetwerken. Bomen leggen in deze zogeheten *wood wide web* niet alleen relaties met elkaar, maar werken ook in symbiose samen met wijdvertakte netwerken van ondergrondse schimmels voor hun eigen behoud en ontwikkeling (Wohlleben, 2016; Schwartzberg, 2019).

Tijdens de komende leermiddag spreken we met Eelke Wielinga en Sjoerd Robijn. Zij breken in hun boek *Netwerken met energie* (2018) een lans voor het idee dat de natuur ons veel kan leren over het duurzaam opbouwen en onderhouden van energieke netwerken. Specifiek stellen zij dat alles wat leeft uiteindelijk gericht is op het genereren, behouden en omzetten van energie. Daarbij onderscheiden zij op basis van onderzoek zeven principes voor een goed functionerende energiehuishouding die inspiratie kunnen bieden voor het ontwerpen van menselijke netwerken.

### 7 principes voor energiehuishouding vanuit natuurlijke netwerken en systemen (Wielinga & Robijn, 2018)

1. **Zelfordening:** levende netwerken en systemen gebruiken energie om zichzelf te bouwen/ordenen.  
**Voorbeeld natuur:** planten die fotosynthese toepassen zetten zonne-energie en koolstofdioxide in om zichzelf te ordenen en reproduceren. Zij vormen in een complexer, constant evoluerend ecosysteem vervolgens weer voedsel voor andere organismen.  
**Concrete ontwerples:** menselijke netwerken hebben menselijke energie nodig om zichzelf te ordenen en reproduceren. Zonder aandacht voor het genereren van energie houdt een netwerk rondom een initiatief zichzelf niet duurzaam in stand.
2. **Identiteit:** levende netwerken en systemen ontwikkelen een identiteit waarbinnen vitaliteit wordt beschermd.  
**Voorbeeld natuur:** cellen hebben een kern en permeabele wanden. Planten en dieren hebben een huid en complexere organismen kennen samenlevingsverbanden met in-groups en out-groups.  
**Concrete ontwerples:** een netwerk heeft een gedeelde en onderscheidende identiteit en ambitie nodig om warmte te genereren en energie vast te houden.
3. **Competitie:** variatie en selectie leiden tot competitie die maakt dat alleen de best aangepaste vormen overleven.  
**Voorbeeld natuur:** sommige organismen (bijvoorbeeld rots- en vetplanten) passen zich aan aan moeilijkere omstandigheden en hebben zo voordeel ten opzichte van andere organismen.  
**Concrete ontwerples:** competitie dwingt tot onderscheid tussen/binnen netwerken en leidt tot netwerken en deelnemers die zich aanpassen en specialiseren in reactie op veranderende omstandigheden .
4. **Complementariteit:** samenwerking door specialisatie/taakverdeling levert voordelen.  
**Voorbeeld natuur:** planten, herbivoren en carnivoren vervullen verschillende ecosysteemfuncties en houden zo het netwerk en systeem als geheel in balans.  
**Concrete ontwerples:** een complementair samengesteld netwerk heeft grotere kans om passende antwoorden te geven op veranderende omstandigheden.
5. **Pulserende groei:** levende netwerken ontwikkelen zich pulserend in ruimte en tijd.  
**Voorbeeld natuur:** levende organismen hebben allemaal een cyclus van conceptie, groei, bloei, veroudering en dood. Afbraak van het ene organisme is een voedingsbodem voor het andere.  
**Concrete ontwerples:** crisis in een levend netwerk moet leiden tot vernieuwende actie om de vitaliteit in het netwerk te herstellen of leidt tot afbraak die een voedingsbodem vormt voor iets nieuws.
6. **Overvloed:** vitale levende netwerken en systemen produceren overvloed.  
**Voorbeeld natuur:** planten die overproduceren zorgen voor extra voedingsstoffen voor andere organismen die weer voedingsstoffen vormen voor soorten die de balans kunnen herstellen.  
**Concrete ontwerples:** mensen met extra energie kunnen investeren in de organisatie van een gezond netwerk dat een overvloed produceert aan energie die kan leiden tot meer creativiteit en experimentele ontwikkeling in het gehele netwerk.
7. **Responsiviteit:** gezonde levende netwerken en systemen zijn responsief naar de omgeving.  
**Voorbeeld natuur:** een immuunsysteem leert nieuwe virussen herkennen zodat een volgende gerelateerde bedreiging snel kan worden aangepakt.  
**Concrete ontwerples:** gezonde netwerken organiseren constante kennisuitwisseling om responsief te blijven ten opzichte van veranderende omstandigheden.

## Warm en koud organiseren

Dat energie belangrijk is in het samenwerken aan gedeelde opgaven, weten we vaak intuïtief of uit eigen ervaring. Niet voor niets hebben we het vaak over 'energielekken' of 'ergens energie van krijgen'. Maar dat sommige manieren van organiseren een grotere kans geven op energie(lekken) hebben we vaak iets minder scherp. De ideeën van Wielinga en Robijn kunnen ons verder helpen om dit scherper in beeld te brengen.

In de basis onderscheiden zij twee manieren van organiseren: *koud* en *warm*. In *koude* manieren van organiseren draait het vaak om doelen, instrumenten, competenties en indicatoren. Op korte termijn kun je hiermee energie concentreren, zoals ook vaak in de vorm van projecten gebeurt. Maar op de langere termijn van een gewenste sociale verandering kunnen dergelijke verantwoordingsstructuren ook energie kosten of zelfs vreten. In een *warme* manier van organiseren draait het daarentegen om aandacht voor mensen, ambities, verbinding en energie - een manier van werken die juist energie kan genereren. Maar hoe doe je dat nou in de praktijk? En welke mensen kunnen welke rol daarin spelen?

## De vrije actor als hoeder van een energiek netwerk

Wielinga heeft als antwoord op deze vragen samen met anderen de *Free Actors in Networks* (FAN) benadering ontwikkeld (Wielinga et al., 2008). Vrije actoren doen volgens hem en Robijn wat nodig is voor het bewaken van vitaliteit en energie in een netwerk, met of zonder mandaat. Het zijn mensen die “*net die stap extra doen om ervoor te zorgen dat het netwerk vooruitgang boekt, ook als niemand daarom gevraagd heeft*” (Wielinga & Robijn, 2018, p. 203).

In de context van de CDKM zijn dit bijvoorbeeld de projectleiders bij onderwijs- en onderzoeksinstellingen of de bevlogen ambtenaren of burgers die snappen dat ze de verandering niet alleen in gang kunnen zetten. Met hun eigen energie brengen vrije actoren andere deelnemers in een netwerk met elkaar verbinding om tot gedegen en gedragen resultaten te komen. Daarbij moeten ze nauw samenwerken met mensen die andere rollen vervullen: initiatiefnemers, managers en leveranciers.

De eerste groep, bottom-up *initiatiefnemers*, barsten van de nieuwe ideeën en energie. Ze zien doorgaans kansen voor verandering en zoeken ook medewerking van anderen om dingen in gang te zetten. Deze mensen zijn vaak belangrijk bij de beginfase van een initiatief. Hoewel ze met verve hun alternatief uitwerken en aanprijzen is er altijd het risico dat ze in de ogen van anderen worden gezien als activist die alleen maar opkomt voor het eigen idee. Een voorbeeld City Deal Kennis Maken is een bevlogen docent die een nieuwe onderwijsvak heeft opgezet waarin studenten spannende projecten doen in een buurt.

Daartegenover en naast staan vaak *managers*. Deze mensen dragen verantwoordelijkheid binnen een organisatie, bewaken de stabiliteit van de structuur en zijn vaak gebonden aan een mandaat. Tegelijkertijd kunnen zij ook de poortwachters vormen naar mensen met meer beslismacht. Het risico is dat ze alleen worden gezien als ordebewaarders terwijl ze ook juist condities kunnen scheppen voor verandering. Binnen de City Deal Kennis Maken zijn het bijvoorbeeld de opleidings- en onderwijsdirecteuren die besluiten over het besteden van beperkte middelen of de ambtelijke medewerkers met stevige posities.

Tot slot zijn er de *leveranciers*: mensen die kennis, vaardigheden, creativiteit, middelen, tijd en toegang tot andere netwerken leveren voor een nieuw initiatief. Denk hierbij bijvoorbeeld aan docenten van andere vakken, studenten, burgers en beleidsambtenaren. Het risico bij deze groep is dat ze overvraagd worden van allerlei kanten met het gevolg dat ze vooral in de overlevingsstand schieten en daardoor niet kunnen of willen bijdragen aan een grotere verandering.

Een vrije actor snapt dat alledrie de rollen nodig zijn om een netwerk in stand te houden rondom een bepaald initiatief tot opschaling. Door actief oog te houden voor de behoeftes en rollen van verschillende actoren, door mensen actief en op gezette tijden met elkaar in verbinding te brengen, houden vrije actoren de energiehuishouding op orde. Ze investeren in het onderhoud van warme en informele relaties tussen mensen en houden zo een netwerk levend en energiek.

### **Energie organiseren en behouden: de initiatievenspiraal**

‘Energie genereren’ klinkt allemaal leuk en aardig en zal zeker in de beginfase van een nieuw initiatief wat makkelijker gaan. Maar hoe houd je de energie die in de warme fase ontstaat vast tijdens een langer lopend traject?

Volgens Wielinga en Robijn kan dit door koud en warm organiseren met elkaar af te wisselen en te combineren in een zogeheten *initiatievenspiraal*. Volgens de auteurs zit er een zeker patroon in hoe initiatieven zich ontwikkelen. Op basis van actie-onderzoek naar netwerken stellen zij dat initiatieven zeven mogelijke fases doormaken. Elke fase heeft zo zijn kenmerkende essentie, bijbehorende actoren, typerende valkuilen en tips voor implementatie en past beter bij warm of koud organiseren.

<b>De initiatievenspiraal (Wielinga &amp; Robijn, 2018)</b>					
<b>Fase</b>	<b>Essentie</b>	<b>Actoren</b>	<b>Valkuilen</b>	<b>Tips</b>	<b>Warm/koud</b>
1. Pril idee-fase	Er ontstaat een ambitie om op weg te gaan	Visionairs en pioniers	Arrogantie, pioniers-syndroom	Creëer ruimte voor verandering	Warm
2. Inspiratie-fase	Er wordt een netwerk van medestanders gemobiliseerd	Mensen die warmlopen voor het initiatief	Te lang blijven dromen, veel discussie over budget	Zoek aansluiting bij wat er speelt	Warm
3. Planning-fase	Er wordt ruimte gecreëerd om te experimenteren	Mensen op posities die ruimte kunnen verschaffen	Alles tegelijk willen, te concrete product-afspraken	Verbind jezelf aan kaders van managers	Koud
4. Ontwikkel-fase	Er wordt een nieuwe praktijk getest op werkzaamheid	Mensen met nuttige kennis en ervaring	Niet mogen falen, belangen negeren	Reflecteer op de reis en het verhaal wat je vertelt	Warm
5. Realisatie-fase	De vernieuwing wordt verder en structureler in de praktijk gebracht	Mensen met belangen die aan de praktijk raken	Wij hebben u niet nodig, informeel contact overslaan	Gun anderen hun eigen ontwikkelfase, zoek naar wederzijds voordeel	Koud
6. Verspreiding-fase	De nieuwe praktijk vindt navolging	Mensen die de nieuwe praktijk interessant vinden	Ik weet wat goed is voor u	Vertel verhalen, wees benieuwd naar variatie	Warm
7. Inbedding-fase	De vernieuwing wordt gangbare praktijk waaraan structuren worden aangepast	Mensen met verantwoordelijkheid voor structuur	Was het dan niet goed wat wij deden, constante verandering	Respecteer wat er is, zoek evenwicht tussen stabiliteit en verandering	Koud

Het is volgens Wielinga en Robijn zeker niet zo dat onderstaande fases elkaar automatisch opvolgen, de werkelijkheid is vaak weerbarstiger. Wel is het volgens hen nuttig om stil te staan bij welke fase je op dit moment zit met je initiatief. De spiraal is in die zin volgens hen vooral geschikt als gereedschap voor navigatie met betrekking tot je initiatief. Met succesvol navigeren kun je zo aandacht besteden aan het op juiste momenten afwisselen van warme en koude fases. Het actief inzetten op de warme fases helpt in het genereren van energie die je in meer koude fases kunt gebruiken om inbedding en opschaling te realiseren.

### 5 aanbevelingen voor levende netwerken voor opschaling

1. *Benader je samenwerking als een netwerk waarin kennis en kansen 'decentraal' te vinden zijn, niet alleen binnen formele organisatieverbanden;*
2. *Houd de energiehuishouding binnen je samenwerkingsverband op peil;*
3. *Wissel af in warm en koud organiseren van je samenwerking;*
4. *Zie het samenwerkingsproces in het licht van een initiatievenpiraal waarin de afwisseling tussen verschillende fases vraagt om andere activiteiten en actoren;*
5. *Investeer in een vrije actor die andere rollen betekenisvol weet te verbinden.*

### Literatuur

Castells, M. (2000). *The Rise of The Network Society: The Information Age: Economy, Society and Culture*. John Wiley & Sons

Dijk, J. van. (1991). *De netwerkmaatschappij: sociale aspecten van de nieuwe media*. Springer Media.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.

Kenis, P., & Schneider, V. (1991). Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox. In B. Marin & R. Mayntz (Eds.), *Policy networks: Empirical evidence and theoretical considerations* (pp. 25–59). Westview Press.

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge London and New York.

Wielinga, E., & Robijn, S. (2018). *Netwerken met energie: gereedschap voor co-creatie*. Scriptum.

Wielinga, E., Zaalmink, W., Bergevoet, R. H. M., Geerling-Eiff, F. A., Holster, H. C., Hoogerwerf, L., Vrolijk, M., & Teenstra, E. D. (2008). *Networks with free actors: encouraging sustainable innovations animal husbandry by using the FAN approach (Free Actors in Networks): networking is sensing opportunities!* Wageningen UR. <https://edepot.wur.nl/22956>

### Verder kijken en lezen

Schwartzberg, L. (2019). *Fantastic Fungi*. <https://www.netflix.com/nl/title/81183477> [documentaire]

Wohlleben, P. (2016). *Het verborgen leven van bomen: wat ze voelen, hoe ze communiceren - ontdekkingen uit een onbekende wereld*. Lev.