

WHITE PAPER


# Levende lerende netwerken

Wat van nature werkt tot leven brengen



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>Begeleiden van levende lerende netwerken</b>	<b>24</b>
<b>1 Een aanvullend perspectief op samenwerken aan transities</b>	<b>5</b>	6.1	Onze aanpak: wat van nature werkt tot leven brengen	24
<b>2 Verbonden verlangen: het ontstaan van levende lerende netwerken</b>	<b>7</b>	6.2	Fase 1: Verbinding aangaan	25
2.1 Belang van Levende Lerende netwerken voor complexe maatschappelijke transitie	8	6.3	Fase 2: Experimenteren	26
2.2 Een andere vorm van navigeren	8	6.4	Fase 3: In beweging blijven	27
<b>3 Vele bekende verschijningsvormen van levende lerende netwerken</b>	<b>10</b>	6.5	Het handelingsperspectief van de begeleider	29
<b>4 Inspiratie: wat van nature werkt</b>	<b>12</b>			
<b>5 Vijf kenmerken van levende lerende netwerken</b>	<b>15</b>			
5.1 Wederzijdse afhankelijkheid tussen deelnemers	15			
5.2 Beweging door gedeelde energie	16			
5.3 Diversiteit daagt uit	16			
5.4 Persoonlijke ontwikkeling en empathie	17			
5.5 Veilige ruimte om te leren en ontwikkelen	17			
<b>Casus:</b> Netwerk Bewust Bodemgebruik	18			
<b>Casus:</b> Mastercircles en Leerkringen Gemeente Den Haag	20			
<b>Casus:</b> Europees Netwerk Circulaire Festivals	22			



*Als je een schip wilt bouwen,  
verzamel geen mensen om hout te verzamelen.  
En ken ze geen taken en werk toe.  
Liever, leer ze verlangen  
naar de eindeloze immensheid van de zee.*

Antoine de Saint-Exupery

# Samenvatting

## **LEVENDE LERENDE NETWERKEN, WAT VAN NATURE WERKT TOT LEVEN BRENGEN**

Wij verbinden ons dagelijks, vaak onbewust, met anderen. Hoe dat van nature werkt, intuïtief, ons hart volgend, mag daarin een zelfbewustere rol gaan spelen vinden wij. We nemen jullie mee op onze ontdekkingsstocht. We brengen geen nieuwe theorie onder de aandacht, maar willen woorden en beelden geven aan een 'Levend Lerend Netwerk'. Waarmee we bestaande en nieuwe netwerken bewuster meer levend en lerend kunnen maken, zodat hun bijdrage aan de maatschappelijke en organisatorische veranderingen nog krachtiger wordt.

## **EEN LEVEND LEREND NETWERK**

...is als mycelium, een krachtig netwerk van schimmeldraden die het leven draaiende houden.

...ontwikkelt en past zich aan veranderende omstandigheden aan.

...vervult een steeds belangrijker rol in complexe maatschappelijke transitie in en tussen organisaties.





Illustraties: Verbonden verlangen© Caroline Grootenboer

## VERBONDEN VERLANGEN

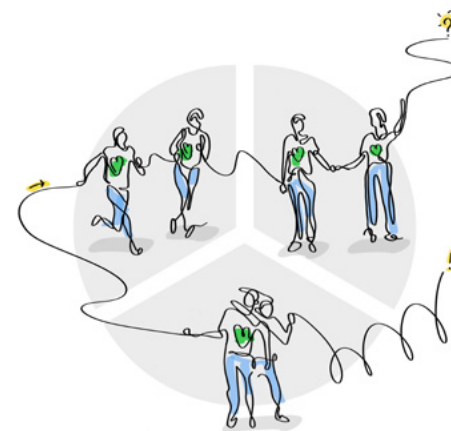
Heb je dat ook wel eens? Je hebt een sterk verlangen naar een andere wereld, je weet ook intuïtief dat het kan. Je hebt het antwoord alleen nog niet. De bestaande orde maakt het lastig; het systeem of de geldende regels lijken muurvast te zitten. Toch wil je wat... wat ga je dan doen? Als vanzelf verbind je je met anderen die hetzelfde verlangen delen, en langzaam maar zeker groeit het inzicht en vertrouwen dat het wél kan. Het begin van een 'levend lerend netwerk'. Een netwerk dat tijdelijk, buiten de inhoudelijke, organisatorische of bestuurlijke systemen, grensoverschrijdend tot inzichten en samenwerking komt die wél werken. Dat vraagt wel van het bestaande systeem om ruimte te maken om zo'n netwerk te laten ontstaan, het waarde toe te kennen en met de uitkomsten een nieuwe werkelijkheid te creëren.



## VIJF KENMERKEN VAN LEVENDE LERENDE NETWERKEN

Reflectie op talloze voorbeelden uit onze eigen praktijk, gecombineerd met inspiratie hoe natuurlijke ecosystemen werken, en inzichten uit wetenschappelijke netwerktheorie, leert ons dat de volgende kenmerken van levende lerende netwerken belangrijk en beïnvloedbaar zijn:

- 1 wederzijdse afhankelijkheid tussen deelnemers
- 2 beweging door gedeelde energie
- 3 diversiteit daagt uit
- 4 persoonlijke ontwikkeling, empathie, ego overstijgend
- 5 veilige ruimte om te leren en ontwikkelen.



## BEGELEIDEN VAN LEVENDE LERENDE NETWERKEN

Levende Lerende Netwerken overschrijden discipline- en organisatiegrenzen. De betekenis van levende lerende netwerken voor complexe maatschappelijke transitie kan toenemen door goede begeleiding en het creëren van de juiste voorwaarden. Wij lichten onze aanpak toe aan de hand van drie fasen, inclusief handelingsperspectief voor de begeleiding. Deze drie fasen zijn:

- 1 Verbinding aangaan
- 2 Experimenteren
- 3 In beweging blijven.

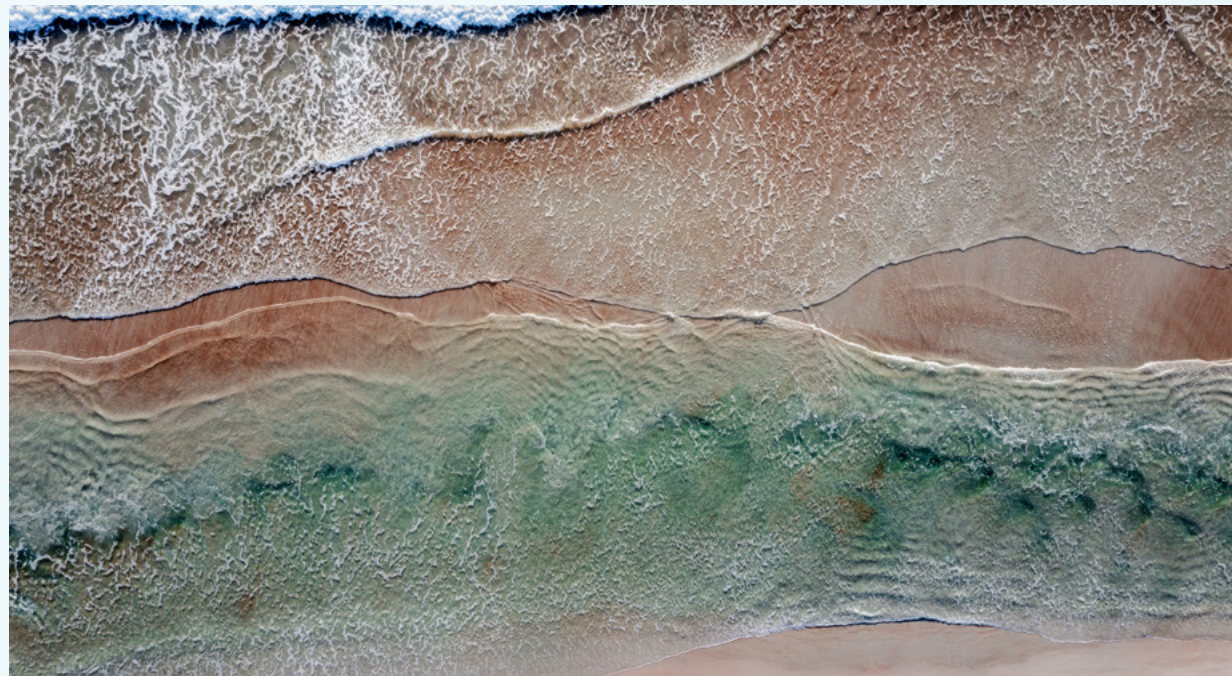
Een Levend Lerend Netwerk vraagt je om de chaos te omarmen, je veilig te voelen in onbalans en comfortabel in onzekerheid. Het gaat om (opnieuw) vertrouwen op je intuïtie en zo te verbinden wat niet meer verbonden is. Te volgen wat van nature werkt.

# 1 Een aanvullend perspectief op samenwerken aan transitities

Samenwerken aan maatschappelijke veranderingen staat centraal in de adviespraktijk van de Strategie en Management Consultants van Royal HaskoningDHV (RHDHV). De toegenomen complexiteit en urgentie van de maatschappelijke transitities (energie, natuur en landbouw, mobiliteit, wonen) brengt steeds meer samenwerkingsuitdagingen met zich mee. Overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en individuele burgers ondervinden regelmatig de beperkingen van de 'oude' verhoudingen, waaraan we zo gewend zijn. De systemen piepen en kraken. Levende Lerende Netwerken, waarin verbinding over de bestaande grenzen heen centraal staat, lijken hier veelbelovende antwoorden op te geven.

In 2021 zijn we met een netwerk van professionals binnen en buiten RHDHV een ontwikkeltraject gestart om taal, betekenis en methodiek te vinden van wat we 'levende lerende netwerken' noemen. Inspirerende voorbeelden uit onze advies- en procesbegeleidingspraktijk waren het studie- en ontwikkelmateriaal. We ontleenden ook inspiratie uit de kring van Spread Your Wings<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Spread Your Wings: [www.levendelerendecomunities.nl](http://www.levendelerendecomunities.nl)



waarin we ontwikkelend samenwerken met professionals uit verschillende sectoren. Om anders te kijken naar 'de praktijk van alle dag' gebruikten we inspiratie uit de natuur en de werking van natuurlijke ecosystemen.

Dit white paper is daarvan een eerste resultaat, waarmee we een aanvullend perspectief op

samen werken aan maatschappelijke veranderingen onder woorden willen brengen.

Job van den Berg en Alzira Schaap



## Overdraagbaar maken

Voor mij als initiatiefnemer is dit ontwikkeltraject de uitkomst van een lange professionele reis. Verhelderend om na zoveel jaren door collega's uitgedaagd te worden om wat bij mijzelf 'van nature werkt', in mijn werkwijzen als begeleider van het tot stand brengen van complexe projecten, processen en programma's, beter overdraagbaar te maken.

Reflectie op wat daarin essentieel is brengt mij dan bij belangrijk samenspel met anderen in het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen. Van actieonderzoek in mijn Wageningse en Rotterdamse opleiding via de rol van de Werkgroep Energie-discussie in de Brede maatschappelijke discussie over het Energiebeleid, het ontwikkelen van een participatief, geïntegreerd ontwerpende werkwijze voor dijkverbetering, naar het Innovatieberaad Duurzame Mobiliteit, het ontwikkelen van de Mastercircle werkwijze en het gebruik van Theory U. Via het netwerk van 'Kwartiermakers van de toekomst' naar kwartier maken voor het project 'Betuwewind' en meerdere andere maatschappelijke initiatieven waarbij ik als geëngageerd voorbijganger, procesbegeleider, facilitator betrokken mocht zijn.

Dan verbind ik mij met de energie en ambitie die ik aantref, met het menselijke netwerk en de bedoeling van een initiatief, en zoek en gebruik ik de complementariteit van de mensen die het willen doen. Doe het met wat er is en probeer dat met elkaar verder tot bloei te brengen.

Job van den Berg



## Ontdekkingsreis

Eerlijk toegeven, ik ben niet zo van de business/management boeken. Maar toen mijn collega Job van den Berg begon over Levende Lerende Netwerken viel het kwartje: hier ben ik blijkbaar al ruim zes jaar, zo lang als ik bij Royal HaskoningDHV werk, mee bezig. Ha, dus toch iets 'vaags' wat ik meteen snap, of eigenlijk intuïtief op z'n plek valt.

Van het opzetten van een netwerk in Twente rondom duurzaam bodemgebruik tot een internationaal netwerk van 45 festival-koplopers op het gebied van circulariteit. Als je er een vergrootglas op legt blijken er veel overeenkomsten in het ontstaan van energie en vertrouwen, het innoverende vermogen en de kracht die er uit zo'n netwerk voortkomen. Dit bewuster met elkaar gaan doen en waarderen, kan ons wel eens heel veel gaan opleveren.

Ik geloof er heilig in dat de persoonlijke verbindingen tussen mensen en met onze natuur tot de grootste doorbraken leiden. Uiteindelijk willen we allemaal iets betekenisvols achterlaten en er zijn voor een ander. Laat je niet remmen door de chaos, vertrouw op je intuïtie en dan navigeer je vanzelf via allerlei netwerken door het leven.

Alzira Schaap



## 2 Verbonden verlangen: het ontstaan van levende lerende netwerken

Heb je dat ook wel eens? Je hebt een sterk verlangen naar een andere wereld, je weet ook intuïtief dat het kan. Je hebt het antwoord alleen nog niet. De bestaande orde maakt het lastig; het systeem of de geldende regels lijken muurvast te zitten. Het is zo groots.

Toch wil je wat... wat ga je dan doen? Als je dit gevoel met anderen deelt, blijken er meer mensen te zijn. Jullie trekken als vanzelf naar elkaar toe. Maar hoe nu verder? Erover blijven praten lost niks op. Maar er is ook (nog) geen duidelijke oplossing, de weg ernaartoe is nog troebel. Simpelweg een project formuleren met een business case kan niet. Wat dan wel?

In gesprekken met de mensen die hetzelfde verlangen delen, groeit het inzicht en vertrouwen dat het wél kan, dat er betere oplossingsrichtingen in beeld komen. Soms zijn er al ervaringen die dit versterken. De nieuwsgierigheid die je met hen deelt werkt stimulerend. De tijd die je er samen voor vrij maakt, geeft je veel energie. Het lijkt tegennatuurlijk, want "het kost tijd" en "levert in eerste instantie geen concrete resultaten". Toch omarm je dat je daar een poosje in gaat bewegen en het idee



Illustratie: Verbonden verlangen© Caroline Grootenboer



langzaam meer gaat groeien. Het samen delen en optrekken geeft energie en inspiratie. Het versterkt het gevoel dat het moet kunnen.

Dit is het begin van een 'levend lerend netwerk'. Een netwerk gebaseerd op de principes van een natuurlijk ecosysteem. Het is als mycelium, een krachtig netwerk van schimmeldraden die het leven draaiende houden, maar wel onder de grond, aan het zicht onttrokken. Wij verbinden ons dagelijks, vaak onbewust, met anderen. Hoe dat van nature werkt, intuïtief, ons hart volgend, mag daarin een zelfbewustere rol gaan spelen vinden wij.

## 2.1 Belang van Levende Lerende netwerken voor complexe maatschappelijke transitie

Als iets duidelijk wordt, is het wel dat we als samenleving flink worstelen met veranderingen die zo nodig zijn om een fijne toekomst te garanderen. Denk aan klimaat, energie, landbouw, zorg, groeiende ongelijkheid, circulaire economie. Bestaande spelregels, systemen en organisaties zijn niet of beperkt in staat om deze uitdagingen aan te kunnen. In de geldende verhoudingen en rolverdeling wordt dan snel vanuit belangen geredeneerd en onderhandelend met elkaar omgegaan. Dit zorgt vaak voor een formele omgang, weglekkende energie en patstellingen. Met als risico verharding en polarisatie.

We worden uitgedaagd om te verbinden wat niet (meer) verbonden is, wat we in de technologische, organisatorische of bestuurskundige ontwikkelingen 'uit elkaar hebben gehaald', onderverdeeld in verschillende disciplines en verantwoordelijkheden, met hun bewust (want overzichtelijker) beperkte kijk op de complexe werkelijkheid.

Een 'levend lerend netwerk' kan tijdelijk, buiten de inhoudelijke, organisatorische of bestuurlijke systemen, grensoverschrijdend tot inzichten en samenwerking komen die wél werken. Netwerken die zich, zoals de schimmels in het bos, ontwikkelen en aanpassen aan veranderende omstandigheden. Met waardevolle verbinding op menselijk niveau, verbinding via harten en buiken, in plaats van alleen het hoofd. Dat vraagt wel van het bestaande systeem om ruimte te maken om zo'n netwerk te laten ontstaan, het waarde toe te kennen en met de uitkomsten een nieuwe werkelijkheid te creëren. Ruimte waar in vrijheid en veiligheid kan worden gezocht naar 'hoe het ook kan'. Waarin diverse perspectieven en achtergronden juist waarde krijgen. Waarbij traditionele en formele grenzen tussen actoren tijdelijk, en wellicht ook permanent, worden opgeheven om zonder belemmeringen en 'in vertrouwen' naar oplossingen te zoeken.

De uitkomsten zijn daarmee vaak duurzamer, omdat ze passen bij de complexiteit en omdat ze voelen als een onderdeel van allen. Het gevoel

van het 'samen vormgeven van een wederopbouw', ieder op zijn eigen manier, maar samen arm-in-arm naar de horizon.

## 2.2 Een andere vorm van navigeren

In 'Gedeeld eigenaarschap'<sup>2</sup> (SMC, 2015) wordt programmamanagement vergeleken met project-, multi-project- en procesmanagement, en gedefinieerd als een vorm van sturing voor complexe maatschappelijke opgaven. In Figuur 1 illustreren we dat een Levend Lerend Netwerk een aanvullende manier van werken kan zijn. Een levend lerend netwerk onderscheidt zich van zo'n programmatische aanpak in de spontane wijze waarop het ontstaat en zichzelf ordenend ontwikkelt.

Wij willen dit onderscheid scherper maken en onderzoeken hoe we bestaande en nieuwe netwerken bewuster meer levend en lerend kunnen maken, zodat hun bijdrage aan de maatschappelijke en organisatorische veranderingen krachtiger wordt.

<sup>2</sup> Lamberigts, P. en Schipper, L. (2015). *Gedeeld eigenaarschap. nieuw perspectief op samen werken aan maatschappelijke veranderopgaven.*



	PROJECT	MULTI-PROJECT	PROCES	PROGRAMMA	LEVEND LEREND NETWERK
<b>Basis &amp; onderbouwing</b>	Probleemanalyse en afweging alternatieve oplossingen	Samenhangende projecten met deelanalyses en oplossingen	Actoren zijn van elkaar afhankelijk	Complexe opgave zonder zicht op standaard-oplossingen	Ambitie en inspirerende energie verbindt initiatiefnemers. Er is wederzijdse afhankelijkheid; is zelfordenend/-sturend; resultaat onbekend
<b>Sturen op</b>	Concreet resultaat	Doel	Haalbaarheid en draagvlak	Effecten: '-er' gericht: beter, sneller, duurzamer, etcetera	Verbinding tussen mensen; intuïtie; experimenteren, leren door te doen; energie onderhouden
<b>Vorm &amp; afbakening</b>	Kop en staart	'Harkje'/ doelenboom	Vloeibare grenzen	Onbegrensd maar gestructureerd samenspel van projecten en processen	Onbegrensd samenspel; prikkelend en uitdagend <u>vergezicht</u> ; onderdelen als project of programma oppakken
<b>Duur</b>	Gedefinieerde periode	Gedefinieerde periode	Zolang actoren participeren	Tijdelijk, maar vooraf ongedefinieerd	Vooraf ongedefinieerd; energie/ beweging en resultaten mede bepalend
<b>Omgaan met complexiteit</b>	Reduceren	Reduceren, eventueel aanpassen binnen beschikbare middelen	Meebewegen gericht op coalitievorming	Meebewegen op meerdere schaalniveaus	Meebewegen, energie en intuïtie leidend laten zijn, chaos en complexiteit omarmen

**Figuur 1:** Onderscheid tussen een project, multi-project, proces, programma en netwerk (gebaseerd op eigen ervaringen en op Bos e.a. 2012; Van der Tak e.a. 2007, Licht, 2005; HM Government Cabinet Office, 2011, Wielinga & Robijn 2018). Ontleend aan Lamberigts en Schipper, 2015, 'Gedeeld Eigenaarschap'.

### 3 Vele bekende verschijningsvormen van levende lerende netwerken

Netwerk-denken is niet nieuw. En er zijn allerlei termen die de principes ervan verwoorden: communities of practice, ecosystemen, actieonderzoek, participatieve planvorming, kenniskringen, leerkringen. In 2018 publiceerden Eelke Wielinga en Sjoerd Robijn “Netwerken met Energie, gereedschap voor co-creatie”. Hierin beschrijven zij netwerken als levende organismen, de energie die mensen daarin ervaren, evenals een methodiek om met die energie te kunnen sturen in de praktijk. Een projectteam, dat interdisciplinair werkt en vanaf het begin open staat voor de kennis van andere belanghebbenden, werkt als een levend lerend netwerk aan het gewenste resultaat. Energiebesparing in wijken en buurten komt sneller tot stand als bewoners actief kennis en ervaring met elkaar delen, elkaar wijzer maken en maatregelen aan de hand doen. En zo kent iedereen voorbeelden, die je pas ziet als je het door hebt.

Als je anders kijkt, dan kun je zien dat dergelijke levende lerende netwerken in en tussen organisaties informeel al overal bestaan, en vaak belangrijker zijn dan de ‘bedachte’ organisatiestructuur. Zulke netwerken kunnen we bewuster creëren en ontwikkelruimte geven. Het vergt anders kijken en anders navigeren.



Eind twintigste eeuw ontdekten grote multinationale bedrijven (electronica, chemie) dat het veel slimmer, goedkoper en sneller was om in netwerken gezamenlijk, vaak aangevuld met innovatieve start-ups, nieuwe concepten te ontwikkelen tot een standaard en vervolgens onderling te concurreren in het uitontwikkelen en produceren van die standaard voor nieuwe producten<sup>3</sup>.

In onze eigen organisatie komt het regelmatig voor dat geïnspireerde levende lerende netwerken van professionals doorslaggevend blijken te zijn voor verandering en vernieuwing. Twee voorbeelden die tot de verbeelding spreken.

### NEREDA

Een voorbeeld uit het verleden van RHDHV. Vijfentwintig jaar geleden bedachten afvalwater-procestechnologen van het bedrijf met wetenschappers samen in een persoonlijk netwerk een nieuw waterzuiveringsconcept. Vervolgens werd met steun en budget van de directie een eerste proefinstallatie gebouwd waarmee het concept kon worden getest. Resultaten leken uit te blijven, de directie vond de investeringen te groot worden en stopte de ontwikkeling. Het team van procestechnologen was echter zo overtuigd van het concept, dat ze gepassioneerd in de avond en in het weekend buiten het werk doorgingen met het experimenteren met de proefinstallatie. Een half jaar later

bleek het concept te werken. Het resultaat van dit menselijke netwerk, dat met het oorspronkelijke idee was gekomen, werd trots aan de directie gepresenteerd. De rest van het succesvolle NEREDA is moderne ingenieursgeschiedenis.

### LABEL G NAAR LABEL A+

De renovatie van het Amersfoortse hoofdkantoor van RHDHV zou niet zo succesvol zijn geweest als de betrokken ingenieurs uit het bedrijf niet ongevraagd reageerden op de afwijzing van een eerste renovatieplan, dat na hun presentatie door de directie als 'te duur' werd beoordeeld.

In pizzasessies werd vervolgens, samen met bekende specialisten van een installatiebedrijf en een aannemer, 'op een clean sheet' opnieuw begonnen om hun ambitie vorm te geven: het gebouw binnen het beschikbare budget renoveren tot een toonaangevend energiezuinig gebouw. Door grenzelozer en op basis van persoonlijke en gezamenlijke ambitie en energie te werk te gaan werden maatregelen en oplossingen gevonden die het wél mogelijk maakten.



<sup>3</sup> SIOO 2009, Masterclasses Value Network Creation

## 4 Inspiratie: wat van nature werkt

Wat van nature werkt - oftewel hoe in de natuur netwerken functioneren, wat daarin 'levend' en 'lerend' betekent, en wat kenmerkend is voor natuurlijke ecosystemen - hebben we als inspiratie gebruikt om naar het functioneren van menselijke netwerken te kijken en daaraan taal te geven<sup>4</sup>.

Zo leerden de volgende inzichten ons anders te kijken naar onze professionele praktijk.

- De vleermuis luistert met de intentie om van richting te veranderen, mensen veelal om op koers te blijven.
- Bossen zijn waterpompen, ze nemen water op en pompen het dóór, de wereld in. Daarmee herverdelen ze de waarde voor allen.
- Natuur (bijvoorbeeld na een bosbrand) herstelt zich nooit, in de zin van 'het wordt nooit meer hetzelfde'. Het ontwikkelt zich altijd. Het leven is niet circulair, maar wel cyclisch in de vorm van spiralen. Het gaat dus nooit terug naar waar het begon, het gaat wel verder in een nieuwe of aangepaste

vorm. Accepteer wat niet meer is, ga verder met wat werkt, laat achter wat niet meer kan.

- Elk ecosysteem heeft een energiemotor. Schimmels zijn de energiemotor van het bos. Hun myceliumnetwerk is aan het zicht onttrokken. Intermenselijk contact is de energiemotor van elke organisatie.
- Meer dan 50% van de biomassa is ééncellig. Simpel is (dus?) succesvoller dan complex.
- Leer kijken naar en het waarderen van beweging. Vorm stopt beweging; we leven als we in beweging zijn. Toch kennen we vaak meer waarde toe aan vorm (tastbare resultaten) dan aan de beweging.
- Een zwerm spreeuwen let goed op de beweging om hen heen. Enkele spreeuwen breken de regels door net iets af te wijken en bepalen daarmee de koers.
- Een jonge beuk groeit langzaam op in de schaduw van de oudere beuk. Het langzaam opgroeien maakt weerbaarder. Neem en krijg tijd om te leren. Ken waarde toe aan meester-gezel relaties, waarin leren kijken en hardop denken een rol spelen.
- Kijk hoe de mieren verandering organiseren. Een klein aantal gaat op zoek naar een nieuwe plek en neemt een aantal overge-

bleven mieren mee. Als zij ook enthousiast zijn, nemen zij weer een aantal mee, net zolang tot de hele kolonie over is. De enthousiaste minderheid is het begin en de drijvende kracht. Ga het gewoon doen, laat het zien, anderen gaan meedoen.

- De natuur is niet perfect. De natuurlijke manier van ontwikkelen is proberen, experimenteren en herhalen. 'Het hoeft niet perfect te zijn, als het maar werkt'.
- Wat heeft invloed op verandering van leven: de belangrijkste factor is 'context'. Als je wilt veranderen richt je daar dan op. Mensen zijn heel goed in aanpassen aan de veranderende context. Dat doen we onbewust, wees je daar bewust van.

<sup>4</sup> Met dank aan de bijdragen van Eric de Blok, [www.natuurvisie.nu](http://www.natuurvisie.nu)

## Energiemotor

Door: Eric de Blok

Wie ooit midden in een tropisch regenwoud heeft gelopen, kan beamen dat het daar vrij donker is door het dichte bladerdek. Je ziet daar vooral stammen van bomen en lianen en enkele kleine boompjes van 1,5 tot 3 meter hoog. Uit onderzoek met lichtmeters bleek zelfs dat er te weinig licht was voor deze boompjes om daar überhaupt te kunnen overleven. En toch staan ze daar soms tientallen jaren. Hoe kan dat, vroegen de onderzoekers zich af?

Dat kan alleen omdat ieder ecosysteem of “levend, lerend netwerk” een “energiemotor” heeft. Meestal een groep organismen die zorgen dat energie en voedingsstoffen beschikbaar komen voor het gehele systeem. Energie en voedingsstoffen die óf alleen tijdelijk beschikbaar zijn óf de voortbrengselen van het ecosysteem weer beschikbaar maken voor het ecosysteem. Hoewel onontbeerlijk voor het voortbestaan van het levende, lerende netwerk, zijn de meesten van ons zich niet bewust van de energiemotor. Dat komt omdat deze energiemotor meestal niet te zien is, of op zijn minst zeer onopvallend is. Voor een tropisch regenwoud zijn dit schimmels.

Als de natuur een spiegel voor organisaties is, en die mening ben ik uiteraard toegedaan, dan kun je onze organisaties ook zien als een ecosysteem (of levend, lerend netwerk). En als dat zo is, dan hebben onze organisaties en netwerken ook een energiemotor nodig om levensvatbaar te blijven. Dat roept naar mijn mening een aantal interessante vragen op die ik jullie wil voorleggen. Wat is dan de energiemotor van een organisatie of levend, lerend netwerk? Klopt het dat binnen organisaties en netwerken de energiemotor ook moeilijk te zien is? Waarom zijn sommige netwerken/organisaties bruisend van energie en doven anderen uit? Is het mogelijk een goede werking van een energiemotor te faciliteren?





## Wat de natuur ons kan leren over leren

Door: Eric de Blok

Veel mensen zullen het met me eens zijn dat je door leren kan groeien. Maar heeft de manier van groeien ook invloed op leren? Is het mogelijk dat de groeiwijze van een boom iets zegt over de manier waarop mensen leren? Maakt de boom steeds meer takken aan, of vertakken de aanwezige takken zich steeds verder? Vertakken de takken zich met dezelfde snelheid of gaan sommige takken sneller dan andere? Uit recent hersenonderzoek blijkt dat onze hersenen (en dan met name de synaptische verbinding die gevormd wordt als gevolg van leren) zich op dezelfde wijze ontwikkelen als deze boom. Leren gaat dus vooral over het versterken en verfijnen van wat er al is. De gebieden waar we al goed in zijn ontwikkelen zich het snelst/meest. Wat de natuur ons kan leren over leren!

## Heeft uw organisatie ook een leerzone?

Door: Eric de Blok

Jonge gorilla's tot een jaar of vier kenmerken zich door een plukje witte haren op de plek waar je bij apen een staart zou verwachten. Een jonge gorilla mag een zilverrug direct aankijken, hetgeen normaliter wordt opgevat als dreigbaar en niet wordt getolereerd. Nu wel, want het plukje witte haren betekent dat de jonge gorilla in de "leerzone" zit. Gorilla's in de "leerzone" mogen experimenteren en fouten maken zonder consequenties van de volwassen groepsleden. Als het witte plukje verdwijnt, komt de gorilla pas in de "presteerzone". Hoe anders gaat dit binnen organisaties! Ondanks het feit dat keer op keer uit onderzoek blijkt dat hoe meer tijd iemand in de leerzone doorbrengt, hoe groter de progressie die iemand boekt.

Interesse in wat organisaties kunnen leren van de natuur? Kijk voor meer blogs op <http://www.natuurvisie.nu/blog>

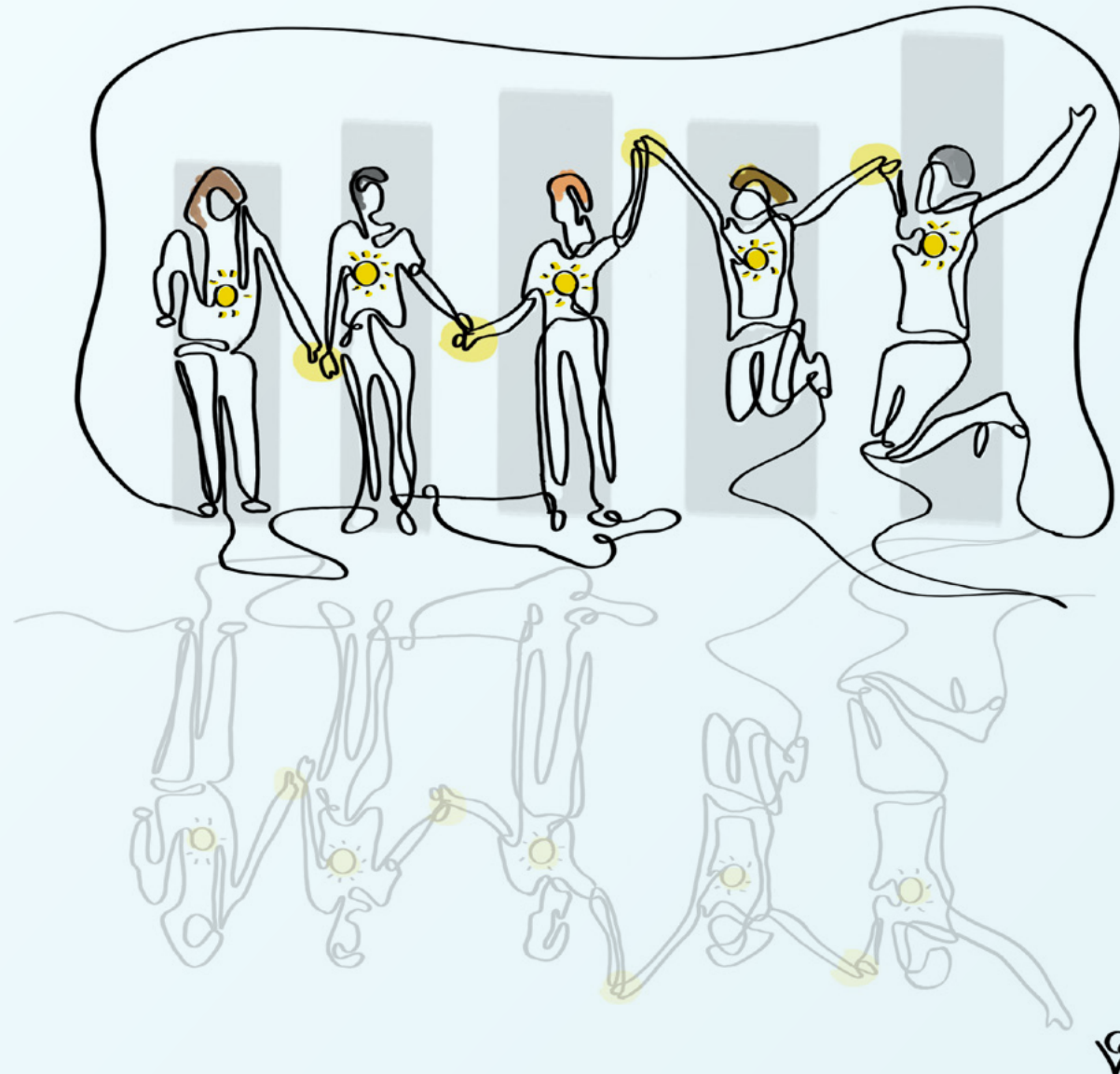
## 5 Vijf kenmerken van levende lerende netwerken

Reflectie op talloze voorbeelden uit onze eigen praktijk leert ons dat de volgende kenmerken van levende lerende netwerken belangrijk en beïnvloedbaar zijn:

- 1 wederzijdse afhankelijkheid tussen deelnemers
- 2 beweging door gedeelde energie
- 3 diversiteit daagt uit
- 4 persoonlijke ontwikkeling, empathie, ego overstijgend
- 5 veilige ruimte om te leren en ontwikkelen.

### 5.1 Wederzijdse afhankelijkheid tussen deelnemers

Levende lerende netwerken kunnen formeel geïnitieerd zijn, maar meestal ontstaan ze als persoonlijke initiatieven buiten de lijnorganisaties; zijn het ongewone samenwerkingen tussen mensen van verschillende afdelingen, disciplines, overheden, bedrijven en andere organisaties. Spontaan ontstaan, of in het leven geroepen omdat er antwoord nodig is op een samenspel van uitdagingen die veel verschillende organisaties, personen en belangen raken. Omdat kennis en capaciteiten verspreid aanwezig zijn.



Illustratie: Verbonden verlangen© Caroline Grootenboer



Omdat verandering heel erg nodig is om het gewenste doel te bereiken. Omdat het in de bestaande organisaties op weerstand stuit.

Het informele karakter, de ontbrekende kaders, de nieuwe vormen van samenwerking, de verschillende belangen, het verspreide eigenaarschap, de vaagheid van de mogelijke resultaten en producten: het maakt zo'n netwerk soms ongreepbaar en lastig te sturen. De meerwaarde is niet meteen zichtbaar. Maar de deelnemers voelen dat het nodig is, dat men elkaar nodig heeft en langzaam maar zeker begint het te 'leven' en gaan de deelnemers gezamenlijk en van elkaar 'leren'. De overtuiging groeit dat het verschil kan worden gemaakt door dit samen aan te gaan. Vertrouwen en onderlinge support komt voort uit wederzijdse afhankelijkheid.

## 5.2 Beweging door gedeelde energie

Een levend lerend netwerk verbindt mensen en zorgt voor energie. Een gezamenlijke crisis of het onbekende willen zoeken, voor beide is onderling vertrouwen nodig. De levensvatbaarheid van een netwerk blijkt als het voldoende energie en kracht genereert om zelf verder te gaan. Het sprankelt en trekt daarmee mensen aan, die zich persoonlijk verbonden voelen en gedeelde ambities nastreven. Samen ga je de uitdaging aan, de paden zijn nog onbewandeld.



Het kost tijd om een netwerk breed te laten leven: soms wel 1,5 tot 2 jaar. Nieuwe mensen zijn zoekende naar wat hun rol is, wat ze kunnen halen en brengen. Persoonlijk contact en aandacht is daarin cruciaal, elkaars persoonlijke drijfveren leren kennen en daarop inspelen. Wil iemand een taak oppakken, grijp dat met beide handen aan. Leeft een netwerk, dan bruist het, trekt mensen aan die ook een bijdrage willen leveren, zorgt het voor verrassende inzichten, innovaties en samenwerkingen. Het netwerk is dan niet 'van iemand', maar van iedereen. Beweging kan ook voortkomen uit conflict. Het is de kunst om die wrijving, de energie die dat kost te gebruiken om een gezamenlijke oplossingsrichting te vinden.

## 5.3 Diversiteit daagt uit

Een levend lerend netwerk wordt gekenmerkt door diversiteit. Mensen uit verschillende organisaties/organisatieonderdelen zoeken elkaar bewust op. Zo wordt onderlinge reflectie, maar ook zelfreflectie bevorderd. Mensen uit het netwerk dagen elkaar uit, laten elkaar anders naar de wereld en zichzelf kijken. Bestaat een netwerk alleen maar uit dezelfde denkrichtingen en type mensen, dan zal de energie sneller doven en worden er minder grote stappen gezet.

Diversiteit maakt nieuwsgierig, maar zal ook zorgen voor tegenstellingen en het niet meteen





zien van verbindingen en kansen. Een begeleider/verbinder kan helpen om diversiteit succesvol te laten zijn. Door tegenstellingen niet te laten polariseren, maar mensen uit te dagen om uit hun 'bubbel' te denken en voelen. En daarmee de wrijving laat bijdragen aan over en weer elkaar verrijken.

#### 5.4 **Persoonlijke ontwikkeling en empathie**

Persoonlijk initiatief is vaak de basis voor het deelnemen in een netwerk. Je voelt je aange trokken tot de energie, de beweging. Je hebt het gevoel dat je er zelf beter, blijer, professioneler van kunt worden. Maar ook dat je de uitkomsten vervolgens kunt delen in de organisatie waarvan je onderdeel bent. Je houdt dat niet alleen vol op basis van de energie in het netwerk, maar ook als je daarvoor ruimte en enig mandaat ervaart van je thuisbasis (zowel persoonlijk als organisatorisch).

Levende lerende netwerken kenmerken zich vaak door een *informele setting*, waarin mensen zichzelf kunnen laten zien, persoonlijk initiatief durven nemen, contact laagdrempelig is, wensen over en weer worden uitgesproken en mensen plezier met elkaar hebben. De persoonlijke verbindingen die zo worden gesmeed activeren mensen om eigenaarschap te nemen over onderdelen die zij verder willen brengen.

De empathie van de deelnemers in een levend



lerend netwerk, aandachtig zijn naar elkaar en naar kritische volgers, in bijvoorbeeld je eigen achterban, draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen als onmisbare basis voor succesvolle samenwerking. Van jou persoonlijk vraagt het dat je laat zien en voelen waar het voor jou écht op aan komt, om zo de ander uit te nodigen dat ook met jou en anderen te delen. Deze persoonlijke ontwikkeling en gezamenlijk tot ongedachte resultaten komen horen bij elkaar.

#### 5.5 **Veilige ruimte om te leren en ontwikkelen**

Leren gaat over het versterken, verrijken en verfijnen van wat er al is. Alle mensen in het netwerk hebben eigen capaciteiten en kennis die van waarde is. Elkaar helpen een stap vooruit te zetten is een belangrijk kenmerk van een lerend

netwerk. In de 'leerzone' mag je, anders dan in de 'presteerzone', experimenteren en fouten maken zonder consequenties. Een veilige omgeving dus. De wereld is voor ons leefbaar omdat we af en toe buiten de lijntjes kleuren, fouten maken en onverwacht gedrag vertonen (kenmerkend voor evolutie). Het niet voorschrijven van de oplossing, maar zelf laten ervaren en experimenteren, is een belangrijk kenmerk van een levend lerend netwerk.

Zo'n netwerk is niet altijd even efficiënt, maar wel effectief. Uiteindelijk draagt gezamenlijk leren bij aan een versnelde voortgang naar grotere veranderingen op systeemniveau. De weg daarnaartoe zit vol hobbels en fouten. Het accepteren dat die erbij horen en ze samen aangaan, maakt dat je met elkaar leert van zowel succesvolle als niet-succesvolle ervaringen en daarmee de collectieve kennis in versneld tempo verdiept.



## Casus: Netwerk Bewust Bodemgebruik

*In gesprek met Marco Vergeer, één van de initiatiefnemers.*

# BEWUST BODEM GEBRUIK

Het was 2007 en we zaten op het terras in Utrecht. Iedereen zag de bodem destijds als 'ellende': het was verontreinigd en kostte alleen maar tijd en geld. Maar wij hadden het gevoel: is dit het nou? Waarom zien we de schoonheid en alles wat de bodem te bieden heeft niet meer? Met een klein groepje verscheurden we op het terras illustratief het 'protocol nader bodemonderzoek'.

*Ons initiatiefgroepje bestond uit een heel divers gezelschap, waardoor we genoeg meningsverschillen hadden maar ook op een creatief en uitdagend concept kwamen: het organiseren van 'de week van de bodem', waar we zo'n 0,8 miljoen euro voor nodig dachten te hebben. We lieten de agenda's van een tweetal prominente sleutelpersonen bij het ministerie blokken en nodigden ze via een ansichtkaart uit om*

naar de Veluwe te komen. Onze energie, lef en vernieuwend perspectief werkte aanstekelijk en een jaar later is die week van de bodem daadwerkelijk gerealiseerd.

Daarna gingen we door. We vroegen mensen met een politiek-bestuurlijk netwerk om als 'ambassadeurs' de boodschap namens ons uit te dragen. Zo begon het netwerk te groeien en te leven.

De ideeën die worden gegeneerd delen we rechtstreeks met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, of met de buitenwereld in de vorm van een 'TerrAgenda 2020-2030'. We gooien het als open source het netwerk in, zodat we er samen aan kunnen werken en mensen het erover gaan hebben. Het gaat een eigen leven leiden en dat is precies de bedoeling: het gaat pas goed als we het niet meer onder controle hebben.

*Na 15 jaar is het netwerk nog steeds springlevend. De financiering wordt elk jaar weer gevonden: het belang van zo'n agenderend netwerk wordt door de 'formele' wereld onderschreven. Kennelijk vinden we elke keer weer dingen die gegendeerd moeten worden.*

Het netwerk heeft aanwijsbaar invloed en genereert concrete initiatieven. Vanuit Bewust Bodemgebruik zijn nieuwe levende lerende

netwerken ontstaan, zoals voor duurzame landbouw, en voedselbossen (Green Deal Voedselbossen). En recent natuurlijk de coalitieafspraken over 'water en bodem sturend in de ruimtelijke planvorming' en de ontwikkeling van een Europese bodemstrategie. De ambassadeurs waren de sleutelfiguren en de regionaal werkzame aardse helden (de energiemotoren) die zorgden voor een nieuwe onderstroom van brede bodemkennis. Een onderstroom die we eeuwenlang in ons midden hadden maar in onze maakbaarheidsgedachte een beetje waren vergeten.

## Langs de vijf kenmerken van Levende Lerende Netwerken

### WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID TUSSEN DEELNEMERS

Ambassadeurs zijn nodig om de boodschap verder te brengen en zij hebben het kernteam nodig voor de organisatie en om gescheiden werelden bij elkaar te brengen. Het ministerie van IenW onderschrijft de agenderende kracht van het netwerk en ondersteunt het financieel. Het netwerk van inhoudelijke experts is 15 jaar lang bereid geweest om, meestal onbezoldigd, bij te dragen.

### BEWEGING DOOR GEDEELDE ENERGIE

Vanuit inhoudelijke gedrevenheid ontstaat de beweging: met elkaar zien dat het anders moet en ook kan. "Er mist iets en daar moeten we iets

aan doen". Het Initiatief Bewust Bodemgebruik heeft die beweging voortdurend gevoed met bijeenkomsten en publicaties. En ze heeft het een gezicht gegeven, door middel van ambassadeurs én sterke praktijkvoorbeelden.

#### **DIVERSITEIT DAAGT UIT**

Het kernteam was vanaf het begin zeer divers en ook onderling afhankelijk: "elkaar nodig hebben én (dus) ruzie kunnen maken over de beste opties". Ieder had een eigen toegevoegde waarde en de discussie leidde tot scherpere en creativiteit. Belangrijk: de ruimte hebben en voelen om een stevig debat te hebben met elkaar over waar je naartoe wilt.

#### **INDIVIDUELE, PERSOONLIJKE ONTWIKKELING**

Zoals één van de ambassadeurs zei: "deze mensen komen graag bij elkaar omdat ze de hele dag volgens de regels moeten werken. Op zo'n ambassadeursavond kunnen ze inhoudelijk bijtanken en vrijelijk denken en praten." Het bespreken van nieuwe ontwikkelingen, ingaan op nieuwe omstandigheden zijn belangrijke ingrediënten gebleken, mensen waarderen het 'bij' blijven.

#### **VEILIGE RUIMTE OM TE LEREN EN ONTWIKKELEN**

Er is een constante uitwisseling van inzichten en inspiratie door het geven van nieuwe invalshoeken, bijzondere bijeenkomsten en ontmoetingen. Zoals op de 'Dag voor familie



en vrienden'. Met het wachtwoord 'ik ben voor bewust bodemgebruik' mocht je die dag gratis het Park De Hoge Veluwe betreden en op het centrumterrein deelnemen aan de 40 bodemworkshops.

Het netwerk Bewust Bodemgebruik is buiten de projecten en organisaties ontstaan en nog altijd vooral een organisatie-overstijgend netwerk van professionals. De financiering is bescheiden én nodig om de activiteiten en zalen te bekostigen, maar werkt niet beperkend.

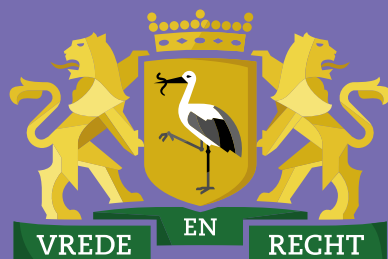
#### **EMERGENTIE**

In vitale levende lerende netwerken ontstaan net als in zich ontwikkelende ecosystemen spontane veranderingen of resultaten. In het netwerk Bewust Bodemgebruik is TerrAgenda zo'n spontaan ontstaan product. Destijds gelanceerd met veel workshops over afzonderlijke verhalen en nog altijd een levend open source agenda.



## Casus: Mastercircles en Leerkringen Gemeente Den Haag

*In gesprek met Alfons Finkers, initiatiefnemer*



## Den Haag

In de organisatie van de gemeente Den Haag kwam in 2015 de vraag op waarom het zo slecht lukte om 'duurzaamheid' concreet in projecten in de stad uitgevoerd te krijgen. Er was immers met brede steun in de gemeenteraad al geruime tijd beleid geformuleerd met duidelijke doelstellingen; er waren handboeken ontwikkeld voor de gebouwde omgeving en voor de openbare ruimte, maar de concrete toepassing bleef achter.

Uit gesprekken 'op de werkvloer' kwam naar voren dat een belangrijke oorzaak de persoonlijke aannames van projectleiders, beheerders

en ook leidinggevendenden was: opzien tegen 'het anders doen', duurzaamheid zou duurder zijn, et cetera.

Er werden met steun van de directie mastercircles ([www.mastercircle.org](http://www.mastercircle.org)) gevormd waarvoor we projectleiders uit verschillende delen van de organisatie uitnodigden. In deze leerkringen werd in hele kleine groepen actief luisterend, reflecterend en waardierend uitgewisseld hoe zij het in de praktijk aanpakten, wat ze lastig vonden, en ontwikkelend gezocht naar hoe het anders kon. Zij inspireerden elkaar ook met goede voorbeelden en probeerden een andere aanpak tussen de bijeenkomsten door in de praktijk uit.

De betrokken directie werkte bijvoorbeeld mee aan het creëren van ruimte om anders met (het combineren van) budgetten om te kunnen gaan als dat bij kon dragen aan een duurzamer projectrealisatie. Ook het 'inclusiever' werken met vroegtijdige betrokkenheid van bewoners en bedrijven kreeg breder aandacht.

In meerdere mastercircles deden gedurende enkele jaren meer dan honderd projectleiders mee. Zo ontstond een lerend netwerk met open en actieve persoonlijke verbindingen over grenzen in de organisatie en in de stad heen. Door elk half jaar een brede netwerkbijeenkomst te organiseren waar actuele cases werden uitge-

wisseld (pop-up tentoonstelling, werksessies, online overdraagbaar en vindbaar maken van best practices) werd de energie en de beweging in het netwerk gevoed.

Het netwerk is recent gebruikt om in nieuwe leerkringen impulsen te geven aan het verbeteren van de duurzaamheidsmonitoring, en aan het formuleren van nieuw beleid voor omgevingsveiligheid (praktijk- en uitvoeringskennis in de stad als bron voor beleidsvernieuwing).

Met een eenvoudige (online) vragenlijst hebben onderzoekers van de EUR vastgesteld dat het netwerkontwikkelingsinitiatief ter verbetering van onderdelen van de duurzaamheidsmonitoring duidelijk leidde tot toename van de vitaliteitskenmerken in het netwerk.

### Langs de vijf kenmerken:

#### WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

Signaleren van succesvolle nieuwe manieren van werken in de samenwerkingspraktijk van de regio, stad, dorp of samenwerkende organisatie(s); die op een lerende ontwikkelende manier uitwisselen.

#### **BEWEGING DOOR GEDEELDE ENERGIE**

Mensen in de organisatie gericht uitnodigen om deel te nemen aan leerkringen rond actuele lastige opgaven in de stad, gebruikmakend van bestaande informele netwerken, en van aansprekende praktijkvoorbeelden van voorlopers.

#### **DIVERSITEIT DAAGT UIT**

De diversiteit vergroten door bijvoorbeeld professionals uit het ruimtelijk-fysieke domein en uit het sociale domein in leerkringen samen te brengen.

#### **INDIVIDUELE PERSOONLIJKE ONTWIKKELING**

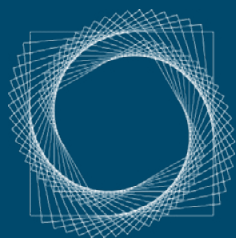
Prototyping (design thinking methodiek) van de essentie van deze cases door gebruik te maken van waarderend onderzoek en theory U principes. Zo worden de essenties - hoe het in een 'best practice' door de betrokkenen is aangepakt - toegankelijk en overdraagbaar gemaakt. Het stelt anderen in staat sneller te leren en het op hun eigen manier zelf uit te proberen.

#### **VEILIGE RUIMTE OM TE LEREN EN ONTWIKKELEN**

Mastercircles creëren veiligheid en ontwikkelruimte, op basis waarvan directie ruimte en voorwaarden helpt creëren waar nodig.



## Casus: Europees Netwerk Circulaire Festivals



# Circular Festivals

*In gesprek met Alzira Schaap*

De ambities voor de circulaire economie in Nederland en Europa zijn hoog, dus er zijn oplossingen nodig die echt werken. In oktober 2019 sloten 'koplopende' festivals en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat een Green Deal 'Circulaire Festivals'. Deze groeiende community van inmiddels 45 internationale festivals streeft naar een toekomstbestendige en circulaire festivalindustrie. Ze werken samen, delen kennis en ontwikkelen circulaire en klimaat-neutrale oplossingen voor op het festival zelf of binnen de keten. Maar er ligt een nog veel grotere impact: richting bezoekers, andere sectoren en steden.

De aangesloten festivals vormen een eigen Levend Lerend Netwerk, waarbij zij zelf aanzet zijn. Wij faciliteren hen, in opdracht van het ministerie van IenW, in hun reis naar circulariteit. We organiseren veel ontmoetingen, zowel rondom de strategische ambities als rondom de inhoud. Aangezien er vanuit heel Europa festivals deelnemen zijn veel ontmoetingen online. Maar op conferenties en tijdens duurzaamheidstours op festivals, de zogenaamde 'kijkjes in de keukens', ontmoeten we elkaar. Het netwerk bruist en is enorm veerkrachtig, ook na twee jaar Covid-19. Je merkt dat nu ook grote partijen en festivals uit Oost-Europa stappen gaan zetten. Het netwerk is in een paar jaar meer dan verdubbeld. En dan is er natuurlijk de vraag hoe de eigen organisaties erin zitten; het doorvertalen van de drive uit het netwerk naar de rest van de organisatie kan soms een uitdaging zijn. Zeker in voorgaande jaren waren 'duurzaamheidsmanagers' vaak eilandjes in organisaties, een netwerk helpt hen om zich te verbinden met gelijke zielen. Dat tij lijkt met alle urgentie, inmiddels te keren.

Ook het netwerk ontwikkelt zich met aftakkingen, zo ontstaan er sub-netwerken met steden, met de sportsector, binnen ketens en met andere evenementen zoals Sail Amsterdam. Het is een organisch en zichzelf ontwikkelend proces, maar wel steeds met de ambitie voor ogen.

## Langs de vijf kenmerken:

### WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

Je merkt dat partijen even de tijd nodig hebben om helder te krijgen wat voor netwerk het is en wat ze hieruit kunnen halen en zelf kunnen brengen. Als begeleider is het bieden van persoonlijk contact en aandacht dan erg belangrijk. De 'energiemotor' onder het netwerk werd al vrij snel duidelijk, een aantal personen gaf zelf aan onderdelen op te willen pakken. Dat moet je met beide handen aangrijpen en niet te veel willen sturen of mee bemoeien.

### BEWEGING DOOR GEDEELDE ENERGIE

Omdat het een overeenkomst is, ligt best veel al vast in een bepaalde vorm. Als begeleider is het jouw taak om kritisch te kijken naar afgesproken producten, dragen ze bij aan het netwerk en de afgesproken doelen? Of kosten ze juist energie?

### DIVERSITEIT DAAGT UIT

Sommige deelnemers zijn heel strategisch, anderen heel praktisch en het type festival kan enorm verschillen, evenals de landen en daarmee de context. De besloten, veilige setting die we hebben kan ook zorgen voor een gebrek aan vernieuwing. Het van buiten naar binnen halen is belangrijk voor innovatie, anders blijven mensen door dezelfde bril kijken. Dat vraagt van een begeleider om verbindingen

en kansen te zien en vervolgens om het faciliteren van die verbindingen.

#### **INDIVIDUELE PERSOONLIJKE ONTWIKKELING**

Voor veel deelnemers is het onderdeel zijn van een netwerk met gelijkgestemden erg belangrijk. Ze voelen zich gesteund om uitdagingen aan te gaan en samen op te trekken. Daarnaast is de samenwerking met de lokale overheid een belangrijk leerpunt: hoe verander je een jarenlange relatie op vooral handhaving en vergunningen naar een veel strategischere relatie waarbij je de handen ineenslaat om zoveel mogelijk circulair te worden?

#### **VEILIGE RUIMTE OM TE LEREN EN ONTWIKKELEN**

Vanaf de start hebben we spelregels met elkaar afgesproken. Alles wat we delen houden we binnen deze muren, dat hebben we vaak herhaald. We organiseren veel online en fysieke ontmoetingen, waardoor veiligheid ontstaat om te delen. Deelnemers vinden het heel belangrijk om van elkaar te leren, dat is één van de belangrijkste redenen om te tekenen.



# 6 Begeleiden van levende lerende netwerken

## 6.1 Onze aanpak: wat van nature werkt tot leven brengen

De natuur zit bomvol netwerken, en onze menselijke samenlevingen ook. We halen daarom onze inspiratie voor het op gang brengen, renderend en zelfstandig maken van een Levend Lerend Netwerk graag uit de natuur. We zien een organisch ontwikkelend proces waarin urgentie/ambitie/doel, dingen samen doen en condities creëren elkaar steeds afwisselen, terwijl we de maatschappelijke verandering steeds verder vormgeven. In die spontane afwisseling zijn drie fasen van belang:

### 1. VERBINDING AANGAAN

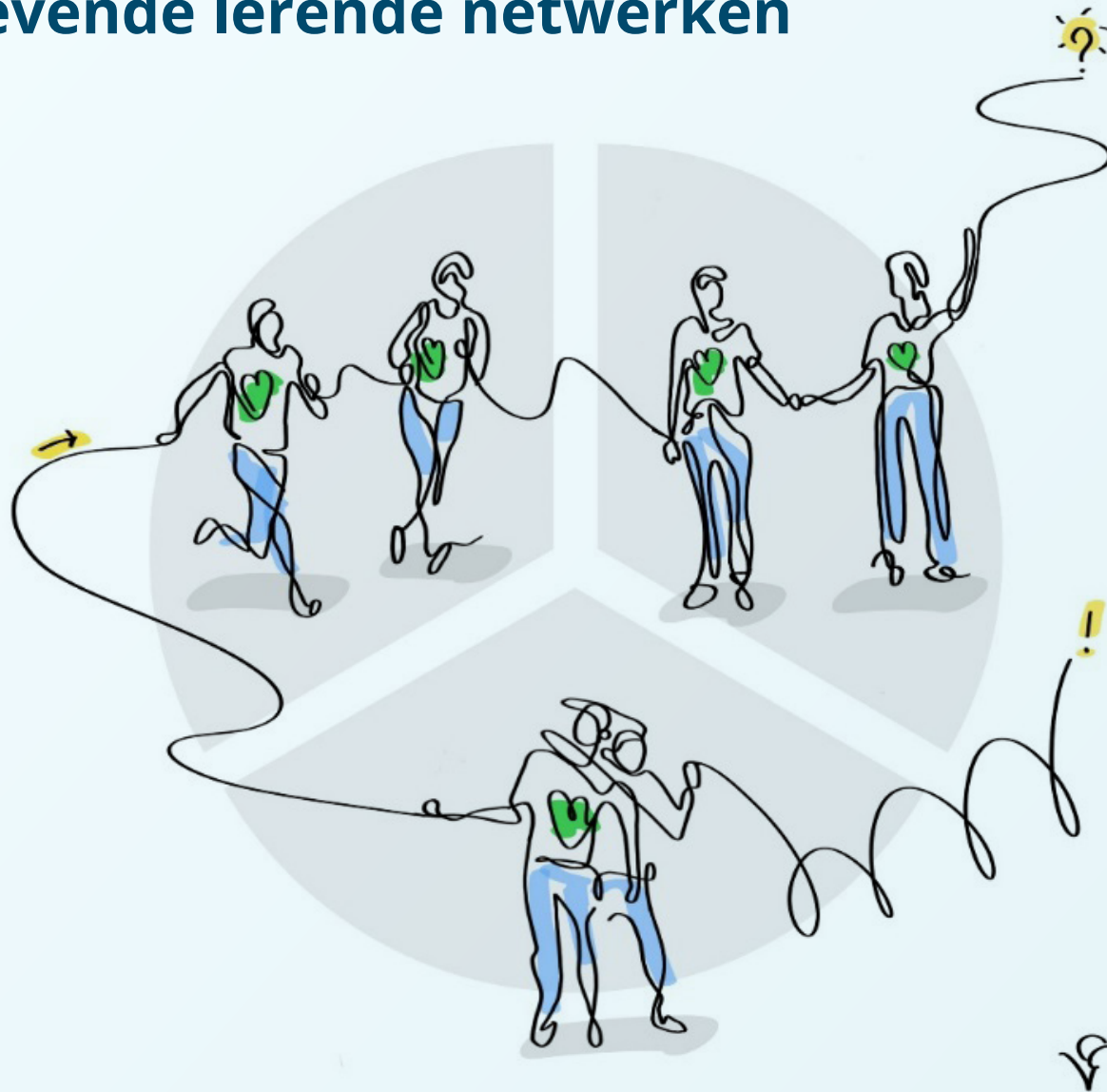
- gevoel van urgentie delen
- prikkelend en uitdagend doel en plan
- resultaat (grotendeels) onbekend

### 2. EXPERIMENTEREN

- het netwerk uitbreiden en versterken
- concrete activiteiten ondernemen
- leren door te doen

### 3. IN BEWEGING BLIJVEN

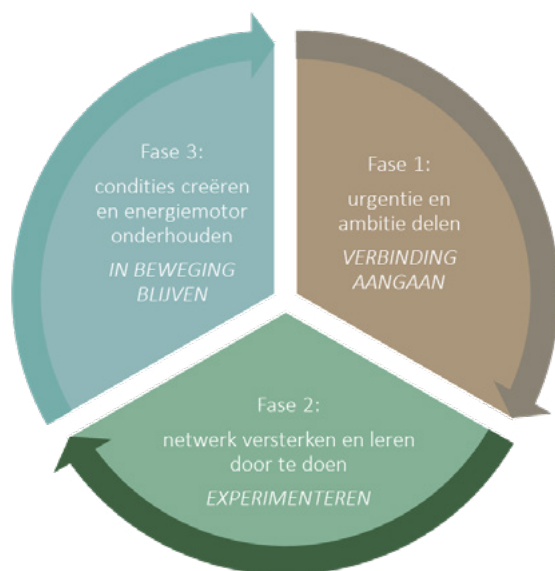
- ondersteunende condities creëren
- het leren faciliteren
- de energiemotor ondersteunen



Illustratie: Verbonden verlangen© Caroline Grootenboer



## 6.2 Fase 1: Verbinding aangaan



### VERLANGEN VERBINDEN - GEVOEL VAN URGENTIE DELEN

“We hadden het gevoel: is dit het nou? Nemen we hier genoeg mee? Ziet dan niemand dat het anders en beter kan?” Dit soort gevoelens kunnen de aanleiding zijn voor het vormen van een (informeel) netwerk. Zoeken naar en verbinding maken met andere personen, die dit verlangen delen. Zij ontdekken bij elkaar de energie die voor een krachtig gevoel van verbondenheid zorgt.

Begeleiding helpt om de personen die dit gevoel delen met elkaar in contact te brengen en een veilige omgeving te creëren waarin het kan worden uitgesproken. Daarbij besteed je tijd en

aandacht aan het ‘uitwisselen en over en weer waarderen’ van de persoonlijk ervaren urgentie.

De vijf kenmerken krijgen aandacht: wat maakt wederzijds afhankelijk, wat zorgt voor een persoonlijke klik? Iedereen is anders, en die verschillen mogen er zijn, want diversiteit stimuleert. Als begeleider verbind je je met de energie die wordt gedeeld. Zo kun je bijdragen aan het creëren van de veilige ruimte, waar openheid is voor emoties, conflict, succes, plezier.

Als begeleider van een levend lerend netwerk word je vaak betrokken als fase 1 al enige tijd bezig is en men nadenkt over “wat nu?”. Dan is het van belang om de vijf kenmerken met de deelnemers voldoende aandacht te geven, als basis voor een plan om al doende te leren en creëren.

### PRIKKELEND EN UITDAGEND DOEL EN PLAN MAKEN

Het gevoel omzetten in een plan is een belangrijke stap. Dat betekent niet dat het hele netwerk ineens een ‘plan, programma of project’ wordt. Maar wel dat een deel daarvan rijp genoeg is om concreet te maken. Eerst wordt voldoende aandacht besteed aan het gelijkwaardig uitwisselen en waarderen van wat de deelnemers drijft en wat zij denken te kunnen bijdragen. Doorvragen op elkaar zorgt voor onderlinge verdieping van het gedeelde verlangen. Een heldere doelomschrijving helpt om elkaar goed te begrijpen en richting aan het netwerk te geven. Dat

doel moet prikkelend zijn en uitdagend. Het gevoel oproepen dat je samen op avontuur gaat. Dit vraagt om persoonlijk leiderschap en lef van de initiatiefnemers. Ze steken hun nek uit om een samenwerking met elkaar aan te gaan, een doel op papier te zetten en bijvoorbeeld ook (gedeeltelijke) financiering daarbij te zoeken.

### RESULTAAT (GROTENDEELS) ONBEKEND

Het resultaat van het netwerkinitiatief is nog grotendeels onbekend of lastig te vatten. Dat maakt het avontuurlijk. Maar het is ook anders dan anders, waar je gewend bent om naar een redelijk duidelijk geformuleerd resultaat of product toe te werken.

Als begeleider help je om voldoende tijd te besteden aan onderlinge uitwisseling en verdieping, voor het zoeken van gezamenlijke richting en ieders bijdragen daarin. Vervolgens om, voor een al meer concreet onderdeel, een lange termijn aanpak uit te denken, bijvoorbeeld middels een programmatische aanpak. Samen met een aantal sleutelfiguren (en vervolgens met alle deelnemers) wordt de visie en ambitie vertaald in strategische en operationele (evalueerbare) doelen, in de inspanningen die nodig zijn en waar mogelijk het soort resultaat dat de deelnemers willen bereiken. Op basis daarvan kan een inschatting van de benodigde tijd, capaciteit en middelen worden gemaakt. Dit kan formeel worden gemaakt tussen de deelnemers (personen) aan het netwerk maar voorlopig ook informeel blijven. Als begeleider zorg je

ervoor dat het evalueren en herijken regelmatig aandacht krijgt.

## 6.3 Fase 2: Experimenteren

### HET NETWERK UITBREIDEN EN VERSTERKEN

Het expliciet opzoeken en uitnodigen van nieuwe mensen die het netwerk kunnen versterken. Ook hier is lef nodig en het goed kunnen overbrengen van de boodschap: “We hebben een verhaal hoe het anders kan en willen dat samen in de wereld zetten”. Wat helpt is het met elkaar uitdenken van de juiste boodschap en die als ‘open source’ in het netwerk delen. Vaak gaat, na het benaderen van een aantal sleutelfiguren, het balletje rollen en worden deuren gemakkelijk geopend naar volgende personen. De eerste keer dat iemand bij het netwerk betrokken wordt, is een sleutelmoment: persoonlijk contact en aandacht is cruciaal.

De begeleider helpt met een actoren- of netwerk-analyse: wie zijn de sleutelpersonen om de ambitie en het doel te behalen? En hoe zorgen we voor voldoende diversiteit: wat zijn frisse of dwarse denkers? Welke type mensen hebben we nog niet? Om vanaf het begin een levende en lerende omgeving te creëren, zorg je voor persoonlijk contact over persoonlijke drijfveren en hoe die aan anderen in het netwerk verbonden kunnen worden. Als deelnemers later ‘instappen’, besteedt de begeleider en een aantal deelnemers voldoende tijd en aandacht aan ‘het aan boord komen’ van de nieuwelingen en het

vinden van aanknopingspunten voor wederkerige afhankelijkheid.

De begeleider is hulpmotor bij ‘het al doende leren’, vooral door de werkwijze te monitoren en door met de deelnemers attent te zijn op de bijdragen en bevindingen die het verschil kunnen maken. De kunst is om in werkwijzen steeds weer daarvoor ruimte te creëren.

### CONCRETE ACTIVITEITEN ONDERNEMEN

Het toewerken naar concrete producten of evenementen helpt om samen aan de slag te gaan en daarmee voor het eerst te ondervinden hoe het is om samen te werken. Je leert elkaar kennen en dat zorgt ook voor botsingen. Tegengestijdige opvattingen en belangen worden zichtbaar. Maar mensen vinden elkaar vaak op de inhoud, en (schijnbare) tegenstellingen hoeven niet meteen opgelost te worden; ze mogen er zijn en naast elkaar bestaan. Daar iets mee doen kan een volgende stap zijn.

De begeleider zorgt dat de deelnemers van het netwerk zelf aan het roer staan van de samenwerking: zij maken de strategische keuzes en bepalen de koers. Als begeleider faciliteer je het samenkomen, help je om gedachten concreet te maken en te vertalen in activiteiten, en die te relateren aan de afgesproken doelen. Dat doe je in een informele setting met afgesproken spelregels, zodat veiligheid ontstaat.



## 6.4 Fase 3: In beweging blijven

### FACILITEER HET LEREN

Het uitwisselen van succesvolle en niet-succesvolle ervaringen in het netwerk vindt plaats in een veilige omgeving, met af en toe juist een ferme prikkel van buiten. Persoonlijke ontwikkeling speelt hierbij een belangrijke rol: wat willen mensen er zelf uithalen, en wat kunnen ze anderen brengen? Een netwerk staat vaak los van 'business as usual', wat maakt dat het een experimenteerruimte en uitlaatklep kan zijn voor deelnemers. Het leren kan op veel manieren, waarbij beweging voorop staat en vorm volgt, in plaats van andersom. Het loslaten van vooraf bedachte vormen en het uitproberen van nieuwe werkwijzen hoort daar ook bij.

De begeleider faciliteert het natuurlijke en intuïtieve leren, in plaats van te zeggen 'hoe het moet'. Door ontmoeting en beweging te organiseren ontstaat een lerende omgeving. Wij gebruiken hiervoor essenties uit Theory U en Mastercircle. Daarbij houd je rekening met de leerstijlen van de deelnemers. Denk aan kijkjes in elkaar keukens en het organiseren van bijzondere ontmoetingen met dwarse denkers en experts uit andere sectoren. Het betrekken van de 'buitenwereld' zorgt voor nieuwe inzichten en inspiratie. Het leggen van verbindingen over sectoren heen en met een diversiteit van mensen is de kracht van het levende lerende netwerk. De begeleider is attent op lacunes tussen onderwerpen en personen en linkt die aan elkaar. Het

### Mastercircle

Voor het creëren van verbinding, verdieping en energie in een levend lerend netwerk is de mastercircle werkwijze heel geschikt. Mastercircle gebruikt de essenties van Theory U, en is ontwikkeld om oplossingen en eigenaarschap te genereren in complexe situaties. Het richt zich op het ontwikkelen van leiderschap en initiatief en de voorwaarden daarvoor. Het zoekt verbinding tussen ik en wij.

Mastercircles bestaan uit drie tot vijf bijeenkomsten en worden georganiseerd rondom de ambities van de deelnemers zélf, met een 'wijze' man of vrouw – met 'meesterschap' in het onderwerp - in een richtende en reflecterende rol. Een mastercircle realiseert doorbraken op basis van het zogenaamde 'omgekeerd leren': de deelnemer presenteert zijn initiatief, ambitie of aanpak en krijgt feedback van de andere deelnemers en van de master. De deelnemers staan centraal, niet het verhaal van de master. De toekomst wordt niet meer gecreëerd vanuit het bestaande, maar door terug te redeneren vanuit de in de toekomst gewenste situatie naar het eigen leiderschap in het hier en nu. Beide omkeringen zorgen voor een constructieve spanning tussen een gewenste toekomst en de huidige realiteit, waardoor de noodzaak tot beweging ontstaat.

in de praktijk (van de anderen) gaan kijken wordt gestimuleerd en gefaciliteerd: werkbezoeken, elkaars werkelijkheid delen, 'op locatie' samenwerken.

### ONDERSTEUN DE ENERGIEMOTOR

Een levend netwerk draait op een energiemotor. Dat zijn de mensen, hun verlangen om het anders te doen, en de vorderingen die zij daarin maken, de stimulans die zij daarin van elkaar ervaren. Deze energiemotor is als een schimmel in het bos: onmisbaar en onzichtbaar. Het zichtbaar maken (door personen in de spotlight

te zetten) kan het vuurtje juist doen doven. De energiemotor van een levend lerend netwerk zijn de deelnemers zelf, en met name hun interactie. Een energiemotor ontstaat door contact maken en door verbinding (ruimte om elkaar te leren kennen en vertrouwen). Volhouden van de beweging betekent: gelegenheid creëren om te blijven ontmoeten, te blijven experimenteren, elkaar te blijven bevragen. Ontwikkelen werkt regelmatig reflecteren en durven aanpassen. Deelnemen in een levend lerend netwerk vergt dat je je veilig voelt in onbalans en comfortabel in onzekerheid.

Als begeleider maak je contact met de energie in het netwerk, zodat je die zelf ook voelt, de urgentie deelt, en zo direct in verbinding blijft met wat de deelnemers in het levende netwerk drijft. Zo ontwikkel je een sterk gevoel voor de energiemotor. Als begeleider hoor en zie je waar de interesses liggen, hoe verbindingen tussen mensen gemaakt worden en hoe die kunnen worden versterkt. Zodra er sprankeltjes ontstaan, draag je eraan bij dat deze omgezet worden in activiteit, dialoog, reflectie. Hierdoor wordt het netwerk echt van de mensen zelf en stap je als begeleider, zodra het loopt, weer 'in de coulissen'.



## 6.5 Het handelingsperspectief van de begeleider

Wat is nodig om een menselijk netwerk, dat in belangrijke mate zelf ordenend is, een ambitieus doel nastreeft zonder dat resultaten al scherp voor ogen staan, succesvol in beweging te houden? Wat kan je daaraan als procesbegeleider toevoegen?

Zonder volledig te kunnen en willen zijn besteden we hier kort aandacht aan het handelingsperspectief van de begeleider.

### Conditie om op te sturen in de aanpak

#### 1. Verbinding aangaan:

- Ontmoeting en contact organiseren
- Verdiep het verlangen dat verbindt
- Maak verschillen bespreekbaar
- Doelen kunnen stellen en van ambitieus plan voorzien zonder energie te doven
- Veilige, persoonlijke, informele omgeving creëren met spelregels

#### 2. Experimenteren:

- Sleutelpersonen én frisse, dwarse denkers netwerk binnen halen
- Persoonlijke drijfveren verbinden
- Leerruimte creëren
- Deelnemers aan het roer zetten
- Samenkomen en vooruitgang faciliteren

#### 3. In beweging blijven:

- Verbindingen leggen met 'buiten'
- Attent zijn op lacunes tussen onderwerpen en mensen
- Elkaars werkelijkheid laten ervaren, leerstijlen deelnemers richting laten geven
- Contact maken met energie in netwerk: gevoel voor energiemotor ontwikkelen
- Sprankeltjes omzetten in activiteit, dialoog en reflectie



## COMPETENTIES EN GEDRAG VAN DE BEGELEIDER

De competenties van een procesbegeleider, of van een professionele facilitator zijn ook van toepassing op de begeleider van een levend lerend netwerk. Wij onderscheiden hier zeven competenties<sup>5</sup> en leggen daarbij enkele accenten voor het begeleiden van levende lerende netwerken.

**Analytisch vermogen:** onderzoekt, herkent en begrijpt de essenties van het vraagstuk waarop de ambitie en energie in het netwerk is gericht; blijft met een helicopterview het gehele proces overzien; kan de verhoudingen/relaties tussen deelnemers waarnemen; kan uiteenrafelen, ordenen en terugbrengen tot de kern.

**Sensitiviteit:** is alert op de behoeften en gevoelens van anderen en heeft het vermogen om daarop empathisch en effectief te reageren. Je gedrag kenmerkt zich door 'een laag ego', bewust van het effect van eigen gedrag op de anderen. Zorgt ervoor dat iedereen 'er mag zijn', nodigt daar expliciet toe uit. Geeft emoties en gevoeligheden een plaats, zonder deelnemers te kwetsen. Benoemt tegenstellingen, conflict, misverstanden en maakt die bespreekbaar.

**Resultaatgerichtheid:** helpt het netwerk een vertaalslag van doelen naar resultaten te maken en zorgt ervoor dat vervolgens het gewenste resultaat op effectieve wijze wordt gerealiseerd.

Bij het begeleiden van een levend lerend netwerk is het vitaal dat je dat kunt in verbinding met de ambitie en energie in het netwerk, zodat het de energie, de beweging in stand houdt / nieuwe energie geeft.

**Flexibiliteit:** is bereid en in staat om eigen ideeën, werkwijzen en gedragsstijl bij veranderende omstandigheden, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen aan te passen.

Dat betekent dat je de zelf ordenende dynamiek in het levende lerende netwerk

<sup>5</sup> Anita Mulder en Job van den Berg (2019, Artnik): 'Het gaat altijd anders dan je denkt', het ontwikkelen en begeleiden van groepssessies. IAF competentie model voor certificering van professionele facilitators ([www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org))





ruimte geeft, gemakkelijk met anderen en met verandering in omstandigheden omgaat, ongeacht functie, rol, culturele achtergrond, leeftijd, et cetera. Je voelt aan wat het benodigde tempo (sneller, langzamer) is in de fase waarin de activiteiten van het netwerk zich bevinden. Je kunt vertragen (aandacht voor verbinding, reflectie) om daarna te kunnen versnellen.

**Creativiteit:** bekijkt situaties vanuit verschillende invalshoeken en bedenkt oorspronkelijke oplossingen en vernieuwende alternatieven en ideeën voor de aanpak van vraagstukken. Als begeleider van een levend lerend netwerk doe je dat bij uitstek 'samen met'; zoekt de creativiteit en andere invalshoeken onder de deelnemers en daagt uit om die in te zetten. Durft af te wijken van gebaande paden en houdt daarbij het doel voor ogen.

**Impact:** oefent door middel van overtuigingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uit op het gedrag en de houding van anderen. Deze competentie uit zich in gedrag die belangrijk is voor het bevorderen en stimuleren van verbinding tussen deelnemers in het netwerk en voor het constructief gebruiken en onderhouden van de energie, de 'opwaartse beweging' in de initiatieven van het netwerk.

**Communicatief vaardig:** brengt op een voor anderen begrijpelijke en acceptabele wijze, een (non)verbale boodschap over, luistert actief en waardierend en vraagt door. Verstaat de kunst om 'open vragen' te blijven stellen en anderen te stimuleren dat ook te doen, wat bijdraagt aan een uitnodigende, onderzoekende en lerende sfeer/cultuur in het netwerk.



Wil je meer leren over wat jij als begeleider kan doen? Luister dan naar de podcasts van Eric de Blok (zoöloog en organisatie-psycholoog) en Wouter Kessler (Mastercircle), Eric Delhez en Job van den Berg (RHDHV)



[Energie vanuit Verbintenis | deel 1](#)



[Leidende principes | deel 2](#)



[Resonantie maken | deel 3](#)





**COLOFON**

Whitepaper 'Levende Lerende Netwerken', wat van nature werkt tot leven brengen.

Versie 1.0 (9 mei 2023)

**SAMENSTELLING EN REDACTIE:**

Job van den Berg en Alzira Schaap.

Royal HaskoningDHV, Strategie en Management Consultants

[www.royalhaskoningdhv.com](http://www.royalhaskoningdhv.com)

**IN SAMENWERKING MET:**

Spread Your Wings

[www.levendelerendecommunities.nl](http://www.levendelerendecommunities.nl)

**BIJDRAGEN IN DE ONTWIKKELATELIERS:**

Wouter Kessler, Eric de Blok, Sibout Nooteboom, Eric Delhez, Esther Knabben, Jeroen de Bode, Hans Haak, Meike Kool, Marlou Peters, Lieke van der Sanden, Janine Leeuwis-Tolboom, Elien Haspels-Neep, Marco Vergeer, Marianne Zuur, Els le Large, Wim Timmerman, Vinitha Siebers, Annelies Maas - van 't Hof, Alfons Finkers, Jos Mol, Anke Visserman, Wouter Kroes, Lucien van der Plaat, Arjen van der Linde, Ewout Bomert, Ytsen Deelstra.

**VERBEELDINGEN:**

Caroline Grootenboer

**VORMGEVING:**

Mark van Rotterdam

