

NETWERKEN MET ENERGIE

Eelke Wielinga & Sjoerd Robijn

NETWERKEN MET ENERGIE

*Gereedschap voor
co-creatie*

SCRIPTUM

© 2018 Eelke Wielinga

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 94 6319 115 9 | NUR 801

www.scriptum.nl

[Twitter.com/scriptumNL](https://twitter.com/scriptumNL)

[Facebook.com/UitgeverijScriptum](https://facebook.com/UitgeverijScriptum)

Inhoud

Voorwoord	13
Gereedschap voor co-creatie	13
Netwerken als levend weefsel 13 Return to Oikonomia 14	
Tijd voor een nieuw boek 15	
Bekende theorieën in nieuwe verpakking als brug naar co-creatie	15
Dit boek is het resultaat van interactie	17
Voor mijn moeder 19	
Hoofdstuk 1 Een tijd voor co-creatie	21
Als er energie in zit wordt er veel mogelijk	21
Levende netwerken als aanvulling op organisaties en de markt	22
Dit boek omvat een filosofie en kernbegrippen	23
Een bloedspannende tijd, maar niets doen is geen optie	27
Een hoopgevend verhaal	28
Hoofdstuk 2 Energie, ordenende principes in levende netwerken	29
Netwerken zijn levende weefsels	29
Energie is niet zomaar een metafoor 29 Deel van het grote ecosysteem 30	
Energiehuishouding houdt systemen levend	30
Autopoïese: zichzelf in stand houdende interactiepatronen 30 Netwerken als levende organismen 31 De levende natuur als inspiratiebron 32	
1 Het principe van zelfordening	34
Zelfordening vindt plaats op alle niveaus in de levende natuur 34 In de evolutie neemt complexiteit toe 35 Energie in netwerken van mensen 35 Bewustzijn als onderdeel van afstemmingsmechanismen 36 Praktische gevolgen van het eerste ordenende principe 37	

2	Het principe van identiteit	39
	Elke vorm van leven kent zijn grenzen 39 Netwerken met identiteit op diverse niveaus tegelijk 40 Uiteenlopende definities van netwerken 41 Warme netwerken, gericht op actie 42 Mechanismen voor verbinding 44 Het bewaken van veiligheid vergt controle 45 Praktische gevolgen van het tweede ordenende principe 46	
3	Het principe van competitie	48
	Competitie als gevolg van dreiging 48 Competitie in netwerken van mensen 49 Competitie stuwt vitaliteit zolang er veilige kaders zijn 49 Monopolies en uitsluiting breken veiligheid af 50 Competitie genereert niet altijd de beste oplossingen 50 Zonder kaders creëert competitie zijn eigen limieten 51 Praktische gevolgen van het derde ordenende principe 52	
4	Het principe van complementariteit	53
	Het tweede deel van de evolutietheorie: endosymbiose 53 Evenwicht tussen competitie en complementariteit 53 Complementariteit in netwerken 54 Gezonde netwerken worden systemen met emergente eigenschappen 54 Ook complementaire netwerken creëren hun eigen limieten 55 Koppelingsmechanismen van grof naar fijn 56 De onzichtbare hand in de economie is maar de helft van het verhaal 57 De wisselwerking tussen concurrentie en complementariteit stuwt naar meer complexiteit en schoonheid 59 Praktische gevolgen van het vierde ordenende principe 60	
5	Het principe van pulserende groei	61
	Alles beweegt 61 Afbraak hoort bij de cyclus van het leven 61 Pulserende beweging in netwerken zorgt voor groei en ruimte op 64 Twee routes als vervolg op crisis: afbraak of vernieuwing 65 Praktische gevolgen van het vijfde ordende principe 66	
6	Het principe van overvloed	67
	Het genereren van surplus is een zichzelf versterkend proces 67 Overvloed dient veerkracht, variatie en creativiteit 68 Overvloed in netwerken biedt ruimte aan creativiteit 68 Een vitaal netwerk heeft mechanismen voor het herverdelen van overvloed 69 In een gezond systeem houden overvloed en schaarste elkaar in evenwicht 70 Praktische gevolgen van het zesde ordende principe 71	
7	Het principe van responsiviteit	72
	Veerkracht, aanpassingsvermogen en responsiviteit 72 Kennis maakt onderlinge communicatie mogelijk 72 De cognitieve cyclus verbindt levende organismen met hun omgeving 73 Eerst is er actie, daarna	

construeren we een verhaal 75 | Effectieve actie in het domein van het bestaan 76 | Kennis bestaat uit verhalen over de werkelijkheid 77 | Ook kennisprocessen volgen de zeven ordenende principes 78 | Mensen leren door ervaring 78 | Mensen zijn geen machines 79 | Waar komen ambitie, moreel besef en intuïtie vandaan? 80 | Intuïtie kan worden gevoed 81 | Handelen vanuit verbinding: de Theorie U 82 | Menselijk vernuft staat in dienst van het grotere systeem 83 | Praktische gevolgen van het zevende ordende principe 84

Hoofdstuk 3 Warm en koud organiseren	86
Energiegevers en energievreters	86
De initiatievenspiraal	90
De pril idee fase	93
Essentie: er ontstaat een ambitie om op weg te gaan 93 Actoren: visionairs, pioniers en vreemde eenden 95 Valkuilen 96 Tips voor de fase van het prille idee 97 Warm of koud organiseren? 100	
De inspiratiefase	100
Essentie: er wordt een netwerk van medestanders gemobiliseerd 100 Actoren: mensen die warm lopen voor het initiatief 101 Valkuilen 104 Tips voor de inspiratiefase 107 Warm of koud organiseren? 109	
De planningsfase	109
Essentie: er wordt ruimte gecreëerd om te experimenteren 109 Actoren: mensen op posities waarin zij ruimte kunnen verschaffen 113 Valkuilen 114 Tips voor de planningsfase 117 Warm of koud organiseren? 118	
De ontwikkelfase	118
Essentie: er wordt een nieuwe praktijk ontwikkeld die werkt 118 Actoren: mensen met nuttige kennis en ervaring 119 Valkuilen 121 Tips voor de ontwikkelfase 126 Warm of koud organiseren? 127	
De realisatiefase	127
Essentie: de vernieuwing wordt in praktijk gebracht 127 Actoren: mensen met belangen die aan de nieuwe praktijk raken 129 Valkuilen 130 Tips voor de realisatiefase 132 Warm of koud organiseren? 133	
De verspreidingsfase	133
Essentie: de nieuwe praktijk vindt navolging 133 Actoren: mensen die de nieuwe praktijk interessant vinden voor hun eigen situatie 135 Valkuilen 135 Tips voor de verspreidingsfase 136 Warm of koud organiseren? 137	
De inbeddingsfase	137

Essentie: de vernieuwing wordt gangbare praktijk waaraan structuren worden aangepast 137 Actoren: mensen met verantwoordelijkheid voor de structuur 137 Valkuilen 137 Tips voor de inbeddingsfase 138 Warm of koud organiseren? 139	
Sturen op energie	139
Gereedschap voor navigatie 139 Energie mobiliseren en inzetten 140	
Hoofdstuk 4 Vitale ruimte	141
Een uitnodigende biotoop	141
Vertrouwen ontstaat vanzelf in verbinding 141	
De coherentiecirkel	143
Uitnodigend en robuust 143	
Vitale ruimte wordt opgespannen tussen tegenpolen	144
De grens tussen wel of niet vitaal is niet scherp te trekken 144 De as van de inhoud: tussen overeenkomsten en verschillen 145 De as van de relaties: tussen <i>ik</i> en <i>wij</i> 146 Stuurmechanismen zorgen voor zelfordening 147	
Voedende interactiepatronen	148
Ruil 148 Uitdaging 149 Structuur 151 Dialoog 152 Er is geen vaste volgorde 153 In gezonde netwerken wisselen voedende patronen elkaar vanzelf af 154	
Defensieve patronen	156
Verdediging hoort bij het leven 156 Vluchten 157 Vechten 158 Bevriezen 159 Aanpassen 162	
Destructieve patronen	164
Afbraak bestaat uit escalerende patronen 164 Van vluchten naar verslaving 164 Van vechten naar haat 167 Van bevriezen naar depressie of cynisme 168 Van aanpassen naar fanatisme 171 Van defensie naar destructie is een glijdende schaal 172	
Interveniëren	173
Investeren in de kwaliteit van het netwerk 173 Vitale ruimte voeden 173 Defensie overbodig maken 174 Afbraak stoppen 175	
Warme en koude interventies	175
Communicatie en positiespel 175	
Interventies in het eerste kwadrant: ruil / vluchten	177
Voedende interventies brengen de balans in evenwicht 177 Niet verbonden partijen hebben behoefte aan inspiratie 177 De inspirator biedt ander zicht op de ruilverhouding 177 De regelgever biedt een veilige omgeving 178	

Interventies in het tweede kwadrant: uitdagen / vechten	181
Voedende interventies brengen de uitdaging op gang 181 Vechtende partijen hebben behoefte aan erkenning 181 De bemiddelaar geeft erkenning en zoekt naar complementariteit 182 De strateeg komt tussenbeide en maakt eenzijdig winnen onmogelijk 182	
Interventies in het derde kwadrant: structuur / bevrozen	183
Voedende interventies zorgen voor duidelijkheid en afstemming 183 Bevroren partijen hebben behoefte aan veiligheid 184 De onderzoeker creëert een veilige ruimte om te experimenteren 184 Activisten dwingen een herschikking van posities af 186	
Interventies in het vierde kwadrant: dialoog / aanpassen	187
Voedende interventies houden de ontdekkingsreis boeiend 187 Het patroon van aanpassing vraagt om opschudding 187 De nar schudt op met humor 188 De profeet schudt op met autoriteit 188 Fanatisme moet worden beteugeld door het afdwingen van grenzen 189	
De coherentiecirkel als praktisch instrument	190
De werkelijkheid heeft meer dan twaalf kleuren 190 Wat helpt in één kwadrant kan contraproductief zijn in een ander 191 De coherentiecirkel levert geen kookboekrecepten 191 Netwerken in meer lagen vragen om een aparte analyse voor elke laag 192	
De kunst van het stoppen	194
Structuren hebben een uiterste houdbaarheidsdatum, tenzij ze zich vernieuwen 194 Stoppen zonder schade: het kan wel 195	
Sturen op energie	196
De zeven ordenende principes in de praktijk 196 Responsief vermogen is een bijproduct 202	
Hoofdstuk 5 De vrije actor	203
Vrije actoren sturen zonder mandaat	203
Vrije actoren doen wat nodig is voor vitaliteit, met of zonder mandaat 203	
In netwerken zijn mandaten geen vast gegeven	204
Mensen nemen verschillende posities in ten aanzien van verandering	206
De co-creatiedriehoek 206 Initiatiefnemers leveren energie voor co-creatie 206 Managers scheppen condities voor co-creatie 207 Leveranciers zetten hun kwaliteiten in voor co-creatie binnen de gegeven condities 208 Posities zijn niet gelijk aan rollen en functies 209 Er zijn ook posities die niet bijdragen aan co-creatie 210 Voor de overlever telt	

eigenbelang het zwaarst 211 Voor de ordebewaarder telt stabiliteit het zwaarst 212 Voor de activist telt de verandering het zwaarst 213 Elke voedende rol heeft een verdachte tegenhanger 213 Een vrije actor helpt mensen om in het goede gesprek te komen 214 Geen goed of fout, maar taal voor onderzoek 216	
Van initiatief naar beweging	217
Verandering door co-creatie is een bijproduct 217 Veranderen van onderaf: hoe het bijvoorbeeld mis kan gaan 217 Veranderen van onderaf: beweging ontstaat in de niches 219 Eerst medestanders voor het initiatief, daarna managers en ten slotte de leveranciers 220 Veranderen van bovenaf: afdwingen of ruimte scheppen 221 Wat er misgaat in een afrekencultuur 222	
Een biotoop voor co-creatie	224
Ruimte voor vrije actoren 224 Geld als zaaigoed 224 Onderzoekers die innovatienetwerken faciliteren 225 De vrije actor als bevrijdend concept 226 De vrije actor als persoonlijke keuze 227 Vrije actoren hebben een lange adem nodig 228	
Waar komt de impuls om in actie te komen vandaan?	229
Er is meer dan een aangeleerd normatief kader 229 Levende netwerken hebben hun dynamiek waar mensen onderdeel van zijn 230 Mobiliserende boosheid 231 De legitimiteit van actie 232	
Hoofdstuk 6 Responsief vermogen	233
Waar bemoeien we ons mee?	233
Verhalen schieten tekort	234
De wereld als machine	237
Kennis is onomstreden waarheid 237 Volg de deskundigen 237 Descartes en zijn verweer tegen de kerk 238 Rocket science 238	
Onomstreden kennis is niet altijd voorhanden 240 De uitkomst van complexe processen is onvoorspelbaar 242 Wetenschappers in een andere rol 244 Bijdragen en beperkingen samengevat 245	
De wereld als jungle	245
Kennis als wapen 245 Volg de sterke leider 247 De prijs voor veiligheid is discipline 247 Alleen wat past in het regime telt mee 248 Het najagen van controle maakt niet veiliger 249 Winnen of ten onder gaan 249 Bijdragen en beperkingen samengevat 250	
De wereld als marktplaats	250
Kennis is een product 250 Dien de klant 251 De onzichtbare hand	

volgens Adam Smith: de vrije markt reguleert zichzelf 251 Het neoliberale denken: 'De vrije markt heeft gewonnen' 252 De zelfregulerende markt werkt onder voorwaarden 255 Overlevingsstrijd maakt kortzichtig 257 Bijdragen en beperkingen samengevat 258	
De wereld als dorp	258
Kennis is geaccepteerde waarheid 258 Werk aan consensus 259 Kennis zit tussen de oren 260 Van kennisoverdracht naar kennissystemen 261 Lerende organisaties en gedeelde waarden 263 Het polderen: van parel tot scheldwoord 263 De neoliberale tijd: het marktverhaal is dominant 264 Hernieuwde belangstelling voor communicatie, nu in netwerken 265 Als het echt spannend wordt schiet het verhaal van het dorp tekort 267 Bijdragen en beperkingen samengevat 269	
De wereld als mysterie	269
Kennis is onwrikbare waarheid 269 Volg de religieuze leider 270 Religie als ordeningsprincipe 270 Het vermogen tot conflictbeheersing is beperkt 272 Fundamentalisme heeft aantrekkingskracht 273 Bijdragen en beperkingen samengevat 275	
De wereld als deel van de kosmos	275
Kennis als transcendente waarheid 275 Volg je hart 276 Intuïtief weten is een zwakke basis voor confrontaties 277 Bijdragen en beperkingen samengevat 282 Op zoek naar een verbindend verhaal 283	
De wereld als levend organisme	283
Kennis is responsief vermogen 283 Werk aan het responsieve vermogen van het systeem 284	
Bijdrage en beperkingen van verhalen in ecologisch perspectief	286
Blinde vlekken 286 De wereld als machine 286 De wereld als jungle 287 De wereld als marktplaats 287 De wereld als dorp 287 De wereld als mysterie 288 De wereld als deel van de kosmos 288 De wereld als levend organisme 289	
Vitaliteit begint in vitale kernen	289
Hoofdstuk 7 Breken en helen	291
Wat doe je als het spannend wordt?	291
Deel zijn van de oplossing of van het probleem 291	
Breken of stoppen	292
Afbraak hoort bij levende processen 292 Breken geeft schade 292 De kunst van het stoppen 293	
Verdediging of escalatie	293

Omgaan met onveiligheid 295 Een breed repertoire vermindert de kans op escalatie 296 Vier patronen van zelfverdediging in de coherentie-cirkel 297 Afbraak is het gevolg van ontspoorde regelfuncties 297	
Signalen van onraad	299
Te weinig of teveel van het goede 299 De horizon komt steeds dichterbij 300 De volgende stap wordt steeds uitgesteld 301 Conflicten komen steeds terug 302 Wraakgevoel 303 Steeds meer machtsmiddelen nodig 304 Klagen en roddelen 305 Cynisme 306 Ik weet wat goed voor u is 307 Wie niet voor ons is, is tegen ons 308 Complotdenken 309 De toegang tot informatie wordt beperkt 310 De diversiteit neemt af 311 Plezier verdwijnt 312 Gemeenschappelijke kenmerken van signalen van onraad 314	
In de levende natuur heeft alles een functie	314
Tegenkrachten hebben een ecologische functie 314 Inzet als vrije actor is een persoonlijke keuze 317	
Bakens voor het sturen op vitaliteit	317
Vitaliteit herstelt zich in verbinding 317 Compassie bepaalt het verschil tussen breken en helen 318 Vitale dynamiek is te vinden op de rand van de vitale ruimte 319 Nieuwsgierigheid en speelsheid 319 Moeiteloos organiseren 320 Minder schadelijke incidenten 320	
Naar vitaliteit in vier stappen	320
Van primaire emotie naar het goede gesprek 320	
Epiloog Werken aan een gezond systeem	325
Co-creatie als kenmerk van een hogere ordening 325	
Referenties	327
Eindnoten	332
Index	341

Voorwoord

GEREEDSCHAP VOOR CO-CREATIE

Als mensen elkaar vinden op iets dat zij samen willen, dan is er energie en wordt er veel mogelijk. In dit boek laten we zien dat die energie meer is dan een metafoor, en dat je daar ook bewust mee kunt werken.

Voor de grote opgaven van deze tijd is de inzet en de creativiteit van velen nodig. Op veel terreinen lopen mensen aan tegen de grenzen van het systeem zoals dat nu functioneert: het voedselsysteem, het milieu, de gezondheidszorg, het migrantenvraagstuk, de democratie. Een houding als ‘Ik weet wat goed voor u is’, ‘Er moet toch iemand de baas zijn’, of ‘Wie wint mag het zeggen’ is niet meer voldoende. Goede oplossingen zijn het resultaat van interactie tussen hen die van die oplossingen afhankelijk zijn.

Maar hoe krijg je dat voor elkaar in een tijd waarin samenwerking niet vanzelfsprekend is, waarin aan elke waarheid getwijfeld wordt, en wanneer de onderbuik meer sturend lijkt te zijn dan rationele afwegingen? Welk verhaal helpt om richting te bepalen, zonder dat ook dat weer een verhaal wordt waarmee je denkt het beter te weten dan anderen?

Dit boek is bedoeld als gereedschap. Het biedt concepten en taal voor wie anderen wil mobiliseren om samen aan oplossingen te werken.

Netwerken als levend weefsel

Het bouwt voort op het eerdere werk van Eelke Wielinga. In zijn proefschrift *Netwerken als levend weefsel* (2001) zocht hij naar een alternatieve metafoor om te begrijpen waarom in de naoorlogse tijd de Nederlandse boeren zo innovatief waren geworden, en wat er mis dreigde te gaan toen in de jaren negentig de metafoor van de wereld als marktplaats dominant werd. Het werd een pleidooi om netwerken op een nieuwe manier op de kaart te zetten. Dit kon worden onderbouwd door

netwerken tussen mensen op te vatten als levende organismen die meer of minder gezond kunnen zijn. Mechanismen in de levende natuur zijn ook in netwerken van mensen werkzaam.

De theorie kreeg handen en voeten in een grootschalig experiment met Nederlandse veehouders ‘Netwerken in de veehouderij’ (2004–2007). Agrarische ondernemers met goede ideeën voor duurzame innovaties werden gevraagd zich te presenteren als netwerk, om begeleid te worden door Wageningse onderzoekers. In reflectiebijeenkomsten met deze begeleiders werd duidelijk dat dit soort initiatiefgroepen een ander soort begeleiding nodig had dan projectmanagement. Na drieënhalf jaar en honderdtwintig netwerken was er nieuw gereedschap ontwikkeld: ‘Netwerkgereedschap voor vrije actoren.’¹ Onderscheidend was de focus op energie in netwerken. Ook al lijkt energie op het eerste gezicht een vaag begrip: het blijkt dat je er heel goed mee kunt werken. Het gereedschap vond onder meer zijn weg in cursussen bij Wageningen Business School² en in een Engelstalige versie bij MDF³ in Ede. Ook in internationale projecten en workshops bleek de benadering goed bruikbaar, zoals bijvoorbeeld in het Europese AgriSpin project (2015–2017) over het stimuleren van innovatie in de landbouw, met vijftien partnerorganisaties in twaalf EU landen. Het gereedschap ontwikkelt zich nog steeds verder, en het vormt nu de basis van de aanpak van Netwerk&Co, de coöperatie van professionals waarin de auteurs participeren.

Return to Oikonomia

Sjoerd Robijn studeerde Kritische Organisatiekunde aan de Universiteit voor Humanistiek in Utrecht, en werkte als stagiair bij Eelke Wielinga en zijn compagnon Rosa Lucassen. Hij vond in de benadering van levende netwerken houvast om op een nieuwe manier naar economische systemen te kijken. Na zijn stage schreef hij een masterscriptie *The Return to Oikonomia* waarin hij de ecologische visie verder uitdiepte en stellingen formuleerde voor het verenigen van economische groei met het ecologisch behoud van onze Aarde. Deze scriptie werd beloond met de Leo Polak Scriptieprijs voor de beste masterscriptie van het jaar op het vakgebied van persoonlijke zingeving en/of humanisering van de samenleving.⁴

Zijn onderzoek gaf een belangrijke verdieping aan het begrip energie, en vooral het tweede hoofdstuk in dit boek is het resultaat van intensieve discussies tussen de twee auteurs. De samenwerking bleef, en was reden

om Sjoerd als coauteur te benoemen. Hoofdstuk 2 schrijven we in de wij-vorm. De andere hoofdstukken zijn een nieuwe beschrijving van het werk van Eelke Wielinga, en daarin zijn veel van zijn persoonlijke ervaringen verwerkt. Die verhalen worden in de ik-vorm verteld.

Tijd voor een nieuw boek

Nu wij zoveel ervaring hebben opgedaan met de praktische toepassing van het gereedschap voor netwerkers is het tijd voor een nieuw boek, waarin de theorie onder de instrumenten op een grondige manier opnieuw wordt beschreven. Deze instrumenten, zoals de initiatievenspiraal, de coherentiecirkel en de co-creatiedriehoek, worden in dit boek toegelicht. Ze bieden taal en inzichten om patronen in praktijksituaties te herkennen. Verschillende situaties vragen om verschillende interventies. Het gereedschap bevat geen kookboekrecepten en stappenplannen. Om te navigeren in onbekend gebied wil je kunnen herkennen waar je bent, en weten welke opties je hebt om in die situatie effectief te zijn. Dit boek is bedoeld als een praktische filosofie die houvast biedt in de praktijk van samenwerking, ook als het lastig wordt.

BEKENDE THEORIEËN IN NIEUWE VERPAKKING ALS BRUG NAAR CO-CREATIE

De theorieën waarop de theorie over levende netwerken is gebaseerd zijn bekend en breed geaccepteerd in de wetenschap. Het zijn wetten over thermodynamica, evolutietheorie, ontwikkelingsbiologie en neurobiologie. Eigenlijk vinden we het verwonderlijk dat, voor zover ons bekend, nooit iemand anders op het idee gekomen is om deze theorieën op deze manier met elkaar te combineren tot inzichten die in de dagelijkse praktijk zo herkenbaar en invoelbaar zijn.

Over het inzicht dat mensen wereldwijd van elkaar en hun natuurlijke hulpbronnen afhankelijk zijn en zich daarnaar moeten gaan gedragen is uiteraard al wel veel geschreven. Het is de basis voor de duurzaamheidsbeweging die allang niet meer beperkt is tot alternatieve kringen van dwarsdenkers en verlichte goeroes. Wel zien we dat een groot deel van de literatuur over de noodzakelijke stap van het *egobewustzijn* naar het *ecobewustzijn* zich baseert op esoterische filosofieën. Als je erin kunt geloven bieden ze steun en inspiratie. Ze bieden een kader voor gevoel, intuïtie en zingeving, en dat ontbreekt in gangbare wetenschappen-

lijke benaderingen. Helaas maakt het gebrek aan gemeenschappelijk geaccepteerde uitgangspunten het moeilijk voor mensen uit beide kringen om de waarde van elkaars bijdrage te zien.

De scheidslijn tussen de bubbels waarin mensen hun eigen waarheid koesteren is bovendien niet beperkt tot de wetenschappelijke wereld en wat niet wetenschappelijk mag heten. Ook tussen wetenschappelijke disciplines valt het niet mee elkaar te verstaan, zoals bijvoorbeeld tussen ecologen en economen.

De erkenning dat alle betrokkenen iets bij te dragen hebben is een conditie voor co-creatie.

Wij hebben een theorie willen samenstellen die bruggen slaat. De rol van gevoel, intuïtie en zingeving kan inzichtelijk worden gemaakt met gangbare wetenschappelijke theorieën. Hetzelfde geldt voor het besef dat mensen onderdeel zijn van het wereldwijde ecosysteem, dat niet straffeloos geëxploiteerd kan worden. De erkenning dat, wanneer de vitaliteit in het geding is, het levende systeem waar we onderdeel van zijn signalen afgeeft die we maar beter serieus kunnen nemen, is in essentie een spiritueel besef.

We hopen dat de inzichten en praktische instrumenten in dit boek jou als lezer zullen helpen om concrete situaties op hun vitaliteit te onderzoeken. Het is niet alleen een filosofieboek voor toeschouwers langs de zijlijn, maar vooral ook voor spelers in het veld. Het boek is bedoeld als inspiratie om te doen wat nodig is voor de gezondheid van de netwerken waarin jij functioneert. Daar kun je op elk moment mee beginnen, hoe klein of groot jouw invloedssfeer ook is. De kans is groot dat je ontdekt dat je veel ervan eigenlijk ook al wel deed. Alleen had je het nooit zo benoemd.

EELKE WIELINGA & SJOERD ROBIJN

DIT BOEK IS HET RESULTAAT VAN INTERACTIE

Een boek over energie in netwerken schrijf je niet alleen. Dit werk bouwt voort op dat van mijn leermeesters. Professor Anne van den Ban inspireerde me om voorlichtingskunde als specialisme te kiezen. Frank Oomkes leidde me op tot communicatietrainer. Professor Niels Röling gaf het denken over kennissystemen een belangrijke plek in de wereld van wetenschap en beleid en begeleidde mij als een van mijn promotoren bij mijn proefschrift. Professor Herman van Gunsteren, mijn andere promotor, zette me op het spoor van ‘De Ongekende Samenleving’ die zich niet van bovenaf laat aansturen. Ze hielpen mij om een gepassioneerd wetenschapper te worden.

Ook ben ik dankbaar voor wat ik meemaakte in de ITIP opleiding⁵ van Hans en Hanneke Korteweg en Jaap Voigt. Hier ervoer ik wat het betekent om echt verbinding te maken, met mensen om me heen, met mezelf, en met mijn diepste wensen. Ik vroeg me af waarom ik over deze inspiratie zo weinig kwijt kon in de harde beleidswereld van het Ministerie van Landbouw waar ik toen werkte. Als het niet mogelijk was om een wetenschappelijk verantwoord verhaal te schrijven over waar het in het leven werkelijk over ging, wat deed de wetenschap er dan nog toe? Toen besloot ik om een proefschrift te schrijven om een brug te slaan tussen de inspiratie uit dit ‘alternatieve circuit’ en de wetenschap. Mijn superieuren bij het Ministerie, professor Lous van Vloten-Doting en Kees van der Meer, ben ik dankbaar voor de ruimte die zij mij gaven om mijn studie voor een groot deel vanuit de keuken van het landbouw-kennisbeleid in de jaren negentig uit te voeren.

In de jaren na mijn promotie in 2001 kreeg ik volop kansen om de theorie over levende netwerken van instrumentarium te voorzien in het team van Wim de Hoop van het Landbouw Economisch Instituut (onderdeel van Wageningen University & Research). David Postma introduceerde mij in dat team, en met hem ontwikkelde ik later de cursus ‘Werken met Netwerken’ bij Wageningen Business School⁶ waar hij staf-medewerker was geworden. Inmiddels werkt hij zelfstandig met het materiaal, vaak samen met Kees-Jan Donkers, en beiden hebben ook met de tekst van dit boek constructief meegedacht.

Rosa Lucassen is voor mij een levend voorbeeld van iemand die van nature ruimte heeft en daarmee intuïtief doet wat nodig is om mensen met elkaar ‘in het goede gesprek’ te brengen, zoals ze het zelf uitdrukt.

Onze samenwerking bij de Provincie Zuid-Holland vanaf 2011 was bijzonder vruchtbaar. Zij vond in mijn theorie en modellen de taal om onder woorden te brengen wat ze deed, en we hadden van elkaar maar een half woord nodig om mooie begeleidingsprogramma's voor ambtenaren te maken.

Onze samenwerking groeide uit tot een coöperatie van zeven netwerkprofessionals: 'Netwerk en Co', met Bowine Wijffels, Lidwien Reyn, Karen Jonkers, Tony Weggeman, Sjoerd Robijn, en aanvankelijk ook Julien Haffmans die helaas veel te vroeg overleed. Het laatste stadium van het schrijven van dit boek werd een gezamenlijk project, en ik ben heel dankbaar voor hun kritische meedenken en nuttige tekstcorrecties.

Tony Weggeman introduceerde me in de wereld van de systeemopstellingen. Sommige principes paste ik al toe wanneer ik met de netwerkmodellen werkte in workshops en cursussen. In de opleiding voor organisatieopstellingen bij Jan Jacob Stam van het Bert Hellinger Instituut leerde ik om nog preciezer te zijn in de toepassing van deze onderzoekende methodiek. Ik zie dat er naast familieopstellingen en organisatieopstellingen ook ruimte is voor netwerkopstellingen. Ook denk ik dat de theorie die in dit boek wordt ontvouwd aanknopingspunten biedt om beter te begrijpen waarom opstellingen zo verhelderend zijn als ze goed worden toegepast.

Herman Wijffels ben ik dankbaar voor zijn persoonlijke aanbeveling voor dit boek. Wie de biografie leest die Jan Smit over hem schreef⁷ ziet dat zijn benadering en gedachtegoed veel overeenkomsten heeft met wat ik in dit boek van theorie en praktische handvatten voorzie.

Met elke opsomming van mensen die vroeger of later hebben bijgedragen aan dit boek doe ik sommigen te kort. Toch wil ik nog een aantal vrienden noemen: Jan Willem Straatsma, Bertus Haverkort, Frens Schuring, Jelleke de Nooy, Josine Bruggink en Anneke Piersma vormen samen al meer dan 20 jaar een plek voor kritische reflectie en aanmoediging. Paul Heijmering hield me scherp met zijn kritiek. Ook Peter Patee, die mijn partner werd in het Europese AgriSpin project, blijft een waardevolle sparringpartner voor me.

Een aparte plek past hier ook voor mijn vrouw, Barbara Pruijt, die een bijzondere vaardigheid ontwikkelde om steeds weer samen met mij de puzzels die ik tegenkwam te ontwarren. Een betere reisgenoot op de ontdekkingsreis van het leven kan ik me niet wensen.

Voor mijn moeder

Ten slotte schrijf ik hier graag iets over mijn moeder. Ze bezorgde mij de kansen die zij zelf heeft gemist. Zij groeide op in een voor haar verkeerde tijd en omgeving, waarin opleiding voor meisjes niet belangrijk werd gevonden. Ze werd huisvrouw en trouwde een man die geen hoogvlieger was. Haar intelligentie vond een weg in haar autodidactische kennis over tuinplanten waar ze werkelijk alles over wist, en over de Bijbel, waarmee ze elke quiz won. De Bijbel was haar houvast. Haar rotsvast geloof hielp haar door het leven, en gaf haar de kracht om altijd klaar te staan voor anderen die haar steun nodig hadden.

Haar onwrikbare overtuiging werd een barrière voor mij om haar te laten delen in de ontwikkeling die ik doormaakte. Ik heb haar niet kunnen laten inzien dat ik verder bouwde met wat zij me had meegegeven: de ervaring van onvoorwaardelijke liefde, en het gevoel van verantwoordelijkheid voor de wereld om me heen. Ook het spiritueel besef kwam terug. Alleen was voor mij de Bijbel niet meer het enige boek met illustraties om houvast aan te ontlenen. Ik had behoefte aan een ander verhaal om in de wereld van vandaag te weten wat me te doen stond. Ik besef dat ik altijd diep van binnen een deel van haar verdriet heb meegedragen. Maar mensen leven voort in de zaden die zij planten. Er is veel om dankbaar voor te zijn. Daarom draag ik dit boek op aan mijn moeder.

EELKE WIELINGA

HOOFDSTUK 1

Een tijd voor co-creatie

ALS ER ENERGIE IN ZIT WORDT ER VEEL MOGELIJK

Je kent dat wel, van die voedende contacten. Ze geven je energie. Je komt op nieuwe gedachten. Of ze sterken je in wat je al wel wilde doen. ‘Als er energie zit in een netwerk, dan kan alles!’ riep een netwerkbegeleider na een paar jaar experimenteren met netwerken van ondernemers in de Nederlandse veehouderij.¹

Daar zit veel waarheid in. Als mensen elkaar vinden in wat zij samen willen bereiken, dan neemt de bereidheid toe om zich in te zetten en om op elkaar af te stemmen, waardoor de samenwerking meer oplevert. Dat proces versterkt zichzelf en genereert energie. Zo’n netwerk blijkt vaak in staat om deuren open te krijgen en condities te beïnvloeden. Zo ontstaan mogelijkheden die men eerder niet voor mogelijk hadden gehouden.

Andersom gebeurt het ook. Sommige netwerken vragen meer energie dan ze opleveren. Als mensen afhaken of dwars gaan liggen, dan neemt de bereidheid om zich in te zetten en rekening te houden met anderen al gauw af.

Wat is die energie? Hoe ontstaat het tussen mensen? Wat is het verschil tussen netwerken die energie opleveren en energie kosten? En hoe maak jij dat verschil?

Hoe belangrijk dit soort energie ook mag zijn: managers, projectleiders en beleidmakers kunnen er doorgaans slecht mee uit de voeten. In de gangbare praktijk ligt de nadruk op doelen (concreet en afrekenbaar geformuleerd), op effectiviteit en efficiëntie, op concurrentiekracht, winst en groei cijfers.

Misschien komt dat doordat energie meestal als een vaag begrip wordt gezien. Ja, het is fijn als het ontstaat. Flow is mooi. Maar hoe meet je of de energie is toegenomen? Wat is er bereikt als mensen samen prettig bezig zijn geweest? Als je het samen voor elkaar hebt gekregen, waarop kan jouw bijdrage dan worden afgerekend? En wat kun je ermee als het spannend wordt, als de tegenstellingen groot zijn en er misschien wel doorgebeten moet worden?

Dit boek is een handreiking om energie in de interactie tussen mensen hanteerbaar te maken. Het biedt taal en concepten om te duiden wat er het meest toe doet. Het helpt om verschillende situaties die zich vaak voordoen te herkennen, en te weten wat je in de ene situatie kunt doen en wat je in de andere maar beter niet kunt proberen.

LEVENDE NETWERKEN ALS AANVULLING OP ORGANISATIES EN DE MARKT

De eenzijdige nadruk op doelen en prestaties is niet altijd zo groot geweest, en het lijkt erop dat de managementcultuur van nu daarin nogal is doorgeschoten. Ruim twee decennia geleden heeft op brede schaal de idee post gevat dat de wereld een grote marktplaats is, waar organisaties moeten overleven door steeds efficiënter, effectiever en slagvaardiger te worden. Mij bekreep toen het gevoel dat er iets belangrijks buiten beeld raakte. Iets dat essentieel is voor de manier waarop mensen samen werken en leven. De wereld als markt is een verhaal over de manier waarop de wereld in elkaar zit. Een verhaal tussen andere, met een eigen repertoire aan oplossingen maar ook beperkingen.

Wat was die essentie? Wat ontbrak er aan het verhaal dat zo dominant werd? Was er een ander verhaal mogelijk dat voor aanvulling kan zorgen? Dit onderzoek bracht me bij een verhaal over levende netwerken. Zouden we de wereld ook kunnen zien als een groot levend systeem? Gedragen netwerken die mensen samen vormen zich misschien als levende organismen, die gezond of ziek kunnen zijn? Wat levert dat verhaal op voor wie hun wereld een beetje mooier achter willen laten dan zij hem aantreffen?

Ik promoveerde in 2001 op het proefschrift *Netwerken als levend weefsel*,² waarin ik de veranderingen in de manier waarop kennis in de Nederlandse landbouw ontwikkeld werd op een andere manier probeerde te begrijpen. In de jaren erna kreeg de theorie handen en voeten in honder-

den experimenten, workshops, trainingen en leertrajecten in binnen- en buitenland. Dit leverde een rijke bron aan praktijkervaringen op.

DIT BOEK OMVAT EEN FILOSOFIE EN KERNBEGRIPPEN

Dit boek is een stand-van-zaken in een doorgaande expeditie. Het omvat een filosofische onderbouwing voor de theorie van levende netwerken. Het laat zien dat energie bepaald geen vaag begrip hoeft te zijn. Je kunt er heel concreet mee werken, en de filosofie is ook robuust genoeg om knopen door te kunnen hakken en door te bijten als dat nodig is.

De theorie van levende netwerken biedt vijf concepten, die in dit boek worden uitgewerkt en voorzien van praktische handvatten.

1 **Energie** (hoofdstuk 2) We kunnen energie voelen wanneer er contact is en samenwerking iets oplevert. We kunnen energie ook verliezen als het niet goed gaat. Deze energie is niet zomaar een nuttige metafoor: het is een andere verpakking van dezelfde energie die we kennen van zonlicht of aardolie. In de loop van de evolutie van het leven op Aarde zijn steeds complexere levensvormen ontstaan die energie opnemen, opslaan en benutten. Sociaal kapitaal is net als vetweefsel een opslag van energie, maar dan op een hoger niveau van complexiteit.

Dit hoofdstuk vormt de basis voor de theorie van levende netwerken: netwerken die gevormd worden door mensen zijn ecosystemen die zich ontwikkelen volgens een aantal ordenende principes in de evolutie. Zeven ordenende principes worden toegelicht, elk met hun praktische gevolgen.

2 **Warm en Koud organiseren** (hoofdstuk 3) Er komt energie beschikbaar wanneer mensen ontdekken dat zij overeenkomstige ambities hebben en wanneer zij zich daarop met elkaar verbinden. Dat is een ander proces dan het stellen van doelen en het verdelen van taken. Voor een gezond ontwikkelproces dat ergens toe leidt zijn beide processen nodig, maar het is belangrijk om ze van elkaar te onderscheiden. Zonder het warme organiseren, waarin mensen relaties met elkaar aangaan en ze onderhouden, is het koude organiseren, met structuur en voortgangscriteria, moeilijk succesvol te maken, en wordt de kans op co-creatie erg klein.

De initiatievenspiraal (ook wel benoemd als de *innovatiespiraal*) biedt inzicht in diverse stadia waarlangs een initiatief zich ontwikkelt. In sommige fasen is het warme proces het belangrijkste, in andere fasen gaat het vooral over het koude organiseren. Elke fase kent zijn specifieke activiteiten, actoren om erbij te betrekken en valkuilen om te vermijden. Het onderscheid tussen het warme en het koude organiseren maakt zichtbaar dat er bij initiatiefnetwerken en innovatieprocessen meer aan de orde is dan wat er in een gangbaar gestructureerd en afrekenbaar projectvoorstel past.

Een initiatiefnetwerk gaat op ontdekkingsreis. Dat is iets anders dan het maken van een product. Het model biedt ook een goed alternatief voor de opvatting dat innovatie toch vooral iets is dat begint bij de wetenschap en vervolgens verspreid moet worden naar gebruikers.

3 **Vitale ruimte** (hoofdstuk 4) In een gezond netwerk ontstaat ruimte. Dat is de ruimte waarin mensen zich verbonden en zinvol voelen, zich laten uitdagen om zich in te spannen en risico durven nemen om te experimenteren en te leren. Zo'n lerend netwerk is in staat om nieuwe oplossingen te genereren op vraagstukken die zich voordoen in een veranderende omgeving.

De coherentiecirkel onderscheidt interactiepatronen die vitale ruimte voeden, en defensieve patronen die vitaliteit in de weg staan. Dit onderscheid helpt om interventies te kiezen die in een gegeven situatie effectief zijn om vitaliteit te stimuleren. Wat werkt in één geval kan contraproductief zijn in een ander.

Het concept vitale ruimte staat tegenover doelgericht management: een investering in vitaliteit verhoogt de capaciteit van het netwerk om resultaten te realiseren die beter kunnen zijn dan wat men vooraf had kunnen verzinnen: het resultaat van co-creatie.

4 **Vrije actoren** (hoofdstuk 5) Een netwerk wordt gezond als er minstens één vrije actor is die doet wat voor die vitaliteit in het netwerk nodig is, ongeacht of hij of zij daar een mandaat voor heeft. Een vrije actor verbindt zich met de ambitie van het netwerk, en werkt aan de verbindingen die nodig zijn om resultaat te bereiken.

De co-creatiedriehoek onderscheidt posities die bijdragen aan vitaliteit en co-creatie, en posities die co-creatie in de weg staan. Dit onderscheid helpt om een strategie te ontwikkelen waardoor complementa-

riteit wordt bevorderd. Het concept vrije actor staat tegenover leiderschap, wat doorgaans wordt opgevat als het aangeven van een richting waarin anderen moeten bewegen, en het scheppen van condities om dat te kunnen doen. Dit leiderschapsbegrip veronderstelt een formele of informele hiërarchie. Co-creatie vraagt om de erkenning van verschillende gelijkwaardige posities.

5 Responsief vermogen (hoofdstuk 6) Levende organismen kunnen overleven als zij responsief zijn: wanneer zij in staat zijn om in veranderende omstandigheden nieuwe antwoorden te vinden om gezond te blijven. Het werken aan responsiviteit is de legitimering voor vrije actoren om te doen wat in hun ogen nodig is.

Op die legitimiteit komt het aan als het lastig wordt. Mensen houden hun onderlinge verkeer leefbaar door spelregels te accepteren. Als mensen elkaar in de weg zitten of bedreigen en ook elkaars spelregels niet respecteren, dan is er geen andere uitweg dan conflict en schade.

Die spelregels liggen verankerd in de verhalen die mensen aan elkaar vertellen over de manier waarop de wereld functioneert. De werkelijkheid is te complex om te bevatten, dus elk verhaal is niet meer dan een abstracte benadering. Die verhalen zitten vaak zo diep onder de oppervlakte dat mensen niet meer beseffen dat het verhalen zijn waar zij in geloven en niet de waarheid zelf. Met die verhalen proberen zij antwoorden te vinden op de vraagstukken waarmee zij te maken hebben. Als die antwoorden niet meer goed werken, dan wordt het tijd voor een nieuw verhaal.

De samenleving is in turbulente tijden terecht gekomen. Dat gebeurt niet toevallig, maar het volgt op onvermogen om effectieve antwoorden te vinden op spanningen door klimaatverandering, globalisering, sociale ongelijkheid en migratiestromen. Dominante verhalen van nu schieten tekort.

In hoofdstuk 6 worden zes verschillende verhalen onderscheiden die voor grote groepen in de samenleving een belangrijke rol spelen. Elk van deze verhalen leidt naar een andere legitimering voor actie. Elk verhaal heeft zijn waarde maar ook zijn beperkingen als het gaat om het responsief vermogen van netwerken of van de samenleving als groot complex netwerk.

Het zevende verhaal is het verhaal over levende netwerken. Ook dit is niet meer dan een verhaal. Het is een verhaal dat laat zien dat co-creatie

de erkenning vereist om het eigen verhaal op te vatten als een verhaal tussen andere, en op basis van respect samen te zoeken naar nieuwe oplossingen waarin de diverse verhalen als puzzelstukken hun bijdrage kunnen leveren.

In mijn proefschrift maakte ik onderscheid tussen vier verhalen. Ik sloot af met het vermoeden dat in het volgende verhaal spiritualiteit wel eens een belangrijke rol zou kunnen spelen. Dat vermoeden is bevestigd. Ik zie spiritualiteit als het besef dat mensen deel zijn van een groter geheel waarin zij een functie hebben, en waarvan zij signalen kunnen opvangen die hen al dan niet aanzetten tot actie. Als we ons ergens druk over maken: waar komt dat dan vandaan? Wat is de drijfveer van een vrije actor? In de theorie over levende netwerken zijn dit signalen vanuit het levende systeem die ertoe aanzetten om het systeem gezond te maken.

6 Breken of helen? (Hoofdstuk 7) Als het aan jou zelf is om te bepalen of jouw actie gelegitimeerd is: hoe weet je dan of je goed bezig bent? Dat kun je nooit zeker weten. Maar er zijn wel signalen van onraad en indicatoren van vitaliteit waarop je kunt navigeren om op koers te blijven. Hierover gaat het laatste hoofdstuk.

Afbraakprocessen horen bij het leven. Structuren die niet meer responsief zijn worden afgebroken en worden voeding voor nieuw leven. Die afbraak kan met veel schade gepaard gaan, maar stoppen kan ook op een minder schadelijke, respectvolle manier als de componenten in nieuwe structuren een nieuwe zinvolle functie krijgen.

Ieder mens heeft een moreel kompas: een innerlijk weten dat in de loop van de evolutie is ingebakken in de menselijke natuur. Daarom weten we meer dan we denken. Het rationele denken is immers iets van de allerlaatste generaties van de menselijke soort. Dankzij dat morele kompas hebben we onze intuïtie als een soort antenne, waarmee we signalen van onraad en ook van bemoediging kunnen opvangen. De complexe samenleving is niet veilig. Geen mens groeit op zonder deuken en blinde vlekken op zijn antenne. Verdedigingsmechanismen hebben we nodig om te overleven. Ze kunnen ons ook gemakkelijk meeslepen in escalerende processen van afbraak.

De kunst is om te herkennen wanneer we met onze inzet als vrije actor zelf deel worden van de afbraak, of juist bijdragen aan het bouwen aan vitaliteit. Wanneer ben je deel van het probleem, en wanneer draag je bij aan de oplossing?

EEN BLOEDSPANNENDE TIJD, MAAR NIETS DOEN IS GEEN OPTIE

We leven in een bloedspannende tijd. Je kunt je met recht afvragen of de mensheid al niet te laat is met het nemen van maatregelen om het tij te keren. Het klimaat warmt verder op en het lijkt een onmogelijke opgave om de rampspoed die dat tot gevolg heeft te stoppen. De verschillen tussen arm en rijk nemen verder toe, met sociale onrust, migratiestromen en oorlog als gevolg. Misschien zijn we het kantelpunt al voorbij en is de afbraak niet meer te stoppen.

Maar niets doen is geen optie. Wie deze sombere gedachten aangrijpt om dan maar met de dag te leven en te zien wat er verder gebeurt draagt passief bij aan het afbraakproces. In dit boek willen we laten zien dat er altijd mogelijkheden zijn om iets te doen om vitaliteit terug te brengen in je eigen omgeving, hoe klein of groot jouw invloedssfeer ook is. Een heleboel kleine vitale kernen maken uiteindelijk ook een groot systeem gezond.

Ook positieve kantelpunten komen voor, zoals Steve Waddell beschreef,³ bijvoorbeeld in het verhaal over gecertificeerd hout. Opeens breekt het moment aan dat niemand het meer kan maken om ongecertificeerd hout te kopen. Ook handelaren willen het niet meer in hun assortiment hebben omdat het hun reputatie schaadt. Op dezelfde manier is het nu niet meer acceptabel om te roken in ruimtes waar veel mensen zijn.

Er komt een moment waarop alleen geld verdienen voor eigen gewin niet meer als respectabel wordt gezien. Geld is dan geen doel meer, maar een middel om te kunnen investeren in die plaatsen waar dat het meest nodig is om een systeem gezond te maken of te houden. Dit past in de stap van egobewustzijn naar ecobewustzijn, zoals Otto Scharmer hem benoemt.⁴ Wanneer geld zich ophoopt zoekt het op een gegeven moment toch een zinvoller bestemming dan een nog duurder plezierjacht of het gokken in het casinokapitalisme van het flitskapitaal. Betere bestemmingen zouden welkom zijn, als deze superrijken maar wisten waar het werkelijk zou helpen voor een betere wereld.

Wat ons het meest voor de voeten loopt zijn dominante verhalen die steeds worden doorverteld, waarin de optie van het samen creëren van goede oplossingen wordt afgedaan als utopisch. Onze structuren in het management en de politiek zijn nog altijd georganiseerd op basis van

overtuigingen zoals ‘Ik weet wat goed voor u is’, ‘De winnaar mag het zeggen’, of ‘Er moet toch iemand de baas zijn’.

Het kan ook anders, en het zal ook anders moeten. De overgang van het ego- naar het ecobewustzijn is cultuurhistorisch gezien minstens zo’n ingrijpende transitie als die van de Verlichting aan het einde van de 18de eeuw,⁵ waarin mensen in de westerse wereld fundamenteel anders naar de wereld en elkaar gingen kijken. In de overgang die nu aan de orde is breekt het besef door dat de menselijke soort niet langer haar ecologische bronnen van bestaan naar believen kan exploiteren, maar een verantwoordelijkheid draagt om de biosfeer waarvan zij afhankelijk is vitaal te houden.

EEN HOOPGEVEND VERHAAL

Dit boek reikt taal en concepten aan om vanuit dit ecobewustzijn te experimenteren. Heel concreet, in je eigen omgeving. Je hoeft op niemand te wachten om ermee te beginnen. Het meest hoopgevend is misschien wel dat je zult ontdekken dat je veel van wat hier beschreven wordt eigenlijk al toepast. Alleen benoemde je dat niet zo. Intuïtief weten we veel over wat nodig is om onze sociale relaties gezond te houden. We weten meer dan we denken.

Dat is niet zo vreemd als we ons bedenken dat de menselijke soort en zijn voorgangers al miljoenen jaren ervaring hebben met het leven in sociale verbanden, terwijl het vermogen om rationeel te denken iets is van de laatste – pakweg – dertig generaties.

De modellen zijn illustraties voor de basisbegrippen. Het zijn geen kookboekrecepten. Je mag ze niet volgen! Jouw eigen intuïtie is jouw belangrijkste gereedschap. Wel kun je die intuïtie aanscherpen, door te reflecteren op ervaringen van jezelf en die van anderen. Voor die reflectie bieden de modellen taal om te duiden wat er het meeste toe doet.

De benadering van levende netwerken komt dicht bij de huid: eigenlijk weet je er al veel van. Het zet dus ook niet alles meteen op zijn kop. Wie goed in zijn vel zit is vaak al bezig langs de lijnen die in dit boek beschreven worden. Maar in de wereld van vandaag hebben zij wel vaak het gevoel tegen de stroom in te moeten roeien. Daar is veel werk aan de winkel. Hopelijk geeft dit verhaal energie om er gesterkt mee door te gaan.

HOOFDSTUK 2

Energie, ordenende principes in levende netwerken

NETWERKEN ZIJN LEVENDE WEEFSELS

Energie is niet zomaar een metafoor

‘Hier krijg ik energie van!’; ‘Er zat veel energie in die discussie.’; ‘Als er energie in het netwerk zit, dan wordt alles mogelijk!’ Of ook: ‘Daar heb ik geen energie meer voor.’ Zomaar een paar herkenbare uitspraken. Het begrip ‘energie’ wordt vaak gebruikt als metafoor voor iets dat van belang is in de interactie tussen mensen.

Tegelijkertijd lijkt het een nogal vaag concept. Als het al te meten zou zijn, dan toch in elk geval niet erg precies. Het lijkt niet zo bruikbaar om erop te sturen, hoewel iedereen wel aanvoelt dat energie in gezamenlijke inspanningen een grote rol speelt. Dat is merkwaardig.

In dit boek willen we laten zien dat sturen op energie wel degelijk mogelijk is. Sterker nog, eigenlijk doen we niet anders, alleen benoemen we dat nog niet zo. Wij mensen zijn levende organismen, en ook de netwerken waar we deel van zijn maken onderdeel uit van het grote levende systeem dat zich op Aarde heeft ontwikkeld in een evolutie van zo’n 4,5 miljard jaar. De energiehuishouding is precies wat levende systemen onderscheidt van dode materie. Door ons te verdiepen in mechanismen achter de evolutie van het leven komen we meer te weten over principes die ordenend zijn in levende netwerken.

Goed beschouwd is de energie die we in menselijk contact kunnen voelen, en die we opbouwen in wat we sociaal kapitaal noemen, geen metafoor. Het is een andere, meer complexe vorm van dezelfde energie die we kennen van zonlicht of aardolie.

Deel van het grote ecosysteem

Dit inzicht biedt een ander perspectief op de werkelijkheid dan gebruikelijk is. Terwijl mensen proberen hun werkelijkheid te beïnvloeden en zo mogelijk te beheersen op basis van individuele behoeften, inschattingen over collectieve belangen, en normen en waarden die worden gevoed door al dan niet spirituele overtuigingen, ontstaat hier het beeld dat al die interactie uiteindelijk onderhevig is aan universele ordenende principes van het grote ecosysteem waarvan mensen deel uitmaken. We zijn onderdeel van iets groters dat altijd complexer zal zijn dan welke theorie dan ook kan omvatten.

In dit hoofdstuk beschrijven we zeven ordenende principes voor levende systemen. Ze zijn gebaseerd op bekende theorieën uit de wetenschappelijke literatuur, en ze leveren beelden op die in de praktijk van elke dag gemakkelijk zijn te herkennen. In combinatie geven ze houvast voor vragen over wat wel of juist niet bijdraagt aan netwerken die de inzet en de creativiteit van velen mobiliseren. En over wat wel of juist niet bijdraagt aan het vermogen van netwerken en samenlevingen om het leven op onze planeet leefbaar te houden.

ENERGIEHUISHOUDING HOUDT SYSTEMEN LEVEND

Autopoïese: zichzelf in stand houdende interactiepatronen

Het universum bestaat uit eindeloos veel componenten die door interactiepatronen met elkaar in verbinding staan: sterrenstelsels ontstaan en verdwijnen door processen waarin energie voortdurend wordt ingepakt in structuren die daarna in uitbarstingen weer uitgepakt worden. De Aarde ontvangt energie van de Zon waarmee weersystemen en waterbewegingen worden gevoed. Volgens de eerste wet van de thermodynamica blijft de totale hoeveelheid energie constant. Er gaat niets verloren en er komt niets bij: alle veranderingen zijn dus het gevolg van verplaatsingen en verschillen in verpakking. De tweede wet, die van de entropie, stelt dat de hoeveelheid potentiële energie voortdurend afneemt. Beweging, zoals de verplaatsing van lucht of water, wordt veroorzaakt door het verschil in energie-inhoud tussen de ene en de andere component, bijvoorbeeld gebieden met hoge en met lage luchtdruk. Als overal de druk gelijk is beweegt de lucht niet meer. Pas als er nieuwe energie aan het systeem wordt toegevoegd, bijvoorbeeld doordat som-

mige gebieden worden opgewarmd door de zon, ontstaan er weer verschillen en komt de lucht in beweging.

Levende systemen lijken zich aan deze wet van de entropie te onttrekken. In plaats van een beweging naar meer chaos werken levende processen juist in de richting van steeds meer ordening. Het leven op Aarde begon met primitieve levensvormen die zichzelf in stand hielden en zich voort konden planten. Sindsdien werkte de evolutie in de richting van steeds complexere levensvormen: eencelligen, bacteriën, planten, dieren en ten slotte mensen met het vermogen om in abstracte taal te denken. Elk ecosysteem schiep de condities voor de volgende stap in de evolutie. De oersoep van bacteriën veranderde de samenstelling van de lucht waardoor nieuwe levensvormen konden ontstaan. In een ecosysteem van overvloedige plantengroei ontstonden diersoorten die zich met planten konden voeden, enzovoorts.

Elke vorm van leven neemt energie op uit zijn omgeving, en slaat deze energie op in een vorm waarin deze later weer benut kan worden: voor het onderhoud van het organisme, en voor actie om zich te voeden, voor veiligheid te zorgen en om zich voort te planten. Dit is te observeren in individuele planten en dieren, maar net zo goed in complexere systemen waarin organismen ieder hun specifieke rol spelen om dat ecosysteem in stand te houden. Een gezond systeem neemt energie op, en verpakt dit op een manier die efficiënter is dan wanneer elk onderdeel zichzelf in leven zou moeten houden zonder de samenhang in dat systeem. Daardoor groeit het aantal mogelijkheden voor specialisatie en taakverdeling, en voor diversiteit. Zo bouwt het levende systeem verder aan condities die hogere (dat wil zeggen, meer complexe) vormen van leven mogelijk maken.¹

Netwerken als levende organismen

Mensen leven in netwerken. We hanteren hierbij een brede omschrijving: een netwerk is een systeem waarin componenten met elkaar verbonden zijn door interactiepatronen. Volgens Fritjof Capra is elke levende cel een netwerk van afzonderlijke organellen zoals een celkern, plasma, mitochondriën, DNA enzovoorts.² Een plant of dier is een netwerk van cellen. Een ecosysteem is een netwerk van levende planten en dieren. Uiteindelijk is de hele biosfeer een groot levend netwerk, zoals James Lovelock het omschreef in zijn Gaia theorie.³ Een gezond ecosysteem houdt zichzelf in stand en plant zich voort.

De verbanden waarin mensen hun samenleving vormgeven vormen daarop geen uitzondering. Ze zijn te beschouwen als netwerken met hun eigen dynamiek. Ze kunnen gezond zijn. Dat kun je merken: het is prettig om deel te zijn van een gezond netwerk, je voelt de energie die het geeft om ergens bij te horen, en te weten dat jouw bijdrage aan dat netwerk zinvol is. Zo'n netwerk biedt veiligheid. Je hebt zin om je ervoor in te zetten en om daarbij rekening te houden met anderen. Dit voedt de energie in het netwerk waardoor ook de bereidheid tot inzet en afstemming van anderen groter wordt. Zo versterkt dit levende proces zichzelf.

Andersom kan een netwerk je ook energie kosten. Als jouw bijdrage niet erkend wordt, als de inspanning groter is dan wat het je oplevert, als de veiligheid niet zo groot blijkt te zijn als je wel dacht, of als de groepsnormen je te knellend worden, dan raak je er energie aan kwijt. Het netwerk is dan niet gezond. Ook dit proces versterkt zichzelf: strijd lokt meer strijd uit, en als sommigen afhaken is er ook voor anderen minder te halen. Zo wordt de afbraak ingezet. Afbraakprocessen horen ook bij het leven. Structuren die hun functie niet meer kunnen vervullen worden afgebroken om plaats te maken voor nieuw leven.

In principe is de energiehuishouding in de levende netwerken die mensen vormen niet principieel anders dan in elk levend organisme, van bacteriecel tot groot ecosysteem: energie uit de omgeving wordt opgenomen, verpakt en beschikbaar gemaakt voor eigen onderhoud en actie op een later tijdstip. Wat niet meer functioneert om het netwerk in stand te houden en te reproduceren wordt afgebroken.

De levende natuur als inspiratiebron

Als we zo kijken naar wat wij mensen met elkaar organiseren, is het interessant om ons te verdiepen in wat zo kenmerkend is aan de energiehuishouding in levende processen. We hoeven de principes niet zelf te verzinnen: ze zijn er al, vele generaties lang. Wat zijn die ordenende principes die ervoor zorgen dat levende systemen zichzelf in stand houden, voorplanten en evolueren in de richting van meer complexiteit? Vermoedelijk kunnen we ons veel vergeefse moeite besparen door ons niet met allerlei geconstrueerde theorieën tegen die principes te verzetten, maar te onderzoeken hoe we ze hun werk kunnen laten doen in een vorm die past bij de uitdagingen van deze tijd.