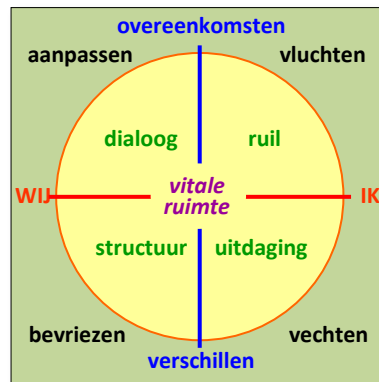


De Coherentiekringel

focus op interactie



De Coherentiekringel maakt interactiepatronen zichtbaar

Wanneer mensen relaties met elkaar aangaan, dan ontstaan patronen van interactie. Daardoor wordt samenwerking mogelijk, mensen kunnen zich toeleggen op hun specialisme in het vertrouwen dat anderen complementaire taken op zich nemen. Zo maken bereiken zij samen meer dan ieder voor zich zou kunnen realiseren: er is synergie, die sterker wordt naarmate er meer coherentie in het netwerk is.

Een coherent netwerk genereert energie. Mensen dragen eraan bij omdat zij de meerwaarde ervan voelen. Het is bevredigend om zich ervoor in te zetten, en om die inzet af te stemmen op wat het netwerk nodig heeft. Daardoor levert het netwerk opnieuw meer op, en zo is dit een proces dat zichzelf versterkt. Als dit gebeurt is er sprake van *vitale ruimte*. Dit is de ruimte die mensen ervaren wanneer zij zich uitgenodigd, veilig en zinvol voelen in een netwerk. Dan is er ruimte voor creativiteit en om te leren.

Sommige interactiepatronen zijn voedend voor vitale ruimte, anderen maken die ruimte kleiner. De Coherentiekringel onderscheidt constructieve en defensieve interactiepatronen. Voor wie belang hecht aan het netwerk vraagt elk defensief patroon om een ander type leiderschap.

Vitale ruimte groeit in verbinding

Vitale ruimte is niet te construeren, af te spreken of af te dwingen. Dit geldt voor meer zaken die van belang zijn in het leven. Denk bijvoorbeeld aan creativiteit, spontaniteit, geloof, respect, passie, liefde en vertrouwen. Wie het doelgericht probeert te bereiken raakt er steeds verder van af. Wie zegt: "Vertrouw me nou maar" bereikt waarschijnlijk het tegenovergestelde.

Toch kunnen we wel veel doen. We kunnen vitale ruimte voeden en we kunnen blokkades wegnemen. Vertrouwen wordt gevoed als mensen bevestigd worden in hun hoop dat dit netwerk voor hen de moeite waard is. Dat kan op verschillende manieren, maar doorgaans vraagt één patroon op een bepaald moment meer aandacht dan andere. Door aan dat patroon extra aandacht te besteden neemt de kans dat het vertrouwen groeit toe.

"Vertrouwen komt te voet en gaat te paard", zegt het spreekwoord. Wanneer we kunnen inzien wat een groeiend vertrouwen het meest in de weg staat, en als we in staat zijn om die blokkade weg te nemen, dan neemt de kans dat het vertrouwen groeit toe.

Deze inzichten stelen op een belangrijke veronderstelling: vertrouwen groeit vanzelf als het gevoed wordt en niet wordt tegengewerkt. Deze veronderstelling is niet zo vreemd als we de levende natuur als voorbeeld nemen. De soortenrijkdom in een ecosysteem neemt toe als de biotoop gunstig is en er verbindingroutes zijn. Het leven organiseert zichzelf.

Voor vitale ruimte is vertrouwen nodig. Toch zijn het geen synoniemen: er kan ook teveel vertrouwen zijn in mensen of structuren die dat niet waard zijn. Dan is de ruimte niet meer vitaal.

Vier constructieve interactiepatronen voeden vitale ruimte

In de eindeloze variatie aan interactiepatronen die tussen mensen kunnen voorkomen zijn vier basispatronen te onderscheiden die elk een essentieel ingrediënt voor vitale ruimte bevatten:

- Het patroon van *ruil*
- Het patroon van *uitdaging*
- Het patroon van *structuur*
- Het patroon van *dialogoog*

Ruil:

Dit is het patroon waarin mensen zoeken naar een goede balans tussen geven en nemen. Zij zoeken naar voldoende overeenkomsten in ambities van henzelf en anderen, die het netwerk voor hen waardevol maken. Hun bereidheid om zich met het netwerk te verbinden neemt toe als de voordelen voor henzelf opwegen tegen de inspanning die het kost om betrokken te raken en de risico's die dat met zich meebrengt. In dit interactiepatroon proberen mensen daarover positieve signalen te vinden.

Uitdaging:

Mensen proberen een positie te verwerven waarin hun bijdrage wordt gewaardeerd en hun eigen belangen worden veilig gesteld. Zij dagen anderen uit om hetzelfde te doen. Hierdoor worden onderlinge verschillen helder, en dat is nodig om tot taakverdeling en specialisatie te komen. Onopgeloste vragen maken nieuwsgierig en bieden kansen om te leren. Een zekere dosis van onenigheid is gezond, zo lang het netwerk dit aangrijpt om te leren hier goed mee om te gaan. Dit voedt het vertrouwen dat het netwerk ook later onverwachte uitdagingen aan zal kunnen wanneer deze zich aandienen.

Structuur:

Mensen kunnen zich op hun taak richten wanneer zij ervan uit kunnen gaan dat ook anderen hun bijdrage leveren. Structuur regelt het onderlinge verkeer. In het interactiepatroon van structuur worden de ambities geoperationaliseerd in uitvoerbare plannen. Er ontstaan formele en informele afspraken, en manieren om die afspraken te handhaven. Hiërarchie is een aspect van taakverdeling: sommigen verwerven meer invloed dan anderen.

Dialogoog:

Het interactiepatroon van dialogoog kenmerkt zich door oprechte belangstelling voor elkaar. Er is bereidheid om van elkaar en met elkaar te leren. Dialogoog voedt het vertrouwen van mensen dat hun inbreng ertoe doet. Als ieders inbreng in het netwerk wordt gewaardeerd, dan kan de interactie meer opleveren dan een optelsom van de inzet van individuen. Er kan iets nieuws ontstaan: er vindt co-creatie plaats.

Typerende uitspraken voor het patroon van ruil:

- "Ik hoop dat we hier constructief samen kunnen werken."
- "Onze belangen lopen aardig parallel."

- “Is de financiering rond?”
- “Ik geloof in dit project!”
- “Wat kunt u hieraan bijdragen?”
- “Wat heb jij mooie blauwe ogen.” “Wat ben jij sterk!”

Typerende uitspraken voor het patroon van uitdaging:

- “Ik heb een ander voorstel.”
- “Daar ben ik het niet mee eens.”
- “Ik kan een eind met u meegaan, maar”
- “Kunt u daar bewijzen voor aandragen?”
- “Hier hebben we een probleem, geloof ik”
- “Ik wil acht kinderen.” “O nee, twee is meer dan genoeg!”

Typerende uitspraken voor het patroon van structuur:

- “Dit zijn hier de regels.”
- “We gaan het als volgt aanpakken.”
- “Waar worden we op afgerekend?”
- “Dit moet op tijd af zijn.”
- “Zij is de baas.”
- “We gaan een huis kopen.”

Typerende uitspraken voor het patroon van dialoog:

- “Zo had ik het nog niet eerder bekeken.”
- “Wat leren we hier samen van?”
- “Wat je vertelt brengt me op ideeën.”
- “Zo passen de puzzelstukken in elkaar.”
- “Deze uitkomst had ik niet verwacht, maar is wel mooi.”
- “Ik ben steeds weer blij verrast als ik je zie.”

Coherentie bouwt zich op in lagen

Coherentie duidt op interne samenhang. Een coherent netwerk is tot meer in staat dan de som van individuen die samen het netwerk vormen. De coherentie is sterker naarmate de structuur van het netwerk er beter voor zorgt dat kwaliteiten van ieder individu tot hun recht komen en hun inzet is afgestemd op de ambitie die men in het netwerk met elkaar deelt. Een coherent netwerk verwerft een krachtige positie in het grotere netwerk waarvan het deel uit maakt, en het is *responsief*: het is in staat om een adequate respons te genereren op veranderingen die zich in de omgeving voordoen.

Coherentie bouwt zich op in lagen. Er is een volgorde waarin voedende patronen aandacht nodig hebben.

1. Eerst komt de keuze om zich met een netwerk te verbinden (*ruil*);
2. Als die keuze positief uitvalt, dan zoeken mensen zekerheid over de positie die zij kunnen innemen ten opzichte van elkaar (*uitdaging*);
3. Wanneer posities niet langer omstreden zijn is er ruimte om aan structuur te bouwen. Mensen voegen zich in de ontstane hiërarchie en concentreren zich op hun taak (*structuur*);
4. Als er rust en helderheid is gecreëerd doordat ruil, uitdaging en structuur voldoende aandacht hebben gekregen, dan komt er ruimte voor dialoog. Aandacht voor de ander en bereidheid om eigen denkbepelden op te geven: hiervoor is ruimte als men niet meer op zijn hoede hoeft te zijn om eigen veiligheid te beschermen. Als dit patroon de overhand krijgt wordt het belang van hiërarchie en taakverdeling minder sterk gevoeld. Dan kan co-creatie plaatsvinden (*dialoog*).

Nieuwe netwerken ontwikkelen zich vaak in deze volgorde. In de Engelstalige literatuur vinden we dit terug als vier fasen van groepsontwikkeling: *forming*, *storming*, *norming* en *performing*. Toch is dit geen wetmatigheid. Onderhandelaars, managers en politici beginnen meestal door zich stevig te positioneren. De eerste klap is immers een daalder waard. Dit is het patroon van *uitdaging*. Als een leraar aan zijn nieuwe klas uitlegt wat wel of niet mag, of als een manager aan haar nieuwe team duidelijk maakt hoe de taken verdeeld zijn en welke procedures gevolgd moeten worden, dan beginnen zij in het patroon van *structuur*.

Ook dan is het nodig dat eerst de andere patronen aandacht krijgen voordat er ruimte is voor het patroon van dialoog¹. Onderhandelaars zien de mogelijkheden voor win-win uitkomsten groeien naarmate zij meer aandacht hebben voor wat hun onderhandelingspartners kunnen brengen en willen halen (*ruil*). Leerlingen en teamleden zullen zich meer verantwoordelijk voelen voor de gang van zaken als zij zich gekend voelen in hun eigen ambities en kwaliteiten (*ruil*), en wanneer zij er vertrouwen in hebben dat de onderlinge verschillen er mogen zijn en benut kunnen worden (*uitdaging*).

Als alle patronen voldoende aandacht hebben gekregen voor een bepaald niveau van coherentie, dan kan het netwerk op dat niveau functioneren. De vitale ruimte groeit en ook de energie in het netwerk neemt toe, waardoor mensen nieuwe mogelijkheden gaan zien en het ambitieniveau stijgt. Er komt behoefte aan een hoger niveau van coherentie met een complexere taakverdeling en verfijndere mechanismen om de ruimte vitaal te houden. Deze nieuwe laag van coherentie vraagt van alle actoren in het netwerk een hernieuwde afweging van geven en nemen, en stelt het vertrouwen dat het netwerk ook dit niveau aankan op de proef. Zo worden de patronen opnieuw doorlopen. Andersom kan het ook gebeuren dat tegenvallers of externe druk het netwerk terugvoeren naar een lager niveau van ordening, waarbij bijvoorbeeld de hoop gevestigd wordt op krachtig leiderschap en strakke regels, die de bijdrage van individuele creativiteit en de kans op co-creatie minder waarschijnlijk maken.

De sturende mechanismen zijn ingebouwd

Net als bij organismen in de levende natuur kunnen we spreken van gezonde en ongezonde netwerken. In een gezond netwerk hebben constructieve patronen de overhand, waardoor de vitale ruimte groter wordt.

Constructieve patronen wisselen elkaar min of meer vanzelf af. Wanneer er een tekort dreigt aan één van de voedende ingrediënten, dan zal er iemand zijn die daar aandacht voor vraagt. Dit gebeurt doorgaans impliciet, verpakt in inhoudelijke argumenten.

Dit is niet zo onlogisch. In de loop van de evolutie hebben mensen geleerd om als sociale wezens samen te leven. Hier hebben zij enkele miljoenen jaren over gedaan. Ook de hogere primaten vertonen sociaal gedrag en empathie. We mogen daarom aannemen dat ons vermogen om netwerken gezond te houden veel dieper in de menselijke natuur is verankerd dan het rationele brein waarmee we abstracte taal vormen waarmee we met elkaar communiceren. Wanneer we verbinding met elkaar voelen, of wanneer daarin iets hapert, dan voelen we dat nog voordat we er woorden voor vinden. Dit is wat we ervaren als intuïtie.

Deze logica wordt duidelijker wanneer we ons realiseren dat elke interactie op zijn minst twee dimensies omvat. Elke interactie zegt iets over de inhoud en over de onderlinge relatie:

¹ De patronen zijn vernoemd naar acties die bewust ingezet kunnen worden. Ruilen, uitdagen, structureren en dialoog aangaan zijn bewuste acties. Co-creatie is een gewenste uitkomst, maar kan niet bewust worden ingezet. Het is een bijproduct, net als vertrouwen, passie, liefde en vitale ruimte. Daarom heet dit patroon niet het patroon van co-creatie maar van dialoog.

De dimensie van de inhoud

Mensen communiceren over overeenkomsten en verschillen op de dimensie van de inhoud. Die inhoud omvat wat mensen begrijpen en willen. We kunnen leren tussen wat we herkennen en wat we niet begrijpen. Het sturende mechanisme werkt via onze perceptie:

- Bij *teveel verschillen* raken we verward. Daarop beperkt onze perceptie zich tot wat we nog aankunnen. Zo houden we onze wereld overzichtelijk.
- Bij *teveel overeenkomsten* raken we verveeld. Dan opent onze perceptie zich weer op zoek naar nieuwe verschillen die altijd te vinden zijn.

Als de ambities van anderen in het netwerk teveel verschillen van de onze, dan verliezen we onze interesse. Niemand is echter gelijk, en juist de verschillen maken samenwerking interessant. Tussen overeenkomsten en verschillen kunnen we nieuwsgierig zijn en leren. Dit genereert energie.

De dimensie van de relaties

Mensen communiceren tussen het "IK" en het "WIJ", tussen eigenbelang en de waarde van het collectief. Een netwerk heeft meerwaarde als mensen hun inzet afstemmen op wat het netwerk nodig heeft. Dit betekent dat zij individuele vrijheden opgeven in de hoop dat het netwerk daarvoor voldoende teruggeeft.

Het sturende mechanisme op deze dimensie werkt via de emoties van boosheid en angst.

- *Als het WIJ teveel vraagt*, dan krijgen we het gevoel dat we meer individuele ruimte moeten opgeven dan goed voor ons is. Dit geeft een gevoel van boosheid. Agressie maakt energie los om meer individuele ruimte op te eisen.
- *Als het IK teveel op de voorgrond staat*, dan verliezen we de meerwaarde van het WIJ in het netwerk: de opbrengst van synergie, de bescherming van het collectief en het gevoel zinvol bij te kunnen dragen. Dit geeft een gevoel van angst. Hierdoor neemt de bereidheid toe om zich aan te passen.

De grenzen tussen het Ik en het WIJ zijn vaag en schuiven mee met het niveau van vertrouwen in een netwerk. Ze worden voortdurend uitgetoet. Kinderen leren dit te doen in het spel met andere kinderen.

Gezonde kinderen zijn nieuwsgierig en willen spelen. Gezonde volwassenen ook.

Er zijn ook defensieve patronen

Netwerken genereren niet altijd energie. Ze kunnen ook energie wegzuigen. Net zoals constructieve patronen elkaar versterken, zo gaat het ook met defensieve patronen. Wanneer de bereidheid tot inzet en afstemming afneemt, dan neemt ook de meerwaarde van het netwerk af, waarop de bereidheid verder slinkt. Constructieve patronen wisselen elkaar vanzelf. Defensieve patronen doen dat niet: zij hebben de neiging om te escaleren (*figuur 2*).

Dieren hebben in principe vier opties wanneer zij zich bedreigd voelen: zij kunnen vluchten, vechten, bevriezen of samenscholen. In het laatste geval is de onderlinge aanpassing zo sterk dat zij zich naar hun buitenwereld als één organisme manifesteren. Deze opties zijn herkenbaar in de defensieve patronen in netwerken. Elk constructief patroon heeft een defensieve tegenhanger:

- Het patroon van *vluchten* (ruil);
- Het patroon van *vechten* (uitdaging);
- Het patroon van *bevriezen* (structuur);
- Het patroon van *aanpassen* (dialoog).

Vanuit het perspectief van het individu kan een defensieve respons verstandig en zeer terecht zijn. Het gaat om de bescherming van de eigen identiteit en veiligheid tegen gevaren van buitenaf, inclusief die vanuit het netwerk. Het aangaan van relaties brengt nu eenmaal risico's met zich mee. Vanuit het perspectief van hen die het netwerk belangrijk vinden werpen de defensieve patronen echter blokkades op. Ze verzwakken of verbreken de verbindingen die nodig zijn om vitale ruimte te voeden. Daardoor ontstaan gaten in de coherentie van het netwerk waardoor energie weglekt.



Figuur 2: Effecten van constructieve en defensieve patronen

Vluchten:

Als mensen tot de conclusie komen dat het netwerk hen meer kost dan het oplevert, dan verminderen zij hun inzet. Misschien stappen zij er zelfs helemaal uit. Zij verbreken de verbinding. Daardoor wordt de meerwaarde voor de anderen minder, waardoor de drempel voor hen om ook uit te stappen lager wordt. Zo escaleert dit patroon. Mensen kunnen vanuit hun eigen perspectief goede redenen hebben om dit te doen. Zij die belang hechten aan het netwerk en aan hun bijdrage zien hen echter vluchten.

Vechten:

Zolang als mensen elkaar met respect uitdagen groeien hun competenties. Ook als zij een spel verliezen, dan leren zij ervan om het de volgende keer beter te doen. Wanneer uitdaging ontaardt in strijd, dan is de verbinding verbroken. Dan is de ander niet langer een gewaardeerde opponent maar een vijand wiens invloed moet worden geëlimineerd. Dit patroon escaleert doordat de een elke slag van de ander gebruikt als legitimering om nog harder terug te slaan. Dit leidt tot een pad van wederzijdse destructie.

Bevrozen:

Structuur kan zich ontwikkelen tot een regime waarin niemand durft te bewegen. Sommigen handhaven een status quo, terwijl anderen daar onder gebukt gaan. De onderliggende partij is ontevreden met de te beperkte ruimte, maar ziet geen kansen om hier verandering in te brengen. Deze situatie is te herkennen doordat er geklaagd wordt. De schuld ligt bij de ander, maar er volgt geen actie. De dominante partij profiteert doorgaans meer van de situatie, maar klaagt ook: over het gebrek aan vertrouwen en inzet, en over de inspanningen die het kost om orde en veiligheid te handhaven. Het gebrek aan verbinding resulteert in dit patroon in een

negatieve spiraal van angst, controle en verlies aan inzet. Men berust in stilstand.

Aanpassen:

Ook het patroon van dialoog kan ontaarden in een destructieve variant. Dit gebeurt wanneer mensen afwijkende meningen en kritiek gaan beschouwen als een bedreiging voor de harmonie. Het is veiliger om zich aan te passen bij wat men van elkaar verwacht. Hier gaat niet de verbinding met elkaar maar die met de eigen authenticiteit verloren. Netwerken van idealisten of geloofsgemeenschappen lopen een hoog risico op dit fenomeen.

Groepsdwang sluipt meestal ongemerkt binnen. De kans hierop is groot na een periode waarin het netwerk goed heeft gefunctioneerd en mensen trots zijn op wat het heeft bereikt. Betrokkenen ervaren zelf geen probleem. In gevorderd stadium leidt dit patroon tot het zich afzetten tegen de buitenwereld die oorzaak zou zijn voor problemen die zich voordoen. Het geloof in het eigen gelijk ontnemt het zicht op de manier waarop zij zelf deel zijn van die problemen, en bijgevolg ook op mogelijkheden om de verbinding met de buitenwereld te herstellen.

Typerende uitspraken voor het patroon van vluchten:

- "Ik haak af."
- "Mijn drukke agenda verhindert deelname."
- "We bellen nog wel."
- "In mijn klaslokaal ben ik de baas, en verder zoeken ze het maar uit in de school."
- "Bedankt voor alles. Maar nu zoek ik mijn eigen weg."
- "Ik maak het uit, ik ben verliefd op een ander."

Typerende uitspraken voor het patroon van vechten:

- "Dit gaat werkelijk te ver. Hij moet gestopt worden."
- "Dit kan ik niet over mijn kant laten gaan."
- "Zij zijn begonnen."
- "Waarom moet ik als eerste stoppen? Hij heeft toch minstens zoveel schuld?"
- "Hij brengt het netwerk in gevaar. Hoe werken we hem eruit?"
- "Daarvoor zal je boeten, krengr!"

Typerende uitspraken voor het patroon van bevrozen:

- "Hier kan nooit wat."
- "Zij hebben de boel hier verpest."
- "We worden uitgebuit."
- "Verandering brengt grote risico's met zich mee."
- "Vertrouwen is goed, maar controle is beter."
- "Geluk duurt nooit lang."

Typerende uitspraken voor het patroon van aanpassen:

- "Wij doen dat hier zo."
- "Buitenstaanders / leken kunnen dit niet beoordelen."
- "Je moet je eigen nest niet bevuilden."
- "Wij worden niet begrepen."
- "We kunnen de dreiging alleen de baas als we de rijen gesloten houden."
- "Wij hebben nooit ruzie."

Defensieve patronen hebben een ecologische functie

Netwerken bieden tijdelijke structuren die gezamenlijke actie van mensen mogelijk maken. Zo vormen ze het levende weefsel voor beweging. Een gezond netwerk is in staat een effectieve respons te genereren op wat zich in de omgeving voordoet, en is zodoende met die omgeving in verbinding. Dit *responsief vermogen* is essentieel voor alle levensvormen.

Elke structuur bevat keuzes en sluit ook mogelijkheden uit. In feite is een structuur het resultaat van respons op situaties in het verleden. In een omgeving die verandert wordt ook voortdurende aanpassing van de structuur gevraagd. Het responsief vermogen wordt steeds op de proef gesteld.

Er kan een moment komen dat een structuur zijn vermogen verliest om respons te geven op veranderende omstandigheden. Dan gaat de verbinding met het grotere geheel waarin de structuur een functie had verloren. Er zijn dan twee opties: de spanning tussen structuur en omgeving lokt actie uit waardoor de verbinding op een nieuwe manier wordt hersteld, of de structuur wordt afgebroken om plaats te maken voor andere vormen van leven. In een netwerk kan dit betekenen dat mensen met hun ambities de beweging in andere verbanden willen voortzetten.

Afbraak en dood hoort ook bij de levende natuur, waarbij de componenten waaruit het organisme bestond weer voeding zijn voor andere levensvormen. Net als de mechanismen om netwerken gezond te houden, zijn ook de mechanismen om netwerken op de proef te stellen en af te breken diep verankerd in de menselijke natuur.

Defensieve patronen zorgen voor vernieuwing of afbraak. Wanneer een defensief patroon escaleert, dan duidt dit erop dat ergens een essentiële verbinding ontbreekt. Zo'n patroon kan een signaal zijn om te interveniëren en de verbinding te herstellen zodat de constructieve patronen weer de overhand krijgen. Wanneer zulk leiderschap ontbreekt zal het netwerk uiteindelijk uiteenvallen.

Elk defensief patroon vraagt om een ander type interventie

Netwerken kunnen hun uiterste houdbaarheidsdatum hebben bereikt. Dan is het tijd om met respect en dankbaarheid afscheid te nemen en de beweging in andere samenstelling voort te zetten. Maar ook in netwerken die nog wel functioneel zijn duiken defensieve patronen steeds op. Dat moet ook, want anders zou het netwerk zijn responsieve vermogen verliezen.

Elk defensief patroon vraagt om een passende respons. Wat mensen nodig hebben om weer in de vitale ruimte te komen is in elk patroon anders (*figuur 3*).

Vluchten: inspiratie

Mensen zien te weinig voordelen tegenover de inspanning en risico's die deelname aan het netwerk van hen vraagt. Andere inzichten kunnen voor nieuwe inspiratie zorgen waardoor de balans naar de andere kant omslaat.

Vechten: erkenning

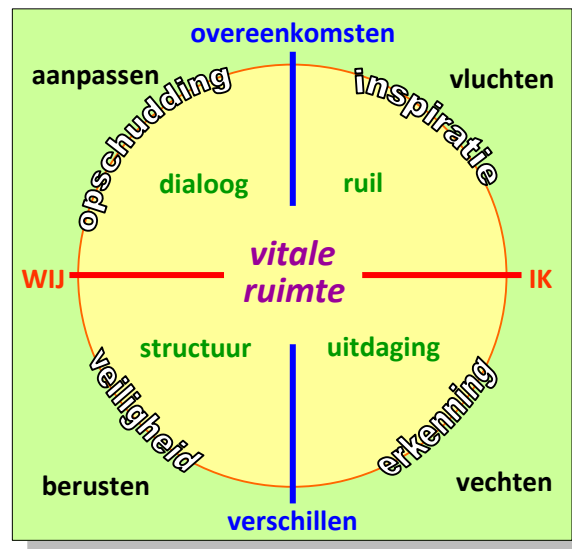
Als mensen vechten, dan kunnen zij de bijdrage van de tegenstander niet zien. Zij moeten eerst zelf erkenning krijgen voordat er bij hen ruimte ontstaat voor anderen.

Bevriezen: veiligheid

De stagnatie komt voort uit angst. Afwijken van de knellende structuur is gevaarlijk geworden. Hier moeten eerst risico's worden verminderd voordat er weer beweging mogelijk is en mensen hun creativiteit durven inzetten.

Aanpassen: opschudding

Mensen kijken niet meer buiten hun eigen kring, en kritische of creatieve geluiden worden niet gewaardeerd. Hoewel de signalen worden genegeerd mogen we ervan uitgaan dat ze er wel zijn en gevoeld worden. Hier is opschudding nodig: iemand die durft te zeggen wat men eigenlijk al wel dacht, die wakker schudt wat sluimerde.



Figuur 3: In elk kwadrant treedt een andere behoefte op de voorgrond

Interventies kunnen warm of koud zijn

Acties om vitale ruimte te herstellen kunnen worden ingedeeld in warme en koude interventies. Warme interventies werken via begrip. Ze nodigen uit om de situatie anders te bekijken en gedrag daarop aan te passen. Deze interventies zijn 'warm' omdat ze verbindingen aanleggen waarlangs energie kan stromen.

Koude interventies werken via posities, en maken gebruik van macht en invloed. Ze verleiden of dwingen mensen om een andere positie te zoeken. Deze interventies zijn 'koud' omdat ze niet direct verbinding herstellen en doorgaans energie kosten. Pas als mensen een andere positie innemen wordt de kans dat zij weer open staan voor verbinding groter.

Warme interventies

Vluchten: de inspirator

Inspiratoren bieden nieuwe inzichten en laten mensen mogelijkheden zien. Zij tonen zelf enthousiasme en visie, maken de urgentie aannemelijk, of laten zien hoe het netwerk aansluit bij de ambities van hen die hij graag bij het netwerk zou willen betrekken.

Vechten: de bemiddelaar

De bemiddelaars hebben oog voor de ambities en belangen aan beide zijden van het conflict. Door erkenning te geven maken zij verbinding. Zo kunnen zij assisteren bij het zoeken naar oplossingen die voor beide partijen werkbaar zijn. Voorwaarde is dat zij zelf niet als partij in het conflict worden gezien.

Bevriezen: de onderzoeker

Onderzoekers creëren een veilige ruimte voor experimenten, waarin mensen nieuwe mogelijkheden kunnen onderzoeken. Die ruimte moet veilig zijn, zowel voor de actoren die zich voor de orde verantwoordelijk voelen, als voor hen die daarvan de last dragen. Als het gevoel van onveiligheid groot is, dan kan de experimenteerruimte slechts in kleine stappen verworven worden. Haalbaarheidsstudies en proefprojecten vallen in deze categorie. Nader beschouwd is het ook een opdracht van wetenschappers om te onderzoeken of wat vast lijkt te staan ook anders begrepen kan worden.

Aanpassen: de profeet

De profeet zegt: "Bekeert u, want u bent op de verkeerde weg!" Profeten gebruiken hun autoriteit om de ongemakkelijke waarheid te vertellen. Als de profeet het zegt, dan kan niemand het langer negeren. El Gore, met zijn campagne over "*The Inconvenient Truth*" is hiervan een voorbeeld.

Verbinding is de sleutel

Wat legitimeert een koude interventie? Waar haalt iemand het recht vandaan om machtsmiddelen in te zetten om anderen in beweging te krijgen? Bij warme interventies hebben mensen een vrije keuze om hun gedrag te veranderen of niet. Bij koude interventies ligt dit anders: de keuzevrijheid wordt beïnvloed. In een hiërarchische organisatie is de legitimiteit om dat te doen vastgelegd in het mandaat van leidinggevend. In het publieke domein heeft de overheid het mandaat om regels te stellen en te handhaven, desnoods met geweld, mits democratisch gelegitimeerd. Maar hoe zit het met netwerken waarin mandaten niet netjes verdeeld zijn en hiërarchie ontbreekt? Wat als zo'n netwerk de vrijblijvendheid voorbij is en mensen door het lot met elkaar verbonden zijn?

Het verschil tussen gezonde netwerken waarin constructieve patronen de overhand hebben en ongezonde netwerken die bedreigd worden door defensieve patronen die escaleren is verbinding. Zowel warme als koude interventies zijn gericht op het behoud, herstel, of vernieuwing van verbinding.

Warme interventies maken gebruik van communicatie. Koude interventies zetten macht en invloed in door condities te veranderen of soms zelfs zich te mengen in de strijd. Dat is riskant, want het risico op verdere escalatie is groot. Hoe kan iemand weten of hij deel is van de oplossing of van het probleem?

De intentie is essentieel. Er is een hemelsbreed verschil tussen het gebruik van macht om te winnen of om verbinding te herstellen. Inzet van macht om te winnen verbreekt relaties en jaagt escalatie aan. Inzet van macht om te verbinden creëert veiligheid voor mensen om betekenisvolle relaties aan te gaan. Het kan helpen wanneer die inzet gemandateerd is, maar het is geen voorwaarde. In principe kan iedereen zijn of haar invloed aanwenden om te interveniëren. Zulke interventies zijn effectiever naarmate de persoon die intervenueert gerespecteerd wordt door de andere partijen.

De Vrije Actor toont persoonlijk leiderschap, maar in verbinding

Structuren zijn oplossingen voor het verleden. Zij vertonen altijd spanning met de situatie van nu en de uitdagingen van morgen. In een structuur die onvoldoende responsief is zijn mensen niet in staat om de doelen te stellen en mandaten af te geven die nodig zijn. Wie zich hier toch strikt aan vast wenst te houden blijft deel van de problemen die voortkomen uit het gebrek aan verbinding. In netwerken is de structuur minder uitgekristalliseerd dan in organisaties, en bieden vastgestelde doelen en mandaten nog minder houvast, vaak omdat ze domweg ontbreken.

Dit vraagt om persoonlijk leiderschap. Mensen kunnen ernaar streven hun taken zo goed mogelijk uit te voeren, en zo te voldoen aan de verwachtingen van anderen. De andere optie is dat mensen hun ambities volgen, en de structuur opvatten als de omgeving waarin zij daarvoor de mogelijkheden kunnen creëren. Dit is een groot verschil en een persoonlijke keuze.

Voor het gezond maken en houden van netwerken is dit persoonlijk leiderschap nodig. Vrije Actoren zijn mensen die de vrijheid nemen om te doen wat voor het goede functioneren van het netwerk nodig is, of zij daar nu een mandaat voor hebben of niet. Zulke mensen zijn in elk gezond netwerk te herkennen. Geen netwerk kan zonder.

Soms zijn het mensen met een persoonlijkheid waardoor zij gemakkelijk in hun rol worden geaccepteerd door anderen, soms hebben zij een functie die hen ruimte verschaft of waardoor zij niet bedreigend zijn voor anderen, en vaak is het een combinatie van beide.

‘Vrij’ betekent niet dat vrije actoren zich alles kunnen permitteren. De vrees van managers en bestuurders voor ‘ongeleide projectielen’ is ongegrond. Vrije actoren kunnen alleen effectief zijn in hun verbindende rol wanneer zij daarvoor een positie hebben verworven waarin betrokkenen hen accepteren en waarderen. Dit vraagt om inzicht, vaardigheid, en bovenal om respect en compassie.

Het gebruik van de Coherentiecirkel vraagt oefening

De Coherentiecirkel is een krachtig maar ook complex model. De werkelijkheid kent meer kleuren dan de acht patronen die in dit model worden geschilderd. Het kost tijd en oefening om deze basale patronen in de praktijk te herkennen. Niet iedereen handelt op hetzelfde moment volgens hetzelfde patroon, hoewel escalerende patronen wel vaak mensen meezuigen. Wie intervenueert doet er goed aan om eerst het patroon aan te pakken dat de meeste storing veroorzaakt. Oefening en gezamenlijke reflectie helpen om het model in de praktijk goed te benutten.

De cirkel helpt inzien dat verschillende patronen om een ander soort interventie vragen. Wat nuttig is in één patroon kan juist contraproductief zijn in een ander. Bijvoorbeeld: de inspirator met een goed idee maakt het in het patroon van vechten alleen maar lastiger, omdat partijen elkaar al bestrijden om erkend te worden in hun eigen ideeën. De inspirator, maar ook de bemiddelaar, is niet effectief in het patroon van aanpassing, omdat mensen daar geen probleem ervaren. Ook in het patroon van bevrozen richten zij niets uit: de mensen vinden dat de andere partij de eerste stap moet zetten. Enzovoorts.

Zoals gezegd zijn de constructieve patronen verwant aan de fasen van groepsontwikkeling die bekend zijn uit de groepsdynamica: inclusie, controle, normering en prestatie (in het Engels: *forming, storming, norming, en performing*). Inderdaad is er vaak een opeenvolging van patronen te zien in netwerken die zich vormen: van voorzichtig aftasten, via uitdaging en onenigheid naar structuur en dialoog. Waarbij moet worden aangetekend dat veel netwerken dat patroon van dialoog niet bereiken. De volgtijdelijkheid is echter geen wetmatigheid. Het is een model en geen cyclus. De patronen komen steeds terug, misschien op een ander niveau van intensiteit. Wanneer managers of onderhandelaars elkaar voor het eerst ontmoeten, dan is dat doorgaans in het patroon van uitdaging en strijd: de eerste klap is immers een daalder waard?

De Coherentiecirkel is geen planningsmethodiek, maar een model om in de praktijk te herkennen wat een netwerk op een gegeven moment het meest nodig heeft om voortgang te maken. Het model laat zien hoe investeringen in de onderlinge relaties bijdragen aan de kracht van het netwerk om te werken aan gedeelde ambities, en daarmee om beweging te bewerkstelligen in de wereld er omheen, in het verticale netwerk.

De uitkomst van zo'n netwerkproces is niet te voorspellen. Dit kan een lastige boodschap zijn voor hen die de druk voelen om concrete resultaten te realiseren. Het vraagt om los te laten, zonder de ambitie, de stip op de horizon, uit het oog te verliezen. Het goede nieuws is dat het resultaat vaak beter is dan iemand had kunnen verzinnen. Voor wie de controle loslaat kan nieuwsgierigheid zich ontwikkelen tot passie, en kan spel uitgroeien tot liefde.

Herkomst van het model

De Coherentiecirkel is ontwikkeld door Eelke Wielinga (2001) in zijn proefschrift "Netwerken als Levend Weefsel". De metafoor van levende netwerken bleek een nuttig alternatief voor meer gangbare metaforen om te begrijpen waarom de Nederlandse landbouw sinds de Tweede Wereldoorlog zo innovatief was geworden, en ook wat er in de jaren 80 en 90 mis ging. Andere

metaforen waren: de wereld als machine, de wereld als marktplaats en de wereld als dorp. De Coherentiecirkel laat zien hoe interactie tussen mensen wordt gestuurd door biologische mechanismen. Het model bouwt o.a. voort op werk van Hersey and Blanchard (1977) over situationeel leiderschap, en op inzichten uit de groepsdynamica (bijv. Watzlawick, 1974).

Eerste publicatie:

Wielinga, H.E. (2001): Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie Wageningen Universiteit. Uitgeverij Uilenreef, 's Hertogenbosch.

Literatuur:

Hersey, P., Blanchard, K.H., (1977): Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Watzlawick, P.J., Weakland, J. and Fisch, R. (1974). Change: principles of problem formation and problem resolution. New York: Norton.