

S A M E N L E V I N G I N P E R S P E C T I E F



MULTI-ACTOR PROCESMANAGEMENT in theorie en praktijk

HENK DIEPENMAAT



Multi-actor procesmanagement in theorie en praktijk

MULTI-ACTOR PROCESMANAGEMENT

in theorie en praktijk

Henk Diepenmaat

Serie Samenleving in perspectief.
Een aanpak voor de verbetering
van maatschappelijke praktijken, deel 4

 *Parthenon*
Almere

In dank aan Hilda
Voor Chris en Frank



Deze uitgave is mede tot stand gekomen door financiële ondersteuning van TransForum en Transumo.

Transforum stimuleert de noodzakelijke duurzame ontwikkeling van de Nederlandse landbouw door deze te verbinden met zijn verstedelijkte omgeving.

Transumo is een platform van bedrijven, overheden en kennisinstellingen die gezamenlijk kennis ontwikkelen voor duurzame mobiliteit.

De opgaven bij dit boek zijn te downloaden van www.uitgeverijparthenon.nl en www.actors.nl

Voor meer informatie over Actors Procesmanagement BV en Henk Diepenmaat:
info@actors.nl / www.actors.nl

Uitgeverij Parthenon
Eikenstraat 39
1326 AG Almere
info@uitgeverijparthenon.nl
www.uitgeverijparthenon.nl

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan, dient men de wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

© 2011 Henk B. Diepenmaat. Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbenden.

© 2011 Henk B. Diepenmaat. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior permission in writing from the proprietors.

© Tom Janssen, cartoons pp. 106, 283.

OMSLAG EN FOTOCOLLAGE: Löss grafisch ontwerpers, Amsterdam

BINNENWERK: Textcetera, Den Haag

TREFWOORDEN: duurzame ontwikkeling, management: verbetermanagement, projectmanagement, programmamanagement, multi-actor procesmanagement, onderhandelen, coachen.

NUR: 801

ISBN | EAN: 978 90 79578 160

Inhoudsopgave

Voorwoord bij deel 4	13
4.A OPMAAT	17
1 Introductie	18
Beste lezer	18
Wat kunt u ermee?	18
Wat heb ik eraan?	20
2 Samen vooruit bewegen in complexe spelersvelden	23
Managementjargon	23
Lessen uit de maatschappelijke praktijk	26
Wat is dan nog multi-actor procesmanagement?	29
3 Lees- en gebruikswijzer	35
Wat biedt dit boek?	35
Bronnen	36
Originaliteit	36
Hoe gebruikt u dit boek?	40
Leeswijzer	41
Opdracht 1: Beschrijf uw multi-actor context	44
Opdracht 2: Initiële actorenlijst	45
4.B FUNDAMENTEN VAN MULTI-ACTOR PROCESMANAGEMENT	51
4 Alles in perspectief	53
Veranderen en verbeteren	53
Perspectief	54
Verbeterperspectief	54
Opdracht 3: Uw verbeterperspectief, kort en bondig	55
Verbeterperspectief en het actorbegrip	55

5	Recursief perspectivisme	57
	Recursiviteit	57
	Van visionairs en doeners	58
	De maatschappij als recursieve netwerken van perspectief	59
6	Intentionele logica's als motor van verbetering	63
	Waarachtig verbeterperspectief leidt tot intentionele energie	64
	Intentionele logica	64
	Vier basisvormen van intentionele logica	67
	Opdracht 4: De intentionele matrix	69
7	De emergente actor	75
	De relatie tussen actoren en verbeterperspectieven	75
	De kennisdragende actor	75
	De emergente actor	76
	Van links naar rechts en van rechts naar links	77
	De emergente actor biedt de extra verbeterruimte die we nodig hebben	78
	De gouden regel	79
	Bent u slechts een halve procesmanager?	80
	Van conservatieven en innovatoren	81
	Opdracht 5: kennisdragende en emergente actoren	83
	4.C MULTI-ACTOR PROCESMANAGEMENT	85
8	Radicaal actordenken	87
	Processen	87
	Mens en wereld denken	88
	Kritiek op het mens en wereld denken	89
	<i>Een theoretische kritiek: een wereld vergt een mens</i>	89
	<i>Een praktische kritiek: ieder heeft zijn eigen omgeving</i>	90
	Radicaal actordenken	91
	Hoe radicaal is de radicale actor?	93
	De radicale actorthese	94
	De ratio achter de radicale actorthese	95
	<i>Actoren tonen intentionaliteit</i>	95
	De radicale actorthese heeft zijn prijs	98
	De oplossing in beeld: pluriformiteit in samenhang	99

9 Multi-actor verbeterperspectief en samengestelde intentionele logica's	103
Pluriformiteit en samenhang in maatschappelijk perspectief	103
Ontwikkel multi-actor perspectief	107
Verbeteren gaat vanzelf!	110
De plaats van multi-actor procesmanagement	111
Praktijkvoorbeelden van visionaire verbeterperspectieven	116
Perspectief in uw praktijk: hoe te beginnen?	118
Methode: perspectivische workshops	119
Casus: strategie in het mobiliteitsbeleid; kansen voor zelfsturing	122
 INTERMEZZO 1: IDENTITEIT EN ONTWIKKELING IN PERSPECTIEF	 129
 Identiteit en ontwikkeling in perspectief	 130
De perspectivische actor	130
Actoren in interactie	131
De identiteit van een actor	132
De ontwikkeling van de identiteit van een actor	134
Het gedrag van een actor in een specifieke situatie	136
Actoren vinden elkaar in specifieke multi-actor praktijken	137
Het beschikken over en veranderen van identiteiten	138
Maatschappelijke verbetering	140
De conserverende en de innovatieve boodschap van het GWP model	142
Methode: GWP-analyse	143
 INTERMEZZO 2: ACTORENRUIMTE	 147
 Actorenruimte	 149
Het maatschappijbeeld van dit boek	149
De materiële en de intentionele wereld	150
Actorenruimte: nut en noodzaak	151
Actorenruimte: zicht op actorenstructuur	153
Opdracht 6: Groepsactoren	157
Opdracht 7: Actorenstructuur	160
Actorenruimte: zicht op methodische consequenties	161
Actorenruimte: zicht op inspanning	166
Opdracht 8: Knowledge brokers	174
Actorenruimte: zicht op basismethoden	176

4.D BASISMETHODEN VOOR MULTI-ACTOR PROCESMANAGEMENT	181
10 Basismethoden voor multi-actor procesmanagement	182
11 Begrip van maatschappelijk perspectief: de kameel	185
De dromedaris	185
De kameel	188
Bulten als coalities van actoren	189
De pas	190
Kamelen, actorenruimte en maatschappelijk perspectief	191
Samenvattend	194
Opdracht 9: schets uw kameel!	196
12 Begrip van actoren in isolement: PAIR-analyse	201
Wat is een PAIR-analyse	202
Wanneer een GWP-analyse, wanneer een PAIR-analyse	203
De relatie tussen PAIR-analyse en multi-actor modellen	204
A. De vier velden van de PAIR-matrix	204
B. De zes helften van de PAIR-matrix	205
C. De PAIR als schets van de identiteit van een actor	210
D. De PAIR als opmaat voor het ontwikkelen van stabiele coalities	210
Methode: 'levensechte' rollenspelen op basis van PAIR analyse	211
Casus: PAIR-matrices in businessmodellen	214
Opdracht 10: PAIR-analyse	215
13 Begrip van actoren in samenhang: multi-actor modellen	219
Radicale multi-actor netwerken	219
De multi-actor modelleertaal	220
<i>Intentionele en autonome activiteiten</i>	221
Opdracht 11: het modelleren van een intentionele activiteit	225
<i>Het schakelen van activiteiten</i>	227
<i>Een al iets groter voorbeeld: tuinzaken</i>	229
<i>Modelleerstijlen: de Panta Rhei</i>	232
<i>Soorten modellen</i>	235
<i>Wanneer is een multi-actor model klaar?</i>	237
<i>Annotaties bij modellen</i>	239
<i>Illustraties van modelleertechnieken</i>	240
Opdracht 12: uw eerste multi-actor model	246

14	Relationele verhoudingen tussen actoren	248
	De relationele kaart	249
	<i>Typische trajecten op de relationele kaart</i>	250
	<i>Vuistregels voor verandering</i>	251
	Opdracht 13: Relationele verhoudingen	252
	Methode: Interactie-analyse	253
	Opdracht 14: Interactie-analyse	255
15	Methoden in samenhang: de basiscyclus	256
	INTERMEZZO 3: PRAKTIJKVOORBEELDEN	261
	Voorbeelden actormodellen en PAIR matrices	262
	Voorbeeld 1: Regionale energieopwekking	262
	Voorbeeld 2: Ontwikkelingsvisie recreatieve driehoek	267
	Verdere voorbeelden	273
4.E	VARIANTEN IN MULTI-ACTOR PROCESMANAGEMENT	275
16	Strategieën in multi-actor procesmanagement	278
	De modus van samenwerking	278
	De volgorde in perspectiefontwikkeling	280
	<i>Patronen in ontwikkeling</i>	280
	<i>Drie emmers op een wankel tafeltje</i>	283
	Scenario's en interventies	284
	Opdracht 15: Strategieën in multi-actor procesmanagement	286
17	Projecten, programma's, maatschappelijke praktijken	288
	Drie soorten intentionele activiteiten	288
	Positionering in actorenruimte	290
	Wanneer is er sprake van een succesvol traject?	292
	Opdracht 16: Project, programma, maatschappelijke praktijk	293

18 Duurzaamheid vanuit een multi-actor optiek	296
Duurzame ontwikkeling vooronderstelt maatschappelijk verbeterperspectief	296
Intergenerationele solidariteit	296
Triple P	297
Duurzaamheid vanuit een multi-actor perspectief	297
Casus: Duurzaam ondernemen en duurzame ontwikkeling; een maatschappelijk perspectief	300
De volgende stap?	303
INTERMEZZO 4: LEVEN NA POSTMODERNITEIT; DE PLURIMODERNE FASE	309
Leven na postmoderniteit; de plurimoderne fase	310
Een maatschappelijke ontwikkelkoers	310
Een volgende fase: plurimoderniteit	311
Historische schetsen van voedselvoorziening, bouw en zorg	315
Herkenbaarheid van het ontwikkelingsmodel	323
Plurimoderniteit als sensitief maatschappijbeeld	326
De fasen van het maatschappelijke ontwikkelingsmodel	326
De collectieve dimensie van zelfsturing	328
Projectmatige voorbeelden van het maatschappelijke ontwikkelmodel	331
4.F WEERKLANK	335
19 De maatschappij als multi-actor praktijk	336
Blik terug	336
De rode draad van dit boek	337
Blik vooruit	339
Persoonlijk dankwoord	341
Index	344



Voorwoord bij deel 4

Hoe kunnen we sociaal samenleven, als pluriforme mensen in een gedeelde wereld? Deze even relevante als lastige vraag stelt Henk Diepenmaat centraal in zijn serie *Samenleving in perspectief*. Voor bruikbare antwoorden op deze vraag bestaat veel belangstelling. Afwisselend met verfronter en penseel zet hij aspecten van onze sociale werkelijkheid in nieuwe perspectivistische kleuren op het doek. Zijn blikveld omvat filosofische grondslagen (Deel 1; reeds verschenen), ethische gevolgen (Deel 2; nog te verschijnen) en pragmatische consequenties (Deel 3; nog te verschijnen). Met dit jongste Deel 4 zet hij de dagelijkse multi-actor praktijk in de schijnwerpers.

Het eerste deel van de serie, *Een filosofie van de maatschappelijke praktijk* zet de lezer aan tot een andere manier van kijken naar de complexe werkelijkheid die we ervaren. Het introduceert op prikkelende en diepgravende wijze het ‘recursief perspectivisme’ als pragmatisch en tussenliggend alternatief voor een vrijblijvend relativisme en een steriel positivisme. Verschillende dualiteiten worden van hun voetstuk getrokken: mens–wereld, situatie–verandering, bèta–gamma, feit–mening, beeld–werkelijkheid, tijd–ruimte, en sociaal–particulier. Ze vormen volgens hem steeds de uiteinden van een spectrum, terwijl de maatschappelijke praktijk zich daar tussenin afspeelt. Daarmee stelt hij het zwart wit denken ter discussie, en vraagt hij hernieuwd aandacht voor pluriformiteit. Zo opent zich een breder, en tegelijkertijd pragmatischer perspectief.

Het werkboek *Multi-actor procesmanagement* is, vooruitlopend op Deel 2 en 3, een praktische uitwerking van Deel 1. Centraal staat hoe je in de dagelijkse praktijk met een veelheid aan actoren tot resultaten kunt komen. De doelgroep van dit werkboek vormen politici en beleidsmakers, lijnmanagers, programmamanagers, projectleiders, iedereen die doelgericht opereert in een complex spelersveld, en niet schroomt hierover na te denken.

Het recursief perspectivisme staat in het brandpunt van de maatschappelijke ‘maakbaarheidsdiscussie’. Die constatering wordt met dit vierde praktijkdeel nog

eens extra onderstreept. Bij het verschijnen van Deel 1 schreef ik: 'Een filosofie van de maatschappelijke praktijk opent nieuwe vensters op de maatschappelijke verbeterpraktijk en het geboden uitzicht is zeer de moeite waard'. Met dit vierde deel, *Multi-actor procesmanagement*, wordt het landschap waar Deel 1 uitzicht op bood zonder verder dralen betreden. Het resultaat is een boeiende tocht met praktische relevantie.

Jacqueline Cramer





4.A OPMAAT

1

Introductie

Beste lezer

Hier zit u dan, met dit boek in uw handen. Een werkboek, een theorie- en praktijkboek multi-actor procesmanagement. Hoe het komt dat u dit boek in handen heeft, weet ik niet. Misschien bent u erop gewezen door een enthousiaste collega die de bijbehorende cursus heeft gevolgd. Misschien bleef uw blik hangen bij de titel in de boekhandel of op internet. Misschien zag u het toevallig ergens anders liggen en bladert u nu wat verveeld door deze eerste bladzijden heen. Hoe dan ook: het is nu aan mij u echt te interesseren voor de inhoud van dit boek. Het vraagt immers om uw aandacht en tijd. Aansluitend zal ik u vertellen wat mijn eigen motieven daarbij zijn¹.

Wat kunt u ermee?

Waarom zou u doorlezen? Het betreft een werkboek dat een bijzondere kijk biedt op het verloop en de aansturing van complexe projecten en programma's. Daar bovenop biedt het uitzicht op het gericht verbeteren van maatschappelijke praktijken. Alleen dat zou u al nieuwsgierig kunnen maken.

Maar om u daadwerkelijk te kunnen interesseren spreek ik u aan als een mens met een missie. Geen drammer, maar u wilt *wel* iets. Bijvoorbeeld een project laten slagen of een maatschappelijke misstand aanpakken. Een vereniging of partij ontwikkelen. Een onderneming succesvol laten zijn of een beleidsterrein vruchtbaar bewerken. Of, waarom niet, de mondiale klimaatproblematiek beheersbaar maken, armoede bestrijden, de zorg of het onderwijs een stuk eerlijker, menselijker en toekomstrobuster maken. Onze mobiliteit duurzamer maken of onze voedselvoorziening.

¹ Misschien denkt u nu 'maar zijn motieven interesseren mij helemaal niet!' Dat is een interessante houding, waarover ik nog veel zal willen zeggen.

Beweging in veel partijen? Kent u het gevoel dat u iets voor elkaar probeert te krijgen in een complex spelersveld en dat het helemaal niet meevalt? Iedereen lijkt wel iets anders te vinden en velen die volgens u iets zouden

moeten vinden, vinden helemaal niks. Hoe krijgt u grip op een pluriforme verzameling partijen? Hoe krijgt u richting en beweging in een multi-actor proces? Precies die cruciale vragen staan centraal in dit werkboek.

U ziet, ik richt me niet op het meest bescheiden deel der mensheid. Uw ambities zijn best groot: het is immers nodig dat andere, soms vele mensen met u mee doen om succesvol te kunnen zijn. U weet hoe lastig dat uit kan pakken in de dagelijkse maatschappelijke praktijk. U voelt regelmatig weerstanden en loopt wel eens met uw hoofd tegen een muur.

U toont daarbij evengoed een zekere vastberadenheid, u voelt een zekere passie. Ook een zekere zorgvuldigheid. Natuurlijk, u slaakt wel eens een diepe zucht, zo in de kiertjes van uw positieve grondhouding. Maar evengoed werpt u zich iedere keer weer opnieuw in die weerbarstige maatschappelijke praktijk. Deels omdat u vindt dat dit de enige juiste houding is en deels omdat er wel zeker successen geboekt worden.

Die successen zouden wat u betreft overigens best groter en frequenter mogen zijn. Er is zoveel verbeterpotentie in uw omgeving! Die moet toch te mobiliseren zijn? Dat ziet u, dat weet u, dat voelt u. Maar hoe?

Herkent u zichzelf? Dan is dit boek geschreven voor u. Als u zichzelf daarentegen een gewone uitvoerder voelt, die oppervlakkig doet wat van u gevraagd wordt – de dingen zijn nu eenmaal zoals ze zijn – ook dan mag u er wezen, maar dan is dit boek echt helemaal niets voor u.

Dit boek ontvouwt namelijk een manier van denken en werken die het, althans in principe, mogelijk maakt ook in complexe situaties met (heel) veel spelers samen vooruitgang te boeken, verbetering te realiseren. Dat is helemaal niet eenvoudig, u zult nog steeds vaak uw neus stoten want de maatschappelijke praktijk is weerbarstig en eigenzinnig als voorheen. Juist daarom zijn een zekere passie en vastberadenheid en zorgvuldigheid essentieel, en redt u het niet als oppervlakkige voeger en volger. Maar het is zeker niet onmogelijk, het kan wel.

De aanpak waar ik op duid verheldert uw positie, geeft u grip, en biedt methoden en werkwijzen in de omgang met vele spelers. Die aanpak kan helder geformuleerd, aannemelijk gemaakt en overdraagbaar beschreven worden. En dat is precies wat dit boek doet. Het is zeker geen gemakkelijk boek, het is

Een mooi telefoontje. Iemand belt me op mijn mobiel. Trekker van een ambitieus en inspirerend project met veel partijen ergens in het Noorden van het land. “Henk, ik ben even helemaal de grip kwijt! Heb je tijd?” Ik werk graag met hem samen. Want hij wil iets, en steekt daar zijn nek voor uit! Hij weet dat we de zaak niet kunnen bepalen,

dat willen we ook niet. Maar we kunnen wel degelijk in een aantal stappen vastere grond vinden, en weer samen vooruit bewegen!

Ik vind zo’n telefoontje mooi. Help hem graag. Want die situatie waar hij in zit moeten we niet willen vermijden, daar moeten we steeds weer bovenin springen.

in bepaalde opzichten zelfs onconventioneel, maar het beschrijft een manier van denken en werken, een hele concrete aanpak die direct mikt op complexe verbeterprocessen met veel partijen, en illustreert deze met praktijkvoorbeelden. U kunt er echt mee aan de slag. (Zie het kader ‘Serie Samenleving in perspectief’ voor de bredere positionering van deze aanpak.)

Ik wil u op voorhand waarschuwen: ik stort een hele emmer met begrippen en concepten en praktische methoden en wenken over u uit. Soms zijn die heel dagelijks en herkenbaar, maar soms ook zullen ze op een dieper niveau tot denken aanzetten. Ze hangen hecht samen, ook al betreft het een samenhang die u in eerste instantie misschien niet meteen in al zijn vormen ervaart. (In het laatste hoofdstuk kijk ik er daarom samenvattend en integraal op terug.) Maar u hebt er echt iets aan, aan dit boek, als gedreven mens met een missie die zich uitstrekt over anderen. Om dit te kunnen ervaren zult u het echt moeten lezen en ermee moeten experimenteren en werken in uw praktijk. Ik roep u daartoe op en ben benieuwd naar uw ervaringen.

Wat heb ik eraan?

Wat heb ik zelf eraan dat u het leest? Als u een gedreven en gepassioneerde project-leider, programmamanager, bestuurder, manager, buurtbewoner of politicus bent, gewoon dus een betrokken en gedreven mens met oprechte betrokkenheid op en aandacht voor anderen, dan beschouw ik u in deze brede zin als een geestverwant. Ik denk dat we met elkaar veel competentier kunnen worden in het mobiliseren en inzetten van al die positieve mensenkracht (zie kader *De verbeterparadox*). Dat we wel zeker onze wereld kunnen verbeteren. Daar ben ik graag onderdeel van, daar draag ik graag aan bij, daar betrek ik u graag bij door middel van dit boek.

Als we elkaar herkennen en stimuleren kunnen we met elkaar beter, competentier worden in het realiseren van wat we samen willen. Dat zal af en toe best wel knarsen en knallen, niets helpt daarvoor immers zo goed als passie en gedrevenheid bij op andere vlakken van elkaar verschillende mensen. Maar de schrijnende en machteloze apathie van mensen die denken dat onze maatschappij nu eenmaal is zoals hij is, ongenaakbaar en onveranderbaar, en het wijd verbreide cynisme van

De verbeterparadox. Ieder zoekt het beste, voor zichzelf en de mensen die hem na zijn. We bouwen een huis, verbouwen voedsel en zorgen voor onze kinderen. En toch leiden al die individuele verbeteractiviteiten samen

tot suboptimale, en soms zelfs weerzinwekkende praktijken op maatschappelijke schaal. Hoe kunnen we deze paradox opheffen en al die verbeterkracht in samenhang benutten op grotere schalen?

mensen die soms wel dromen van een betere wereld, maar zich in hun dagelijkse handelen steeds maar weer voegen naar de directe omstandigheden, daar zetten we dan een boeiend en krachtig pluriform en beweeglijk front tegenover. Een front van mensen die vinden dat het beter moet en kan. Die dat ook op steeds grotere schalen aantonen. En dat vind ik alleszins de moeite waard.

Kader: Serie ‘Samenleving in perspectief’

Ons land is relatief welvarend en goed georganiseerd. Evengoed vertonen onze maatschappelijke praktijken – soms flinke – mankementen. Neem onderwijs, zorg, bouwen en wonen, mobiliteit. En op mondiaal niveau: armoede, voedselvoorziening, ziekten, energie- en klimaatproblematiek. Verbeterpogingen smoren vaak in complexiteit en weerbarstigheid, ondanks veel inzet en goede bedoelingen.

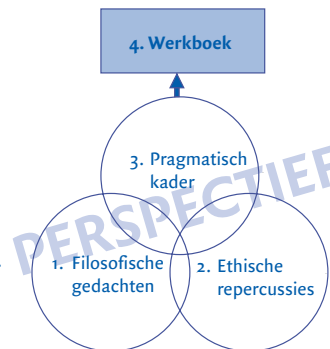
Hoe komt dat en wat kunnen we daaraan doen? Deze vragen staan centraal in de serie Samenleving in perspectief. Ik ontvouw en onderbouw in een drieluik – een filosofisch, ethisch en pragmatisch deel – mijn bijdrage aan het antwoord: het recursief perspectivisme. Dit werkboek, met praktijkmensen als doelgroep, vertaalt dit naar een praktische actor-gestuurde aanpak voor verbetering van complexe maatschappelijke praktijken. Inmiddels zijn deel 1 (filosofie) en deel 4 (dit werkboek) uitgekomen.

Deel 1, een filosofie van de maatschappelijke praktijk legt de filosofische grondslag voor het recursief perspectivisme. Strikt op basis van perspectief (een primitieve verandernotie) wordt een nieuwe kijk op onze maatschappelijke werkelijkheid ontvouwd. Gangbare wereldbeelden worden stevig ontworteld. Uit de resulterende scherven wordt een nieuw en activerend beeld van ons mensen in de wereld samengesteld. Centraal in deze visie staan

perspectivische actoren in concrete maatschappelijke samenhangen. Deel 1 is uitgebracht bij uitgeverij Parthenon en wordt gedistribueerd door uitgeverij van Arkel.

Deel 4, dit *werkboek multi-actor procesmanagement*, vormt de operationele neerslag van het drieluik. Het spreekt praktijkmensen aan. Centraal staan een consequente oriëntatie op actoren en hun drijfveren, en het bevorderen, laten ontwikkelen van samenhang tussen actoren. Uitgangspunt is verder de op het eerste gezicht wellicht wat mysterieuze, maar reuze praktische constatering dat waarachtige verbetering als vanzelf gebeurt. Deze inzichten snijden dwars door gangbare disciplinaire kaders als projectmanagement, ondernemerschap, programmamanagement en beleidsprocessen heen. Dit werkboek maakt de inzichten uit het drieluik operationeel voor de alledaagse maatschappelijke werkvloer, door een consequente doorvertaling naar positie, methoden en werkwijzen

van de multi-actor procesmanager die zich voor een ambitieuze taak gesteld ziet in een spe-lersveld met veel partijen.





2

Samen vooruit bewegen in complexe spelersvelden

De manier van werken die centraal staat in dit werkboek noem ik *multi-actor procesmanagement*. Actoren zijn partijen, ze verrichten handelingen die een breder proces beïnvloeden. We managen dus processen met meer partijen. Dit lijkt klip en klaar.

Maar managementjargon staat bol van impliciete aannamen. Dat gaat zelfs zover dat een wat onoplettende interpretatie van multi-actor procesmanagement haaks staat op waar ik naar toe wil. Daarom eerst een positionering hier. Ik licht die impliciete aannamen hieronder toe. Dan contrasteer ik dit scherp met de wijze waarop maatschappelijke praktijken ontstaan, zoals de zorg of mobiliteit of voedselvoorziening of het onderwijs. Ten slotte schets ik op basis van dit contrast de brede contouren van de interpretatie van multi-actor procesmanagement die praktisch uitgewerkt wordt in dit boek.

Managementjargon

Management is in wezen de kunst van iets gedaan krijgen. Kernbegrippen zijn *doelen* en *realiseren*. Management is dus een doelgerichte activiteit. Zijn de doelen helder, dan zal alles daarop gericht moeten worden en alles wat daarvan afleidt vermeden.

Nu zijn managers natuurlijk niet gek en weten ze dat ook doelen bepaald moeten worden. Daartoe wordt bijvoorbeeld *strategisch management* van stal gehaald (doel is dan het bepalen van doelen en werkwijzen). En ook de organisatie moet gemanaged worden (*organisatiemanagement*). Speciale opdrachten worden toegewezen aan een *projectleider* (ook een soort manager) en om het complex te maken noemen we iemand die verschillende projecten leidt juist een *projectmanager*. Samenhangende en stevige projectenportfolio's komen toe aan de *programmamanager*. *Communicatie-* en *informatiemanagement* zijn erkende takken van sport in en om andere activiteiten heen, die soms waarachtige koekoeksjongen worden. Risico's worden aangepakt door de *risicomanager*. Zelfs de innovatie zal gemanaged worden (door *innovatiemanagers*). Dat gebeurt in netwerken, die ook gemanaged dienen te worden (*netwerkmanagers*). Wordt het geheel wat warrig, dan komt de *procesmanager* op het toneel (ik zal nog veel over haar zeggen). Dit alles wordt gemanaged door *algemeen managers*. Zo ontstaat

er al gauw een hele piramide, zelfs een kluwen van onder- en nevenschikte managers en te managen activiteiten.

Managers krijgen én geven dus richting. Het liefst is ieder van de doelen (aan het eind van zo'n richting) zo SMART² als mogelijk gespecificeerd. En het gaat steeds om verschillende aspecten (tijd, geld, kwaliteit, organisatie, communicatie en informatie) en fasen (neem richten, inrichten, verrichten). Maar u voelt de bui al hangen: SMART werken en het onderkennen van verschillende aspecten en fasen bieden wel enig houvast, maar pakken de onderliggende redenen van de kluwen in echte multi-actor situaties slechts zelden aan. Al te SMART wordt in complexe ontwikkelsituaties met veel partijen al snel wat DOM!³

Zeggen we management, dan zeggen we manager. De manager (of het management) is er of voelt zich er verantwoordelijk voor dat doelen ook daadwerkelijk bereikt worden. Specificeren, afbakenen, faseren, beheersen, controleren, besluiten, beslissen, dat zijn begrippen waar een manager iets mee kan. Er zijn vele typen managers, nog meer zelfs dan managementdisciplines. Maar één ding staat steeds recht overeind: de manager doet het niet zelf. De manager is bezig met een activiteit die bestaat uit organiseren, structureren, instrueren, sturen, leiden, coördineren, monitoren, evalueren, bijsturen van anderen. Het zijn anderen die acteren of uitvoeren en die behoeven management. De manager voorziet daarin.

Een manager neemt als het ware een positie in van overzicht en handelt vanuit dit overzicht. Hij richt zich op verschillende actoren en heeft daartoe een zeker mandaat. De helderheid van dat mandaat wisselt: bij een lijnmanager is het doorgaans steviger dan bij een procesmanager. Neem een generaal die zijn leger leidt, een politicus die beleid formuleert en aanstuurt, een projectleider die zijn projectteam leidt, een Border Collie die een kudde schapen hoedt of een gids die een groep toeristen op een dagtocht begeleidt. (Ieder voorbeeld kent overigens ook zijn eigen revoltes.)

2 SMART geformuleerde doelstellingen zijn specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

3 DOM werken staat voor dogmatisch, onflexibel en mateloos ongeïnspireerd werken.

Een stereotype **manager** heeft een helder doel, heeft een scherp overzicht over hoe dit te realiseren, en beschikt over een duidelijk mandaat over anderen. Hij is SMART!

Een stereotype **procesmanager** kent een wat minder scherp doel, heeft slechts gedeeltelijk overzicht over hoe dit te realiseren, en beschikt over een onduidelijk mandaat over anderen. Hij is, kortom, een wat larmoyante en niet te benijden figuur. Hoog tijd dat we daar iets aan doen!

Een goede manager is sensitief voor de noden van zijn schapen. Miskent hij deze, dan komt zijn doel immers in gevaar! Maar onverkort staat overeind dat een manager handelt vanuit een managementpositie, met al de daarbij horende connotaties van (meer) overzicht en een (meer of minder gearticuleerd) aansturend, controlerend en leidinggevend mandaat.

Multi-actor procesmanagement kan op basis van het voorgaande opgevat worden als een type managementtaak, te beleggen bij een procesmanager met mandaat, gericht op heldere doelen, waarbij veel van de processamenstellende activiteiten zijn uit te voeren door verschillende actoren.

Maar u bent niet van de straat en voelt goed aan dat dit te simpel is. Enige relaxerende terminologie is hier op zijn plaats. Vaak wordt immers voor een procesmanager een breder werkveld gedefinieerd dat om een heldere kerntaak of een groep kerntaken (met bijbehorende heldere doelen) heen ligt, waarbinnen de partijen in een of ander gareel moeten worden gehouden (neem de partijen om een nieuw aan te leggen snelweg heen). Het gaat bij multi-actor procesmanagement verder om sterk participatieve managementtaken, die veel oog hebben voor de spelers in kwestie. Die spelers bepalen immers zelf of ze meedoen aan het proces: ze hebben een eigen mandaat; u heeft ze niet aan een touwtje. En die doelen zijn noodzakelijkerwijs globaal, soms erg globaal aan het begin van het proces; en ze zullen nog wel eens iets veranderen gezien de complexiteit van de situatie.

Ook dit lijkt allemaal klip en klaar. Multi-actor procesmanagement is hierboven op hoofdlijnen adequaat omschreven als een bijzondere managementtaak. Je vertrekt gewoon vanuit het staande managementjargon, maar neemt sommige centrale ingrediënten (zoals heldere doelen, overzicht en mandaat) met een fikse korrel zout en voegt een flinke lik procesgerichtheid toe. Een smeug en gekruid werkveld is het resultaat.

Misschien bent u daar als man of vrouw uit de praktijk helemaal gelukkig mee. Ikzelf voel dat helemaal niet zo. Een beetje doel, een beetje overzicht en een beetje mandaat, en dat recht zetten met een dosis proces en maskerende kruiden, het is het allemaal net niet. Als je op zich heldere centrale gedachten als doel, overzicht en mandaat zo moet afzwakken, dan is dat een veeg teken voor de basis van je omschrijving.

Vallen er dan geen onverkort *positieve* noties van het managen van multi-actor processen te ontwikkelen die het wat minder in het vervagen en kruiden van op zich heldere ingrediënten zoeken? Smeug en smakelijk verwordt immers al gauw tot glibberig en overheersend van smaak!

Lessen uit de maatschappelijke praktijk

We zoeken dus een *positieve* definitie van multi-actor procesmanagement. Nu wil het geval dat er legio multi-actor processen zijn in onze directe omgeving waar we inspiratie uit kunnen halen. Misschien denkt u hierbij allereerst aan professioneel te managen processen. Maar het kan veel eenvoudiger dan dat. We vormen immers allemaal onderdeel van vele maatschappelijke praktijken om ons heen. Als bewoner van een stad, als ouder van schoolgaande kinderen, als bezoeker van een meubelboulevard, als bestuurder of lid van een sportvereniging, als gebruiker van de Euro. Onze wereld, onze maatschappij, dat is een multi-actor praktijk! Daar kom ik in dit boek nog veel dieper op terug.

Ik wil het ontstaan van maatschappelijke praktijken hier contrasteren met het managen van complexe activiteiten. Voor mijn doelen hier volstaat een globale beschrijving van de wijze waarop onze maatschappelijke praktijken ontstaan. Ik denk daarbij niet aan de kleinste praktijken: dat helpt bij het opbouwen van het contrast dat ik zoek met de staande management paradigma's. Ik doel bijvoorbeeld op de zorg, het onderwijs, mobiliteit, voedselvoorziening, de bouw- en woonpraktijk, het beleidsmatig omgaan met armoede en honger. Als ik inga op hoe maatschappelijke praktijken en praktijkjes ontstaan wordt vanzelf duidelijk hoe slecht dit zich verdraagt met de hierboven uitgewerkte aanvliegroute vanuit het managementjargon.

Ik was in het dal van de Vézère in Frankrijk. Er was een demonstratie door wat ik voor het gemak maar even een stenensmid noem. Hij was in staat de meest perfecte vuurstenen werktuigen te maken, althans vanuit de optiek en met de techniek van een mens uit het stenen tijdperk. Ooit hebben mensen zich deze technieken eigen gemaakt (de hedendaagse stenensmid in kwestie heeft ze gereconstrueerd uit de gevonden producten, wat een prestatie op zich is). Denkt u dat dat is gebeurd in een opgerichte stenensmederij die gemanaged werd? Misschien uiteindelijk wel (er zijn wel zeker resten van werkplaatsen gevonden). Maar een veel meer plausibele verklaring is dat men een continue behoefte had aan steeds betere werktuigen en dat bepaalde mensen bekwaamer bleken in het vervaardigen ervan dan anderen. Je doet meestal graag waar je goed in bent, dus wat lag er meer voor de hand dan met elkaar af te spreken dat de één met talent werktuigen vervaardigt en een ander er voor een tegenprestatie gebruik van maakt? Heb je eenmaal doel, overzicht en mandaat, dan begin je wellicht als manager-stenensmid een werkplaats. En het is zeker zo dat aan onze huidige industrie-, informatie- en kennisgedomineerde maatschappij mede managementactiviteiten ten grondslag liggen. Maar als totale verklaring voor de ontwikkeling van het steeds professioneler vervaardigen van gereedschappen schiet het management-

denken gewoon schromelijk tekort. Maatschappelijke praktijken ontstaan, doen op, emergeren veel meer dan dat ze gemanaged worden.

Een ander voorbeeld. Ik ben – met velen van u – opgegroeid in het naoorlogse Europa. Een continent, verscheurd en verwoest door bittere oorlogen. ‘Dat nooit meer’, was een centrale gedachte in de late veertiger en vroege vijftiger jaren. En het waren vooruitziende geesten die in 1951 (al 6 jaar na het einde van WO II) de EGKS (Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal) oprichtten. Als je kolen en staal niet meer kon monopoliseren, was het immers lastig oorlog voeren. Het project gold als een onzekere stap op weg naar een lange en robuuste vrede tussen voormalige aartsvijanden (een strategische doelgerichtheid stond aan de basis van deze ontwikkeling). Maar denkt u dat dit proces op details gemanaged werd? Dat er een helder doel was, een helder overzicht, een scherp mandaat? Er is inmiddels een Europese Unie, een Europese munt, zelfs een aarzelend groeiend Europees identiteitsbesef waar het onze positie ten aanzien van andere economische blokken betreft. Maar management is een term die uiterst slecht past bij het woeste wordingsproces van onze huidige Europese Unie. Ook die is ontstaan, veel meer dan ontworpen en gemaakt, uit de deelinitiatieven van de deelnemende partijen. En we zijn nog dagelijks getuige van de bijbehorende barensweeën.

Want wat is er feitelijk steeds aan de hand? Partijen ervaren elkaar en zien redenen om elkaar in de haren te vliegen of de handen in elkaar te slaan. Dat doen ze soms wel, maar veel vaker helemaal niet onder de invloed van een of ander management. Er hoeft helemaal geen sprake te zijn van een scherp en gedeeld doel (ook al was dat bij de *founding fathers* van de EU wel degelijk in uiterst abstracte zin aanwezig). Eigen voordeel is immers ruim afdoende om een eenmalige of structurele positieve of negatieve relatie aan te gaan. Overzicht was er maar zeer ten dele. (De weg van WO I en II naar EU of van stenensmid naar onze moderne industrie is lang en grillig!) En mandaat, het was nauwelijks expliciet aanwezig.

Datzelfde geldt voor de ontwikkeling van een stad, de prille start en doorgroei van een sportvereniging, het ontstaan van mobiliteitsproblemen, de ontwikkeling van onderwijs, zorg, voedselvoorziening, het ontstaan van klimaatproblemen of een financiële crisis. Een oplettende lezer oppert wellicht nog dat er in de gemiddeld complexe gevallen steeds sprake is van een beetje doel, een beetje overzicht en een beetje mandaat, en dat de eerdere ‘praktische’,

Maatschappelijke praktijken ontstaan
vanzelf, **emergeren**, veel meer dan dat ze

resultaat zijn van een proces dat onderhevig
is aan management.

managementjargon gebaseerde definitie van multi-actor procesmanagement dus uitstekend opgeld doet. Maar het knarst en wringt, en naarmate de praktijken groter worden en de tijdsduur van realiseren en ontwikkelen langer, wordt het steeds krampachtiger maatschappelijke praktijken te zien als resultaten van management, zelfs als we de staande managementtermen verwateren. Veel meer is er sprake van het als vanzelf ontstaan, oprijzen, emergeren van grotere maatschappelijke praktijken uit vele kleinere interacties.

Je kunt maatschappelijke praktijken dan wellicht opvatten als *idealiter* gemanaged? Maakbaarheidsadepten⁴ willen deze trom wel eens roeren. Dat zou dan een ideale manager vergen. Neem er een met doelen, overzicht en mandaat. Drie zaken die juist in een multi-actor situatie veelal ontbreken⁵! De 20^e eeuw heeft hier incidenteel barre maatschappelijke voorbeelden van laten zien, maar erg robuust zijn ze gelukkig niet gebleken.

Het is zelfs diametraal omgekeerd: het blijkt keer op keer ontzettend lastig grotendeels als vanzelf ontstane maatschappelijke praktijken als de zorg, het onderwijs, onze energievoorziening doelgericht te managen richting verbetering, ook als we allen van het nut of de noodzaak daartoe eigenlijk wel overtuigd zijn! Vrijwel alle grote problemen van ons tijdsgewricht of het nu achterstandswijken, uitval in het onderwijs of klimaatproblematiek betreft, vormen voorbeelden *par excellence*. Juist als we maatschappelijke praktijken willen verbeteren blijkt hoe enorm weerbarstig als vanzelf gegroeide en in elkaar vervlochten⁶ constellaties van partijen kunnen zijn ten aanzien van verandering. Ze zijn zelfs deels onzichtbaar, ongrijpbaar, als een soort van maatschappelijke *stealth-technologie*. Dit zet een gegeven als het uiteenvallen van de USSR in een geheel ander daglicht.

Sommige onderdelen van onze maatschappij worden overigens wel degelijk gemanaged. Dat geldt vaak voor kleinere en soms zelfs voor grotere onderdelen.

4 Maakbaarheid: een positie die vooronderstelt dat ook complexe maatschappelijke praktijken kunnen worden ontworpen en gerealiseerd, zoals je dat doet met een dijk of een huis.

5 Ik denk hierbij ook aan Plato met zijn koning-filosoof. In zijn tijd was dat wellicht een haalbare verbetering. In onze tijd, zo vermoed ik, niet meer.

6 Noties die hier opgaan zijn zelforganisatie, emergentie, co-evolutie, autonomie. Zie ook Diepenmaat (2009), Een filosofie van de maatschappelijke praktijk.

Het blijkt keer op keer ontzettend lastig grotendeels als vanzelf ontstane maatschappelijke praktijken als de zorg, het onderwijs, onze energievoorziening doelgericht te

managen richting verbetering! Dat moet bescheiden stemmen ten aanzien van de inzet van **conventionele** management-technieken.

Maar ik denk dat de voorbeelden die ik hierboven aanhaal ronduit bescheiden zouden moeten stemmen ten aanzien van het benoemen van managers die met gangbare managementactiviteiten steeds complexere multi-actor situaties te lijf gaan om gangbare managementdoelen te realiseren.

Wat is dan nog multi-actor procesmanagement?

Moet de handdoek van multi-actor procesmanagement nu in de ring? Hang ik het credo aan dat we als doelgerichte mens de neiging hebben onze invloed op onze maatschappelijke praktijken schromelijk te overschatten? Dat we maar wankele en kleine bootjes zijn, eenzaam op de woeste stromen van de maatschappelijke oceaan? Het is een populair standpunt, ik zie en hoor het veel om mij heen, nog steeds vaker overigens in de wandelgangen dan aan de vergadertafel. (Als al de aanhangers ook aan de vergadertafels consequent zouden doorredeneren zouden er heel wat organisaties en instituties opgeruimd kunnen worden!)

Maar ik ben er ten diepste van overtuigd dat dat standpunt niet klopt. Enige bescheidenheid is in het licht van maatschappelijke krachten zeker op zijn plaats, maar tegelijkertijd kunnen we nog zoveel beter. Ten aanzien van ons vermogen ook onze complexere maatschappelijke praktijken en praktijkjes te managen bevinden we ons nog in het stenen tijdperk. Zelfs onze politieke structuren zijn nauwelijks ingericht op het bevatten, onderkennen en aanpakken van verbetertrajecten op maatschappelijke schaal. Dit is overigens geheel congruent met de wijze waarop maatschappelijke praktijken ontstaan, veel meer dan gemaakt worden. We moeten om steviger stappen te kunnen zetten veel competentier worden in het doorzien van maatschappelijke praktijken en daarbij onze interpretatie van multi-actor procesmanagement stevig herijken. Dat is een enorm proces, waarvan dit boek en deze serie een kleine bijdrage proberen te leveren.

Multi-actor procesmanagement blijkt – in zijn naïeve connotatie – een spannende, zelfs een ietwat bizarre combinatie van tegenstrijdige begrippen. Onder specifieke condities (heldere doelen, een positie van overzicht en een helder managersmandaat) biedt management een uitstekend paradigma om effectief en efficiënt doelen te behalen, verbetering te realiseren. Maar juist in steeds complexere multi-actor situaties komen die condities dusdanig onder vuur te liggen dat management als brede methode steeds slechter past. Je onderscheidt immers die actoren vanwege het feit dat ze een *eigen* identiteit, *eigen* beelden, *eigen* doelen, een *eigen* mandaat hebben. Ze managen – als ze dat al doen – vooral zichzelf in hun *eigen* context. En als één set eigenschappen op zijn plaats is om complexere spelersvelden te karakteriseren, dan is het juist wel een *gebrek* aan inzicht, overzicht, doorzicht en samenhang.

Multi-actor en management in hun oorspronkelijke betekenis bijten elkaar, zelfs als je het verschil probeert te verdonkeremanen met de term ‘proces’, zoals in multi-actor procesmanagement gebeurt. (Een term die in zijn kern niets anders zegt dan dat er iets verandert: een activiteit is gaande. Maar wat zou je dan anders managen dan een activiteit?)

Ze bijten elkaar, maar tegelijkertijd zijn ze ook onderling redundant. Een manager managet immers *anderen*. En die anderen hebben hun eigen ervaringen, drijfveren, intenties, daar gaan ze zelf over. Ze managen op hun beurt hun *eigen* omgeving. Eenieder managet dus in zekere zin.

Noemen we die anderen die gemanaged worden actoren, dan is in wezen *ieder* type manager een multi-actor procesmanager en ieder managementproces vergt dan multi-actor procesmanagement. Deze insteek maakt het onderwerp van dit boek zowel uiterst relevant als bijzonder veelzijdig. We zouden als consequentie iedere bestaande managementaanpak kunnen voorzien van een praktische multi-actor paragraaf. Maar dan versnipperd de notie van multi-actor procesmanagement en wordt hij nodeloos gecompliceerd. Juist om deze reden steekt dit boek andersom in. De hier te presenteren aanpak vat *alle intentionele*⁷ processen die een maatschappelijke verbeterwens met zich meebrengen op als *te managen multi-actor processen*. Onze maatschappij, zo ook zijn grotere onderdelen, het is eerst en vooral een multi-actor praktijk.

Deze zienswijze voorkomt een hoop fragmentatie en maakt het ook mogelijk bestaande managementtaken op nieuwe manieren te begrijpen en ten opzichte van elkaar te positioneren. Maar vooral ook is het een oorspronkelijke manier om al die inhoudelijk van elkaar verschillende managementactiviteiten meer vanuit *first principles* (zie kader) te begrijpen en ondersteunen, althans zo zal ik betogen in dit praktijkboek. Multi-actor procesmanagement biedt een basale manier van denken en werken die in allerlei op inhoudelijke gronden sterk van elkaar verschillende situaties grip en richting geeft, en ik nodig u van harte uit op allerlei manieren met deze basale principes te werken, te variëren en te experimenteren. Want zoals een begrip en gebruik van muzieknoten in samenhang kan leiden tot allerlei muziek en geluid, zo kunnen de principes uit dit werkboek aan de basis staan van vele stromingen van multi-actor procesmanagement.

Ik ben me er terdege van bewust hoe diep en complex en veelzijdig maatschappelijke praktijken verankerd kunnen zijn. Kijk slechts één mens in de ogen of een vereniging of een beroepsgroep of een politieke partij of een volk, en

7 Voor nu: doelgerichte. Verderop zal ik een beter passende definitie van intentionaliteit presenteren.

peil zijn diepte (het is er nog maar één!). Ik neem verder als uitgangspunt dat maatschappelijke patronen en praktijken veel meer als vanzelf ontstaan dan dat ze ontworpen, gepland en gerealiseerd worden. Er bestaan onmiskenbaar zwaargewichten die in een specifiek tijdsgewricht wel degelijk op enorme schalen maatschappelijke grondtonen weten te raken⁸, die gedachten en zelfs activiteiten van anderen weten te richten; dat is de essentie van leiderschap. Maar op grote maatschappelijke schalen zijn de multi-actor (proces)manager en succesvol multi-actor procesmanagement op dit moment marginale en slechts hoogst zelden waarneembare fenomenen, zo leert een eenvoudige blik om ons heen. De manager, zijn randvoorwaarden (doelen, mandaat en overzicht), zo ook zijn te controleren proces, lopen juist op die schalen als zilverzand door onze vingers.

Dat laat onverlet dat ook complexe maatschappelijke praktijken wel degelijk samen geanalyseerd en beschreven, samen ontworpen en gepland en samen gerealiseerd kunnen worden. Dat is zeker niet eenvoudig, in de weerbarstige

8 Een recent voorbeeld is Obama bij zijn verkiezing.

First principles zijn vaak eenvoudige aannamen die dienen als vertrekpunt van waaruit een meer omvattende beschouwing en/of aanpak wordt uiteengezet. Multi-actor procesmanagement, zoals uiteengezet in dit werkboek, is stevig geworteld in het *recursief perspectivisme*. De *first principles* zijn allereerst een specifieke definitie van perspectief (waarover verderop meer), en daar bovenop de aanname dat alles (wat dan ook) ervaren wordt als een recursief netwerk van perspectief. In een bondige omschrijving leiden perspectieven samen tot actoren, en leiden actoren samen tot maatschappelijke praktijken. Dat wordt uitgebreid beschreven en filosofisch onderbouwd in Deel 1 van deze serie. Perspectieven, actoren en maatschappelijke praktijken zijn recursief: ze herhalen zich, ook op verschillende schaalgroottes. Dit werkboek is – in zijn theorieën, methoden en voorbeelden – zwaar schatplichtig aan deze recursieve perspectivische

onderbouwing. Dat heeft als bijzondere consequentie dat er niet zozeer een collage van min of meer samenhangende impressies en empirisch werkzaam gebleken methoden gepresenteerd wordt (ook dat gebeurt overigens), maar dat er ook steeds teruggegrepen kan worden op een onderliggende rode draad die het geheel van methodologische stevigheid voorziet. Aan het einde van dit boek wordt deze rode draad nog eens voor u samengevat.

Juist de recursieve aard van perspectieven en actoren levert de sleutel tot multi-actor procesmanagement. Maatschappelijke praktijken emergeren grotendeels *bottom-up* vanuit perspectieven en actoren die elkaar vinden. De consequentie daarvan is deze. Willen we doelgericht maatschappelijke praktijken verbeteren dan dienen we ze onder te brengen in maatschappelijk multi-actor perspectief.

praktijk, maar het is wel zeker mogelijk! Er bestaan vele praktische hindernissen, maar die kunnen genomen worden, er bestaan althans *geen fundamentele redenen waarom het niet zou kunnen*, zo zal ik in dit boek uiteenzetten. De grootste vijand in dit streven zijn we zelf.

We zijn zo gewend de wereld te zien als *onze eigen wereld*, de maatschappij als dat deel wat we *zelf* ervaren, het primaat te geven aan onze *eigen* interpretaties van en ervaringen in die gedeelde wereld dat we weinig ruimte laten voor de eigenheden, interpretaties en ervaringen van anderen om ons heen. We leven als pluriforme actoren in allerlei maatschappelijke verbanden, van sprankelend en mooi tot gewelddadig en overgoten met haat, en al hun mengvormen. Gewoon oprechte interesse in en aandacht voor de ervaringen van anderen, naast onze eigen ervaringen, dat is de belangrijkste sleutel voor het zetten van verdere stappen. De gezamenlijke verbeterkansen doemen dan als vanzelf op.

Voor een goed begrip: dit heeft slechts zijdelings te maken met zaken als liefdadigheid of noodhulp. Ook staat het ver van een weinig onderscheidend en wat obligaat ‘gelijk zijn aan en zorgen voor elkaar’ denken (de enigszins naïef geformuleerde en gepersifleerde wortel van socialisme). Of een al even weinig onderscheidend ‘wees vooral verantwoordelijk voor jezelf’ pleidooi (de al even naïef geformuleerde wortel van liberalisme). Een levenswaardige samenleving kent elementen van liefdadigheid, noodhulp, kent *zowel* sociale als liberale aspecten. Maar tot een intrinsiek betere, duurzamere maatschappij zullen liefdadigheid en noodhulp in isolement of een rabiaat socialisme of liberalisme niet leiden. Het gaat er juist om dat we elkaar her- en erkennen als pluriforme medespelers, contribuanten in maatschappelijke patronen. Politieke, beleidsmatige, zakelijke, sociale, economische, technologische en nog veel meer patronen, evenzo hun mengvormen. Ieder voor zich samengesteld uit actoren die over hun geheel eigen identiteiten beschikken en van daaruit hun geheel eigen legitieme behoeften invullen. Patronen die op hun beurt onderdeel zijn van een groter ‘ons’, als samenleving op grotere schalen, en ook daar verantwoordelijkheden aan ontnemen ten aanzien van weer andere medespelers (zoals ecologische randvoorwaarden als milieu en klimaat ons duidelijk maken).

Een samenleving die deels als vanzelf beweegt, maar die – en daar maakt dit boek een punt van – deels ook doelgericht bewogen kan worden. De bijdrage van

De maatschappij, het is eerst en vooral een ‘multi-actor praktijk’. Meer begrip van en voor elkaar, wederzijdse sensitiviteit, van elkaar apart en in samenhang, is daarom een

belangrijke sleutel tot verdere verbetering op grotere maatschappelijke schalen. Dat leidt tot nieuwe gedistribueerde management-principes die haaks staan op de klassieke.

zowel autonome als doelgerichte aspecten wordt centraal gezet in dit boek. Ik ben verre van blind voor de soms enorme omvang en kracht van het autonome aandeel. Dat laat onverlet dat dit boek als een stevige oproep mag worden opgevat voor het herwaarderden en grootschaliger inzetten van onze eigen doelgerichte vermogens. Niet vertrekend vanuit vooropgezette, utopische en van bovenaf opgelegde maatschappijbeelden, waarvan de twintigste eeuw barre en bizarre voorbeelden heeft laten zien. Maar steeds opnieuw vertrekend vanuit de actoren die iedere keer weer opnieuw onze maatschappij samenstellen. Op grote en kleine schaal.

Ook in de toekomst zullen we nog steeds met enige regelmaat vervallen tot stagnatie, competitie, vervuiling, ruzie, oorlog en andere misstanden. Maar de maatschappij is *eerst en vooral een multi-actor praktijk*, en als we die notie echt naar waarde weten te schatten hebben we een heel belangrijke hindernis genomen. Dan kunnen we onze concepten van management verruimen tot op maatschappelijke schalen en verder reiken in onze ambitie om ook steeds complexere multi-actor situaties samen te beïnvloeden, te verbeteren.

De term ‘management’ draait in bepaalde, cruciale betekenissen om ten opzichte van het klassieke beeld. De manager managet niet meer de anderen, maar iedere actor managet zichzelf in een netwerk van andere actoren. Imperatief wordt wederkerig. Sociale én liberale noties vallen op hun plek. En juist de coalities waarin deelnemende actoren elkaar herkennen en erkennen als cruciale, elkaar steunende en beïnvloedende partijen – *in essentie een collectief actorbegrip op een andere schaal* – krijgen ruim baan⁹.

Die collectieve plek van waaruit we elkaar als samenhangende maatschappelijke stelsels begrijpen, dat is de plek waar multi-actor procesmanagement verankerd is. U kunt daar als individuele en professionele multi-actor procesmanager belangrijk werk verrichten. Maar u kunt dat natuurlijk niet alleen. Hoed u voor de valkuilen van de klassieke manager, zodra het om multi-actor processen gaat!

Op basis van een scherp besef dat onze maatschappij een multi-actor praktijk is, een dieper begrip van multi-actor procesmanagement, en vooral op basis van meer begrip van en voor elkaar, kunnen we als meer competente mensen samenwerken aan een pluriforme en betere wereld. Dit werkboek (Deel 4 van de serie Samenleving in perspectief) voorziet deze basisgedachte, die theoretisch voorbereid wordt in de eerste drie delen van deze serie, van een samenhangende aanpak, samengesteld rond een aantal praktijkmethoden en -instrumenten, en voorzien van illustraties.

9 Coalities die overigens op die andere schaal ook weer met elkaar in samenhang of competitie kunnen zijn.



3

Lees- en gebruikswijzer

Dit betreft een werkboek, een theorie-en-praktijk boek multi-actor procesmanagement. Het boek beoogt u en uw omgeving vaardiger te maken in het managen van praktijkprocessen met veel partijen. Zoals hierboven betoogd is het daartoe nodig op andere manieren naar management, actoren en processen te kijken en er anders mee om te gaan.

Wat biedt dit boek?

Overdracht kan op verschillende manieren, maar in ieder geval vereist het een mix van theorie en praktijk. Theorie, omdat multi-actor procesmanagement andere manieren van denken en werken vereist. En praktijk, omdat het daarom draait in dit boek. Juist die combinatie wordt door cursisten stevast hogelijk gewaardeerd¹⁰.

Bij de presentatie van *theoretische* aspecten staat steeds voorop dat ze nodig moeten zijn voor (begrip van) gebruik in de praktijk. Het betreft concepten, werkwijzen en strategieën, waar nodig onderbouwing, en hier en daar verdieping. Theoretische concepten worden geponeerd, en werkwijzen (typische manieren van opereren) en strategieën (varianten in aanpak) worden beschreven. Onderbouwingen worden gegeven in zoverre ze concepten en werkwijzen verhelderen of aannemelijk maken. Verdiepingen zijn slechts spaarzaam aanwezig. Notabele uitzondering is Intermezzo 2: actorenruimte. Dit betreft een hoogst abstracte en deels wiskundig verwoorde verdieping die afdaalt tot in de krochten van het recursief perspectivisme. Ik heb het opgenomen omdat het de nauwe relatie tussen alle onderdelen van dit boek en deze serie op een uiterst compacte wijze weergeeft. Mensen vinden het geweldig of onbegrijpelijk.

Praktijkaspecten omvatten methoden, illustraties, casussen en oefeningen. Methoden zijn concrete manieren van werken met een specifiek doel. Ze kunnen op typische (herkenbare) manieren worden samengesteld, resulterend in strategieën en werkwijzen (zie de theoretische aspecten hierboven). Illustraties verhelderen theoretische aspecten of methoden. Ze zijn doorgaans gelicht uit mijn beroepspraktijk, maar ik heb niet geschroomd ervaringen te combineren of zelfs aan te passen, dit om de illustratieve werking te versterken. Voor casussen geldt dit niet: het betreft levensechte praktijkvoorbeelden, regelrecht geplukt uit

¹⁰ Eerdere versies en onderdelen van dit boek zijn reeds in de vorm van cursussen, zowel gericht op studenten als op practitioners, ingezet.

de ruwe maatschappelijke praktijk. Opdrachten, ten slotte, spreken u als lezer aan op het zelf inbrengen van uw creativiteit en werkcontext. Want dat is waar het uiteindelijk om draait.

Als kers op de taart is het boek ook gelardeerd met een klein aantal cartoons en mijn eigen impressies en reflecties. Die laatste zijn natuurlijk hoogst persoonlijk, maar laat u niets wijsmaken: dat is uw eigen betrokkenheid bij multi-actor processen uiteindelijk ook.

Bronnen

Dit boek is het resultaat van ruim 25 jaar complexe wisselwerking tussen theorie en praktijk. Gedurende deze tijd ben ik actief geweest binnen onderzoeks-instituten, als onderzoeker en docent aan universiteiten, als ondernemer en als *reflective practitioner*¹¹ in een multi-actor adviespraktijk. Dit boek verwijst, als werkboek, regelmatig naar mijn adviespraktijk. Tegelijkertijd rusten dit boek en deze serie stevig op verschillende filosofische en wetenschappelijke stromingen. Ik denk dan vooral aan de fenomenologie en het pragmatisme, management sciences, duurzaamheid, kennisanalyse, systeemkunde, modeltheorie en verschillende sociologische stromingen. De hierin getrainde lezers zullen ook de natuurwetenschappelijke grondtonen herkennen. Ten slotte rust het op vele gedachten en praktijkervaringen die ik heb mogen delen met anderen.

Het is door deze veelzijdige worteling lastig specifieke referenties te geven. Waar dat expliciet aan de orde is, gebeurt dit in voetnoten. Verder bieden ook mijn proefschrift¹² en Deel 1 van deze serie¹³ een brede blik op de gehanteerde inspiratiebronnen.

Originaliteit

Wat is dan nog bijzonder aan dit boek? Het is bij beantwoording van deze vraag van belang te constateren dat veel van de concepten, methoden, aanpakken en werkwijzen die zich richten op het begrijpen en verbeteren van maatschappelijke

¹¹ Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner*, How professionals think in action.

¹² H.B. Diepenmaat (1997), *Trinity, Model-based support for multi-actor problem solving*, PhD Thesis University of Amsterdam, <http://dare.uva.nl/en/record/24151>

¹³ Henk Diepenmaat (2009), *Een Filosofie van de Maatschappelijke Praktijk*. Uitgeverij Parthenon.

Dit boek en deze serie onderscheiden zich door hun **recursief-perspectivische grondslag**. Het recursief perspectivisme (Deel 1 van deze serie) biedt een intrige-

rend maatschappelijk stramien waarop multi-actor praktijken en -processen beter begrepen en doelgericht verbeterd kunnen worden.

praktijken nauwelijks een diepgaande claim van originaliteit verdragen. Basisbegrippen kenmerken zich vaak door een hoog ‘gezond verstand’ gehalte. En tegelijkertijd raken ze liefst veel en diepe snaren. Die combinatie is overigens een enorme pre waar het hun aangrijpbaarheid, begrijpbaarheid, overdraagbaarheid en toepasbaarheid betreft. Deze overwegingen gelden ook voor begrippen als ‘multi-actor’, ‘procesmanagement’, ‘perspectief’, ‘intentionele logica’, ‘maatschappelijke praktijk’ en vele andere centrale begrippen uit dit boek. Ze zijn eerder zorgvuldig in samenhang gekozen en herkenbaar dan sprankelend van nieuwigheid.

Er bestaat een hele traditie van denkers en schrijvers die zich richten op het begrijpen van menselijke en andere onderdelen en het arrangeren hiervan in steeds grotere verbanden. (Of omgekeerd, zo u wenst: het begrijpen en beïnvloeden van maatschappelijke en andere complexe systemen in termen van kleinere onderdelen.) Willekeurige markante voorbeelden zijn Aristoteles, Machiavelli, Weber, Whitehead, Einstein, Bohr, Shannon, Checkland, Flood, Jackson, Senge, en tot op de dag van vandaag staan nieuwe denkers op. Daadwerkelijke vernieuwing en originaliteit zit hem vaak in de wijze waarop bekende of in de kern weinig verrassende concepten op nieuwe manieren worden bekeken of samengesteld en gepresenteerd. Dat leidt dan tot sterk veranderende en zelfs radicaal nieuwe interpretaties van complexe systemen. Een frappant voorbeeld leverde Einstein in zijn wonderjaar 1905. In dit verband is er sprake van een scala aan relevante verschuivingen in wetenschappelijke aandacht rond complexe systemen gedurende de laatste pak hem beet honderd jaar:

1. van dode systemen naar levende systemen,
2. van hard systems naar soft systems,
3. van statica naar dynamica,
4. van observeren naar participeren,
5. van controleren naar omgaan met complexiteit,
6. van starre systemen naar adaptieve systemen,
7. van het creëren van systemen naar het emergeren van verschijnselen,
8. van fysieke systemen naar kennissystemen,
9. van objectieve standpunten naar subjectieve blikken,
10. van absolute noties van tijd en ruimte naar relatieve,
11. van locale positionering van dingen naar gedelocaliseerde interpretaties,
12. van single level interpretaties naar multi level interpretaties,
13. van kwantitatieve interpretaties naar kwalitatieve interpretaties,
14. van continue processen naar discrete processen,

15. van imperatieve sturing van buitenaf naar zelfsturing van binnenuit,
16. van generale kennis naar gesitueerde kennis,
17. van weinig en uniforme systemen naar veel en pluriforme systemen,
18. van geconcentreerde systemen naar gedistribueerde systemen,
19. van cyclische patronen naar emergente effecten,
20. van autonome activiteiten naar intentionele activiteiten,
21. van rationele keuzes naar emotionele keuzes,
22. van intentionele activiteiten naar onderbewuste activiteiten,
23. ...

Dit boek en deze integrale serie zijn zwaar schatplichtig aan deze ontwikkelingen, en nog vele meer. Het zijn brede trends van links naar rechts die ik hierboven schets, soms ook omvat het rechterlid deels het linker. Een aantal is mij toevallig bekend vanwege mijn specifieke levenspad en zal u wellicht weinig zeggen. In specifieke wetenschappelijke niches zien we overigens ook soms trends de andere kant uit. Ik heb een aantal ervan actief meegemaakt en een aantal mogen bestuderen, en voel me in deze zin in hele sterke mate een kind van deze tijd.

Tegelijkertijd kan ik, de trends overziend, het idee maar niet afschudden dat sommigen als slingers zijn die van het ene uiterste naar het andere uiterste zwaaien. De pragmatische waarheid is niet in één van de eindjes te vinden, zo vermoed ik, dus ook niet aan de rechterkant en zelfs niet in het midden. De hele slingerbaan is de moeite waard en pragmatiek maakt iedere keer weer opnieuw uit waar we het zoeken moeten.

Juist daarom heb ik een substantieel deel van de afgelopen 25 jaar gewijd aan een zoek- en ontwikkeltocht naar een *onderliggende* wijze van begrijpen, interpreteren en verbeteren van maatschappelijke praktijken en al hun onderdelen, die in al deze verschillende slingerbanen, al deze paradigma's, disciplines en varianten hout snijdt. Ik vond en vind dat een *cruciale en centrale onderzoeksactiviteit*, omdat je met het (methodologische) resultaat althans in principe kunt voorkomen dat je iedere keer weer naar een ander paradigma, een andere set van denkwijzen, concepten, conventies en methoden en ervaringen moet springen. Zelfs als zeer velen zeer veel verschillende paradigma's zouden beheersen – een situatie die *helemaal* niet aan de orde is, in tegendeel – resulteert dit in een fragmenterende, onsamenvangende en lastig overdraagbare en navolgbare activiteit. De kans op succes bij verbetering van stukjes maatschappij is dan op voorhand al zeer klein.

Dat zoeken en ontwikkelen heeft geleid tot een unificerende¹⁴ *world view*, die ik het *recursief perspectivisme*¹⁵ heb gedoopt. Vergelijk het met LEGO: grotere LEGO bouwsels bestaan uit kleinere en kunnen op hun beurt *nog* grotere LEGO bouwsels samenstellen. Op vergelijkbare wijze stelt perspectief stukken van onze maatschappij samen, van een klein fysiek onderdeel tot aan een grootse en bruisende maatschappelijke praktijk.

Het recursief perspectivisme komt, omdat het aan de basis staat van een goed begrip en gebruik van multi-actor procesmanagement, op verschillende momenten stevig aan de oppervlakte in dit boek, vooral in hoofdstukken 4 en 5 en intermezzi 1 en 2. Voor een diepere filosofische beschouwing, die ook aangeeft hoe het recursief perspectivisme een gezamenlijke noemer legt onder dualiteiten als tijd en ruimte, of situatie en proces, of kennis en materie, of mens en wereld, of subjectiviteit en objectiviteit, en hoe het de achter deze dualiteiten stekende problematieken oplost, verwijs ik naar Deel 1 van de serie *Samenleving in perspectief* (Een filosofie van de maatschappelijke praktijk).

Ook multi-actor procesmanagement, zoals uiteengezet in dit boek, onderscheidt zich vooral door zijn recursief-perspectivistische grondslag. Uit een minimum aan onderling samenhangende basisbegrippen (te weten perspectieven, actoren en intentionele logica's) wordt door consequente recursieve¹⁶ samenstelling een consistente aanpak ontwikkeld voor het verbeteren van maatschappelijke praktijken. Het is daarbij zo dat allerlei onderdelen en elementen van deze aanpak als vanzelf uit het recursief combineren van perspectief naar voren komen, zoals actoren, maatschappelijke praktijken, recursief-perspectivistische netwerk-aanpakken en recursief-perspectivistische stakeholderanalyses. Omgekeerd kunnen ook complexe maatschappelijke fenomenen, zoals maatschappelijke praktijken en maatschappelijke ontwikkelingen, beter begrepen en veranderd worden in termen van recursieve actoren en perspectieven.

Het is wellicht ongebruikelijk een qua toepassingsgebied sociaalwetenschappelijke methodologie consequent en recursief op te bouwen vanuit perspectivistische *first principles*. En toch is dit wat gebeurt in dit boek. Dat dit überhaupt kan is te danken aan de bijzondere bouwsteen op basis waarvan dit recursieve proces plaats

14 Unificerend: op één grondslag brengend, onder één noemer brengend.

15 Recursief perspectivisme is een pragmatisch-fenomenologische notie die, naar gelang de behoefte, een meer positivistische of een meer relativistische kleur kan aannemen, zonder ooit tot een van deze beide radicale, en mijns inziens inadequate interpretaties te vervallen. Zie voor een verduidelijking hiervan Deel 1 van deze serie, *Een filosofie van de maatschappelijke praktijk*.

16 Zich herhalend, ook op verschillende schaalniveaus (recursieve systemen zijn self-contained).

vindt: perspectief¹⁷. Ik nodig u daarom ook uit de recursief-perspectivische rode draad niet aan uw aandacht te laten ontsnappen. Ik denk zelf dat deze recursief-perspectivische aanpak het begrip, de consistentie en de toegevoegde waarde van de resulterende methodologie ten goede komt (in het volle besef overigens dat dit boek niet meer dan eerste stappen zet). Dat oordeel laat ik overigens ook graag aan u.

Hoe gebruikt u dit boek?

U kunt dit boek op verschillende manieren tot u nemen. Allereerst kunt u het lineair van voor naar achter doorwerken. Daar zit zeker een bepaalde logica achter: latere delen bouwen voort op eerdere delen. Maar de maatschappelijke praktijk is weerbarstig, zo ook pogingen haar te managen. Wellicht voelt u de behoefte regelmatig eens terug te kijken naar een specifiek onderdeel. Wellicht wil u eerst eens snel helemaal erdoorheen voordat u de details tot u nemen wilt. Wellicht vindt u sommige onderdelen frappant of zelfs onjuist, en andere juist erg werkzaam. En wellicht vindt u het prettig later nog eens snel de zaak op te frissen.

Om deze reden is het boek voorzien van verschillende faciliteiten.

Ten eerste is het praktijkboek voorzien van brede marges, om in te schrijven en klieren. Het is immers ons boek, en niet slechts het mijne of het uwe.

Verder wordt voorzien in een uitgebreide inhoudsopgave die ook duidelijk onderscheid maakt tussen de verschillende theoretische en praktische onderdelen. Zoekt u een specifiek concept, een methode of illustratie of casus, wat dan ook, dan kunt u hem hier terugvinden.

Die onderdelen worden verder ook typografisch en qua kleur van elkaar onderscheiden. U vindt ook her en der opdrachten in dit boek. Wat mij betreft gebruikt u de hiertoe gereserveerde ruimte om flink in dit boek te schrijven. Vindt u dat toch zonde of deelt u dit boek, dan kunt u op www.actors.nl de oefenbladen ook ophalen en afdrukken.

Dan is er sprake van een ‘snelrein’ door het boek. Een snelrein passeert allerlei kleinere tussenstops, maar laat u de essentiële steden bezoeken. De snelrein

17 Het gaat te ver voor dit werkboek hier dieper op in te gaan, maar in Deel 1, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, wordt uiteen gezet hoe perspectief een bouwsteen is die vooraf gaat aan allerlei duale onderscheiden als mind en matter, of tijd en ruimte, of oorzaak en gevolg. En omgekeerd: hoe noties als mind en matter, of tijd en ruimte, of causaliteit steeds ontstaan, emergeren op het stramien van zich ontwikkelende netwerken van recursief perspectief. Perspectief is een notie die heel concreet invulling geeft aan het vermoeden van Spinoza dat materie en gedachten in hun grond helemaal niet van elkaar verschillend zijn, zelfs in hun kern hetzelfde zijn, maar dat dit aan de orde is op een dieper niveau van samenhang en begrip. Het is ook een notie die precies insteekt op het punt waar Kant uit zijn dogmatische sluimer gewekt werd door het wel heel rigoureuze scepticisme van Hume, en zijn kritiek op het causaliteitsbegrip. Om een lange discussie in een paar woorden samen te vatten: recursief perspectief verheldert dat, en unificeert wat we ervaren.

is duidelijk gemarkeerd langs de onderzijde van de bladzijden. De sneltrein maakt het mogelijk essentialia van dit boek in een hoog tempo tot u te nemen. Ook kunt u per sneltrein een tour door het boek maken, en op de stations overstappen op een stoptrein of zelfs uitstappen en eens verder rondkijken.

Het is lastig anderen te beïnvloeden als je weinig notie hebt van hoe je zelf beïnvloed wordt. Laat staan dat je anderen kunt sturen als je geen flauwe notie hebt van hoe je zelf gestuurd wordt. Daarom daag ik u ook her en der in dit boek uit om ongezouten uw eerste impressies op te schrijven. Hoe staat u er tegenover, verandert dat door lezen en werken, wat vindt u intrigerend aan de onderdelen van dit boek? Schrijft u dit gerust in dit boek; het is leuk uw eerste impressies terug te lezen! Indien het om echt interessante zaken gaat vraag ik u het boek aan mij terug te sturen¹⁸. U krijgt dan – zolang voorradig – van mij een ongerept exemplaar terug. Want ook voor mij is deze feedback uiterst relevant voor mijn volgende stappen.

Al met al is het een echt praktijkboek, mede voorzien van theoretische delen maar vooral ook bedoeld om te gebruiken in de maatschappelijke praktijk. De gehanteerde conventies zullen snel duidelijk zijn als u het boek doorwerkt.

Leeswijzer

Dit werkboek betreft Deel 4 van de serie Samenleving in perspectief (zie het kader Serie 'Samenleving in perspectief' vooraan in dit boek). Deel 4 bestaat uit zes boekdelen en vier intermezzo's. De boekdelen behandelen de basisconcepten. De intermezzo's verdiepen en illustreren dit, ze gaan ook vaak een aanzienlijke slag verder dan de boekdelen. Juist samen bouwen boekdelen en intermezzo's op naar een totaalbegrip van wat multi-actor procesmanagement pragmatisch gesproken inhoudt en hoe u er op verschillende manieren mee aan de slag kunt. De boekdelen en intermezzo's staan weergegeven in nevenstaande figuur. Ik licht ze hieronder toe.

- 4.a opmaat leest u nu. Het introduceert dit theorie- en praktijkboek als deel vier van de serie Samenleving in perspectief.
- 4.b fundamentele van multi-actor procesmanagement legt de basis. Perspectief, intentionele logica's en het actorbegrip vormen de basiselementen waaruit multi-actor procesmanagement als methodologie samengesteld zal worden.
- 4.c multi-actor procesmanagement tilt de basiselementen uit deel 4.b op naar het niveau van de multi-actor praktijk. Perspectief wordt hier multi-actor perspectief, intentionele logica wordt samengestelde intentionele logica's, en actoren

¹⁸ Zie www.actors.nl

worden collectieve actoren. Daarmee is de stap van de mono-actor naar de multi-actor praktijk in essentie gezet.

Intermezzo 1: identiteit en ontwikkeling in perspectief geeft een verdieping ten aanzien van wat dan de perspectivische identiteit van een actor is in een multi-actor situatie en hoe deze zich kan ontwikkelen.

Intermezzo 2: actorenruimte biedt een intrigerende kijk op verschillende soorten multi-actor praktijken. Actorenruimte tart de gangbare verschillen tussen geest (mentale zaken) en materie (fysieke zaken). Het introduceert zelfs een notie van perspectivische traagheid. Een consequent perspectivische wijze van benaderen van multi-actor situaties en processen geeft zowel eerste methodische handvatten als ook een ruwe inschatting van de inspanning die met verschillende soorten multi-actor veranderprocessen gepaard gaat.

4.d *basismethoden voor multi-actor procesmanagement* pakt deze methodische handvatten op en dit resulteert, samen met het voorgaande, in een heldere beschrijving van een set van vier basismethoden voor multi-actor procesmanagement. Ieder adresseren ze andere facetten, en samen zijn ze complementair, wat impliceert dat ze juist in evenwichtige samenhang ingezet dienen te worden.

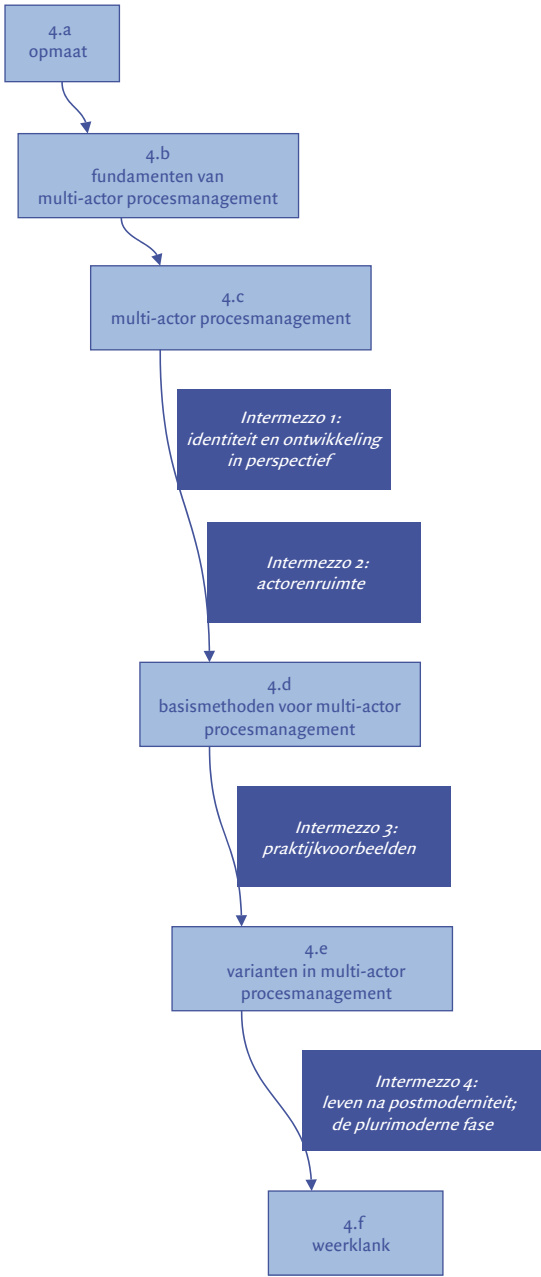
Intermezzo 3: praktijkvoorbeelden illustreert een aantal van deze methoden aan de hand van praktijkcases.

4.e *varianten in multi-actor procesmanagement* gaat dan in op diverse mogelijke werkwijzen die binnen het brede raamwerk van multi-actor procesmanagement gekozen kunnen worden. Iedere variant past bij specifieke karakteristieken van uw werksituatie, en deze relatie wordt uiteengezet, wat u helpt bij een weloverwogen ontwerp van uw werkwijze.

Intermezzo 4: leven na postmoderniteit; de plurimoderne fase zoekt dan generale historische ontwikkelingslijnen in onze maatschappelijke ontwikkeling. Op basis van een historisch-theoretische argumentatie en een verkenning van de ontwikkeling in drie grootschalige maatschappelijke praktijken (voedselvoorziening, bouw en jeugdzorg) wordt geschetst wat dan een volgende maatschappelijke fase zou kunnen zijn, naast de zelfvoorzienende, de moderne en de postmoderne fase die we reeds (deels) doormaakten. Die nieuwe fase wordt geïdentificeerd en benoemd als de *plurimoderne fase*, waarmee een pragmatische vuurtoren voor multi-actor procesmanagement is neergezet voor de komende decennia.

4.f *weerklink*, ten slotte, blikt terug op dit boek en de gepresenteerde aanpak, plaatst de onderdelen nog eens in onderlinge samenhang en werpt een blik vooruit in de toekomst, in de hoop en verwachting dat die toekomst weerklink biedt.

Figuur 3.1 De opbouw van dit boek



Opdracht 1: Beschrijf uw multi-actor context

Daar zit u, met dit boek in uw handen over multi-actor procesmanagement. Klaarblijkelijk bent u geïnteresseerd in het managen van processen met veel partijen. En dan zit u met dit boek goed!

Als eerste opdracht wil ik u vragen, alvorens verder te gaan en u te verdiepen in allerlei theoretische en praktische overwegingen, een eerste omschrijving te geven van de multi-actor context waar u mee bezig bent. Fris van de lever, dat wil zeggen: u omschrijft hem zoals u vindt dat het goed is. Niet gehinderd door welke theoretische of praktische overwegingen dan ook. Aansluitend beschrijft u een stuk of vijf á tien hele relevante aspecten, gewoon degene die u op dit moment het meest belangrijk vindt, in de woorden die u passen.

Neemt u er even de tijd voor, en schrijf het goed op. Dan kunt u er op ieder moment hierna nog eens op terug kijken. Is uw perceptie veranderd, of was die eerste frisse omschrijving gewoon meteen goed? Zo'n ijkpunt is bijzonder, echt!

Uw multi-actor project/proces:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Relevante facetten:

1

2

3

4

5

6

7

Opdracht 2: Initiële actorenlijst

En meteen ook maar de volgende opdracht: uw actorenlijst! Schrijf hieronder alle partijen die te maken hebben met uw multi-actor project of proces. Kies de namen vrij, zoals ze in uw opkomen: eigennamen, rollen, omschrijvingen, alle abstractie-niveaus rijp en groen door elkaar (ik noem zo'n eerste lijst niet voor niks de koffie-lijst: vaak maak je hem bij een kop koffie, met de benen op een stoel). En schrijf door! U zult zien dat het opschrijven van de een als vanzelf leidt tot nog een ander. Zijn het er 10, dan is dat mooi. Blijken het er 200 te worden: geen probleem; neem er gewoon een ander stuk papier bij.

[illegible]

Veel partijen?

Ik heb opdracht 2 (het maken van een initiële actorenlijst) al in vele situaties gedaan. Zo ook in 2008 met zo'n 30 ondernemers en onderzoekers, allen professionals en onderzoekers uit de duurzame landbouw. Ik heb allen gevraagd apart van elkaar een actorenlijst te maken, en iedere actor apart op een kaart te schrijven. Vervolgens traden de deelnemers om de beurt naar voren, en lichtten hun lijst toe, terwijl ze de kaarten op de muur plakten. Het was een bijzondere ervaring: de diversiteit van de aanwezigen kwam op een hele bijzondere manier tot uiting, namelijk via de wijze waarop zij allen hun omgeving zagen in termen van actoren. De hele zaal werd behangen met actoren. Natuurlijk kwamen sommige actoren bij veel deelnemers voor, maar ook werd glashelder dat iedere deelnemer zo zijn eigen delen van het geheel overzag, en andere interpretaties van 'hetzelfde' had. Het besef van het integrale spelersveld groeide terwijl we naar elkaar luisterden, en met elkaar discussieerden. We zijn gestopt bij zo'n 250 kaarten, alle muren hingen vol, en dat deden we in nog geen 2 uur. En we waren het er allemaal over eens dat we door hadden moeten gaan! Misschien denkt u nu: maar dat is toch veel te complex? Dat lijkt op het eerste gezicht een alleszins

legitiem standpunt. Gooi de handdoek maar in de ring. Roep maar om krachtige regelgeving. Of voer een *laissez faire* beleid.

Ik zal in dit boek trachten uiteen te zetten dat dit niet te complex is. Dat we multi-actor methoden uitstekend in kunnen zetten in situaties met een paar actoren, maar dat ze ook in situaties met honderden actoren nieuwe mogelijkheden bieden. Dat de roep om strenge regelgeving een maatschappelijk mandaat vereist, dat nu net ontbreekt omdat het een complexe multi-actor context is. Dat de handdoek niet in de ring moet, en het afwachtende standpunt dus niet legitiem, zelfs onethisch is.

Wat er gebeurde was dat we samen beelden ontwikkelden, sensitief werden voor de andere spelers, andere deelsectoren die we van te voren nog slecht overzagen. Let wel: het betrof professionals en ervaren mensen uit de duurzame landbouw! We spraken samen over nieuwe oplossingsroutes en nieuwe kansen, met oog en respect voor de spelers, maar ook werden er harde noten gekraakt, bijvoorbeeld over beleid en over de biologische landbouw. We waren er zelf bij, en we hadden het zelf in de hand (in de handen).







4.B FUNDAMENTEN VAN MULTI-ACTOR PROCESMANAGEMENT

*Zet het blauw
van de zee
tegen het
blauw van de
hemel veeg
er het wit
van een zeil
in en de
wind steekt op*

Willem Hussem



4

Alles in perspectief

Alles van waarde is weerloos.

(Lucebert¹⁹)

*It takes love over gold
and mind over matter
to do what you do that you must
when the things that you hold
can fall and be shattered
or run through your fingers like dust.*

(Mark Knopfler, Dire Straits)

Dit hoofdstuk presenteert het centrale veranderbegrip van deze gehele serie: **perspectief**. Wellicht verrast u dit. Het draait toch om actoren? In zekere zin, maar actoren draaien op hun beurt weer om perspectief.

Perspectief is een eenvoudige en neutrale drager van verandering²⁰.

Verbeterperspectief – een normatieve variant van perspectief – interpreteert ons en onze omgeving op dynamische wijze in termen van beter en slechter. Het plaatst ons, het richt ons: we zoeken immers steeds het goede en vermijden liefst de narigheid.

Veranderen en verbeteren

Alle dingen – dus ook die van waarde – veranderen vanzelf. Het enige dat daarvoor nodig is, is tijd. Je collega's, je tuin, maar ook bergketens en zelfs continenten. Neem voldoende tijd en alles wat je van waarde vindt verkruiemt. Veranderen is dus heel eenvoudig. Wacht maar af!²¹

19 Lucebert duidt met 'de zeer oude' in het gedicht waar deze zin uit is gelicht waarschijnlijk op de Griekse filosoof Parmenides, die beweerde dat alleen vastheid waar is, en verandering niet; zie 'Het Leerdicht' van Parmenides. Hij maakt ook meteen helder dat, als je iets voor de tweede keer zegt, dit niet de tweede keer hetzelfde is, waarmee hij lijkt te refereren aan Heraclitus, de opponent van Parmenides. Heraclitus betoogde juist dat alles verandert en in beweging is: je kunt niet twee keer in dezelfde rivier stappen.

20 Maar vergis u niet! Immanuel Kant werd geïnspireerd tot het schrijven van zijn 'Kritiek der reinen Vernunft' door de sceptische benadering van Hume van het causaliteitsbegrip. Een vergelijkbare problematiek gaat schuil onder het perspectiefbegrip, hoe eenvoudig het ook mag lijken.

21 Of je de tijd hebt om af te wachten, dat is een heel andere vraag.

Verbeteren, dat is een heel ander verhaal. Verbeteren is een bijzondere variant van veranderen. Soms vallen we met de neus in de boter of vliegen ons de gebaden kippen vanzelf in de mond. Geniet ervan! Maar dat is helaas de uitzondering. Verbeteren gaat doorgaans niet vanzelf. Het kost inspanning.

Zet je in en je kunt je omgeving wel zeker verbeteren. Zelfs in complexe situaties met veel partijen kunnen we verbeteren. Tenminste, als we ons best doen. Harde garanties voor succes zijn er niet. Daar bovenop geldt dat ‘eenzelfde’ situatie voor de één iets goeds en voor de ander een gruwel kan zijn. De één zijn verbetering is soms de ander zijn noodlot. Maar gegeven deze randvoorwaarden kunnen we nog steeds veel meer verbeteren dan dat we doorgaans denken; ook in samenhang. Dat is een kwestie van perspectief.

Perspectief

In multi-actor procesmanagement – en in feite in de gehele maatschappelijke wereld – stel ik het begrip *perspectief* centraal. In essentie is iedere verandering of hij nu groot of klein is, kort of lang duurt, helder te begrijpen als een samenhangend geheel van drie zaken: een uitgangssituatie (1) verandert (2) in een resulterende situatie (3). Een dergelijk samenhangend drieluik noem ik een perspectief (zie figuur 1).

Figuur 4.1 (Verander)perspectief. De pijlen geven een tijdsverloop aan.



Verbeterperspectief

Ieder perspectief, zo ook een verbeterperspectief bestaat uit dezelfde drie onderdelen (zie figuur 1). Maar verbeteringen voegen aan veranderperspectief een normatief element toe. De bezitter van het perspectief vindt er iets van. Hier treedt dus de actor op het toneel. Een *minder* gewenste situatie verandert – vaak door ingrijpen – in een *meer* gewenste situatie, althans vanuit het standpunt van deze actor (figuur 2: het hoogteverschil tussen links en rechts suggereert de verbetering).

Verbeterperspectief is een drieledig concept dat (1) een minder gewenste uitgangs-

situatie (2) verandert in (3) een meer gewenste resultaatsituatie.

Figuur 4.2 Verbeterperspectief voegt aan veranderperspectief een normatief element toe

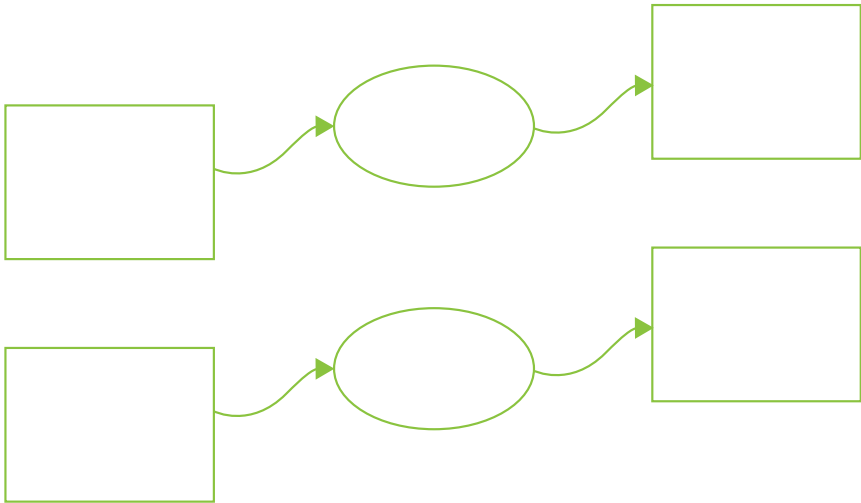


Verbeterperspectief en het actorbegrip

Verbeterperspectief is ten nauwste verbonden met het begrip actor. Heb je een waarachtig verbeterperspectief, dan heb je een actor. Als een actor doelgericht handelt, tracht hij immers een verbeterperspectief te realiseren, hoe vaag of impliciet dan ook. Onder een actor zal ik hier voor nu dan ook een individu of een groep individuen verstaan, die een verbeterperspectief tracht(en) te realiseren. (Verderop zal deze omschrijving nader ingevuld worden.)

Opdracht 3: Uw verbeterperspectief, kort en bondig

Vul uw eigen verbeterperspectief (of een aantal van uw dominante verbeterperspectieven) hieronder zo helder als mogelijk in, en gebruik maximaal 9 woorden.





5

Recursief perspectivisme

Perspectief kan op allerlei manieren gecombineerd en samengesteld zijn, leidend tot netwerken van perspectief. Dit resulteert in een volledig perspectivisch maatschappijbeeld: het **recursief perspectivisme**.

Het opvatten van onze maatschappelijke werkelijkheid als netwerken van perspectief maakt deze werkelijkheid voor ons begrijpelijk. Daarom staan we bijvoorbeeld te wachten op de bus of ondernemen we iets in samenwerking met anderen. Het geeft ons grip op en richting in deze werkelijkheid: we kunnen haar bijvoorbeeld herinterpreteren, behouden, verbeteren of achteruitgang voorkomen.

Recursiviteit

Alles verandert. De inrichting van uw huis, uw tuin, culturen en beschavingen, de inrichting van een land, opinies van politieke partijen en de identiteit van een mens. Veranderperspectieven komen dan ook op allerlei (tijdelijke en ruimtelijke) schalen voor, boven, onder en naast elkaar. Perspectieven zijn bij uitstek recursief: ze bestaan op hun beurt uit perspectieven en kunnen grotere perspectieven mede samenstellen.²² Denk bij recursiviteit aan het vermaarde Droste-effect²³ of de manier waarop uit kleine LEGO blokjes steeds grotere gemaakt kunnen worden. Denk aan het plakken van een fietsenband (pak bandenlichters, pak emmer water, ...), het ontwerpen en in elkaar timmeren van een hondenhek (inclusief het vergaren van de materialen en het opruimen erna).



Je kunt onze wereld, onze hele maatschappij zelfs opvatten als één recursief en gedistribueerd netwerk van perspectief. In Deel 1 van deze serie, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, wordt het recursief perspectivisme op prikkelende wijze geïntroduceerd. Aansluitend wordt het doorontwikkeld tot een radicaal

- 22 Dit is de essentie van het recursief perspectivisme, de onderliggende maatschappelijke filosofie die nader uitgewerkt wordt in Een filosofie van de maatschappelijke praktijk.
- 23 Het Droste-effect is vernoemd naar het vermaarde cacaoblik van Droste, waarop een verpleegster staat afgebeeld met een dienblad, met hierop een cacaoblik van Droste, waarop een verpleegster staat afgebeeld met een dienblad, met hierop een cacaoblik van Droste, et cetera.

actorgebaseerd maatschappijbeeld. De liefhebber nodig ik van harte uit Deel 1 te lezen en erop te reageren. Hier stap ik door naar de pragmatische consequenties van het perspectiefbegrip; dit Deel 4 betreft immers een werkboek, een theorie- én praktijkboek.

Van visionairs en doeners

Als je een schip wil bouwen, breng dan geen mensen bij elkaar om hout aan te slepen, werktekeningen te maken, taken te verdelen en het werk in te delen. Maar leer de mensen verlangen naar de eindeloze zee.'

(Antoine de Saint-Exupéry)

De auteur van het citaat hierboven bekent zich hier als een typische visionair. Waar een wil is, ontstaat een weg! Een onversneden doener zal hier diametraal tegenover stellen dat juist het voorzien in mensen, hout, werktekeningen en taakverdelingen zal leiden tot het gewenste schip. Waar een weg is, zal ook een wil opdoemen!

Wie heeft het gelijk aan zijn zijde? De visionair, met een breed uitzicht en onvermoede horisonten? Of juist de doener, met zijn poten stevig in de klei?

Visionairs zijn heel anders gebakken en bedraad dan doeners, we weten het allemaal. Ze begrijpen elkaar doorgaans maar slecht, ze verketteren elkaar zelfs stevig, als dat zo aan de orde is. Dat is logisch: ze zien, ze staan in hele andere werelden. Maar in isolement van elkaar zijn zowel visionairs als doeners gemankeerde mensen.

De doener is als de hamster in zijn rad, wat maakt hij veel omwentelingen op de korte termijn en de vierkante meter! Hij telt en vermeldt ze trots, en verwacht lof. Zijn wijdere omgeving, de langere termijn, het bredere nut, hij heeft er geen idee van.

De visionair is als de dromer met zijn hoofd in de wolken: zijn visie reikt ver in tijd en ruimte, het is imposant. Maar op zijn voeten heeft hij geen enkel zicht. Hij komt reeds in zijn eerste stappen struikelend over de kooi met hamster ten val, vol onbegrip over het nut van de gerealiseerde omwentelingen.

Twee vleugels om te vliegen Ik stond rond 2000 met anderen aan de basis van een programma om duurzame gasvormige en vloeibare brandstoffen te ontwikkelen (GAVE). Met zo'n 30 deelnemers maakten we in groepen één groot schilderij. Twee wezens met ieder één vleugel houden elkaar daarop vast.

Jaren later heb ik het schilderij nog eens teruggezien. Over talent valt natuurlijk altijd te twisten, maar het blijft een mooi beeld. Ieder voor zich kunnen de beide wezens alleen maar hulpeloos kleine rondjes scharen vlak bij de grond. Samen is het ook mogelijk echt meters te maken. Ieder zijn bijdrage, en samen met elkaar onderweg.

In het voordeel van de doener pleit dat hij concrete stapjes maakt. Of ze groot genoeg zijn en de goede kant uit gaan, dat wordt door de visionair betwist. In het voordeel van de visionair pleit dat hij paden kan schetsen en richtingen kan duiden. Maar echte vooruitgang, daar ontbreekt het aan, zoals de doener niet nalaat met vilein genoegens te melden. Visionairs en doeners zijn dagdromers en wroetende mollen, in elkaars ogen althans.

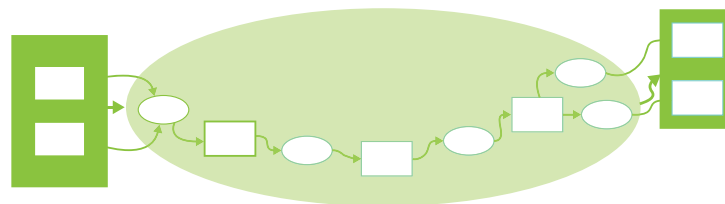
Maar het is natuurlijk een schijntegenstelling. Daadwerkelijke en substantiële verbetering vooronderstelt allebei: lange termijn én korte termijn; veraf én dichtbij; visie én realiseerbaarheid; verbeterwens én zicht op het pad; abstract én concreet. De essentie is dat visionairs en doeners *allebei* over een *deel* van het vermogen beschikken om flinke verbeterstappen te maken.

De maatschappij als recursieve netwerken van perspectief

Pas samen krijgen visionairs en doeners vleugels (zie kader **Twee vleugels om te vliegen**). Een langere termijn verbeterperspectief (meer abstract) richt dan de kortere termijn samenstellende verbeterperspectieven (de eerste en volgende stappen). Visie én verandervermogen in één samenhang!

Zo repareren we de fiets: we halen de band van de fiets, we plakken hem, doen hem er weer om, dit alles om aansluitend weer te kunnen fietsen. Hoe ‘we’ deze taken verdelen over actoren, dat maakt in eenvoudige situaties nog niet eens zoveel uit. De recursiviteit van perspectief binnen één bewustzijn wordt hier op een eenvoudige manier helder (zie figuur hieronder).

Figuur 5.1 Recursief perspectief



Hebben we het over een complexe multi-actor situatie dan zit het aanzienlijk anders in elkaar. Vele kortere termijn en langere termijn verbeterperspectieven kunnen in elkaars verlengde werken, maar ook onderling hard botsen. Of ze kunnen grotendeels onwetend zijn van elkaar.

Martin Luther King sprak zijn rede ‘I have a dream’ en Obama werd de eerste zwarte President van de Verenigde Staten. Theo van Gogh deed zijn uitspraken en eindigde met een mes in zijn borst op een Amsterdams trottoir. Er zijn hier zeker vele perspectieven in het spel, maar wie kan ze waardevrij, integraal en scherp benoemen en in samenhang brengen?

Verbeterperspectief kan, vanwege zijn recursieve natuur, zowel een korte episode als een lange dekken, een omvangrijke ruimte dekken of juist beperkt zijn qua ruimte. Ieder recursief verbeterperspectief combineert steeds de gerichtheid van de visionair op de verbetering van Ausgangssituatie naar resulterende situatie en de gerichtheid van de doener op de veranderingen daar tussenin. Alles is perspectief, alles in perspectief.

Niet ieder deelperspectief hoeft daarbij een verbetering te betekenen. Vaak brengen we tussentijdse offers voor een groter goed. Dat is alleszins redelijk en zelfs slim; we kiezen er meestal zelf voor (ook al zijn soms de keuzemogelijkheden fors beperkt). Neem het sparen voor een grote uitgave met veel verbeterkracht (en tussentijds afzien van kleine uitgaven met kleine verbeterkracht), het slikken van een vies medicijn voor beterschap, het bewerken van land voor de oogst, het aangaan van een betrekking voor salaris of het betalen van belastingen voor een betere maatschappij. Zelfs het plakken van een band kan op deze wijze opgevat worden (een investering om te kunnen fietsen).

Bij maatschappelijke misstanden zien we een hele vervelende variant. De ene actor plukt, al dan niet bewust, de vruchten van een verbeterperspectief, en een andere actor brengt als gevolg hiervan een offer zonder dat hij hier veel invloed op uitoefenen kan. Recursieve perspectieven vallen als kruierend ijs over en door elkaar heen, en pletten willekeurig mensen²⁴. Zo worden arme mensen nog verder uitgebuit. Zo worden mensen slachtoffer van misdadigers. Zo ontwikkelen kinderen, woonachtig langs snelwegen, slechte longfuncties. Zo verdwijnen de Malediven door een toenemend broeikaseffect.

24 We raken hier de wortel van een maatschappelijke ethiek, zie Deel 1 van deze serie: Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, pagina 260 en verder.

Recursief perspectivisme vat onze maatschappelijke werkelijkheid op als zich op verschillende niveaus herhalende (= recursieve) netwerken van perspectief. Omdat actoren en intentionele logica's

grip geven op netwerken van perspectief, kan onze maatschappelijke werkelijkheid uitstekend opgevat worden als recursieve stelsels van actoren en intentionele logica's.

Alles in perspectief. Dat is de titel van dit hoofdstuk. Hierboven is uiteengezet hoe onderdelen van, maar ook onze integrale maatschappelijke werkelijkheid opgevat kan worden in termen van recursieve netwerken van perspectief. De route van dit werkboek zindert er voor de goede verstaander al doorheen, daarover verderop nog veel meer.

Maar hoe leidt een verbeterperspectief tot daadwerkelijke verbetering? Dat is pas een intrigerende vraag! Over naar intentionele logica's.



6

Intentionele logica's als motor van verbetering

Een steen rolt het dal in, een mens kan kiezen voor de top.

In dit hoofdstuk staan **intentionele logica's** centraal. Intentionele logica's ontstaan als vanzelf, op de onderlegger van **verbeterperspectief**. En passant creëren ze de **actor** die ze zal trachten uit te voeren.

Intentionele logica's zijn bijzonder. Je kunt ze niet zien of vastpakken, maar ze worden wel zeker ervaren als een zingevende en drijvende kracht. Ze zijn uiterst praktisch, want ze brengen richting en samenhang aan in onze maatschappelijke wereld. Ze zijn heel concreet: je kunt jezelf of andere mensen er gewoon naar vragen of ze komen in je op, als je bijvoorbeeld naar de vertrektijdentabel kijkt bij een bushalte.

Intentionele logica's kunnen langs elkaar heen of tegen elkaar in werken. Ze kunnen ook doelbewust gekoppeld worden en zo op grotere schalen maatschappelijke verbeterkracht leveren. Dat laatste gaat soms goed en soms mislukt het. Maar het is aan ons!

Samengestelde intentionele logica's vormen hoe dan ook de drijvende kracht achter multi-actor processen. Ze leveren de drijvende krachten waarmee de multi-actor procesmanager werkt. Om deze reden komt ze een centrale plaats toe in multi-actor procesmanagement.

Energie is – natuurkundig gesproken – een objectief aanwezig vermogen om een specifieke hoeveelheid arbeid (kwantitatief uitgedrukt in Joules) te verrichten. Het is een eigenschap die al op voorhand en onvermijdelijk aanwezig is in bijvoorbeeld een ingedrukte veer of een liter benzine.

De **intentionele energie** – waarvan sprake is bij intentionele logica's – is heel anders van

aard. Dat is een subjectief en voorondersteld vermogen om een specifiek doel te bereiken. Het wordt kwalitatief uitgedrukt in een verbeterperspectief. Het is een intentie, een drang die spontaan ontstaat zodra dit verbeterperspectief postvat bij een actor. Of die vooronderstelling ook klopt? Dat kan alleen de gevolggeving aan die drang ons leren. The proof of the pudding is in the eating.

Waarachtig verbeterperspectief leidt tot intentionele energie

Verbeterperspectief heeft één hele bijzondere eigenschap. Ontwikkel je een waarachtig verbeterperspectief, dan leidt dit als vanzelf tot beweging. Met 'waarachtig' benadruk ik nog eens extra dat het perspectief ook doorleefd ervaren moet worden als een verbetering. (Feitelijk is de toevoeging 'waarachtig' overbodig, maar alleen oppervlakkig of beleidswelgevallig van mening zijn dat iets eigenlijk beter zou zijn, dat is niet genoeg.)

(Waarachtige) verbeterperspectieven zijn dus zelfrealiserend! Ten minste, als hun voorspellende waarde, de verwachting die ze uitdrukken, ook daadwerkelijk tot uitdrukking komt in de praktijk.

Verbeterperspectieven veroorzaken als het ware hun *eigen* aandrijving, ze brengen hun *eigen* energie met zich mee. Het gaat dan om *intentionele* energie en dat is iets anders dan zijn fysieke pendant: *natuurkundige* energie (zie kader **Energie**).

Het zelfrealiserende karakter van verbeterperspectief en het spontane ontstaan van intentionele energie klinken sommigen op het eerste gezicht soms wat bizar in de oren. In de middeleeuwen dachten we wellicht nog dat muizen spontaan ontstonden uit hoopjes meel en vuil, maar nu weten we toch wel beter? Hoe bedoel ik dat dan? Hoe werkt dat dan? Heel eenvoudig. Op basis van intentionele logica.

Intentionele logica

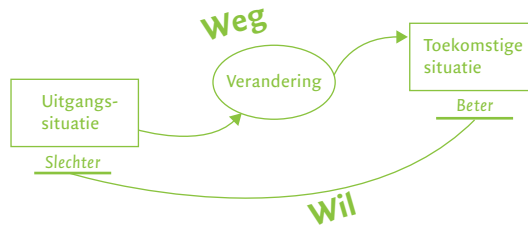
Simultaan met het ontwikkelen van een verbeterperspectief ontstaat bij de drager van dit perspectief een *intentionele logica* (zie kader). Deze intentionele logica werkt als volgt. Het verschil tussen de minder gewenste uitgangssituatie en de meer gewenste resulterende situatie veroorzaakt bij de bezitter van het perspectief een spanning, potentie, drang, een *wil*²⁵. De *verandering* beschrijft voor hem een route, een begaanbare *weg*. Zodra er sprake is van afdoende wil én een afdoende begaanbare *weg* (zie figuur hieronder), gaat de actor onderweg. De actor zal stappen nemen die het verbeterperspectief ook daadwerkelijk realiseren en de verbetering trachten te verzilveren²⁶.

²⁵ Vrij naar Hume.

²⁶ Een daadwerkelijk en doorleefd ervaren verbeteroptie en de intentie deze te gaan realiseren, zijn feitelijk synoniem aan elkaar. Van een verbeteroptie die je niet wilt realiseren, kun je je afvragen of het wel een echte verbeteroptie is. Zo ook een verbeteroptie die je niet kunt realiseren. Verbeteren is de legitimatie, de zin van het plegen van welke doelgerichte inzet dan ook. Doelgerichtheid en verbeteren impliceren elkaar, zijn twee kanten van dezelfde munt.

Intentionele logica Een actor die een waarachtig verbeterperspectief ervaart zal dit perspectief trachten uit te voeren.

Hij doet dat in de verwachting dat de bijbehorende toekomstige situatie het resultaat zal zijn.

Figuur 6.1 Intentionele logica vereist wil én weg

Bij een sterke wens mag het zicht op de realiseerbaarheid soms wat nalaten (we gaan evengoed onderweg, want waar een wil is, is een weg). Bij een hoge realiseerbaarheid wint de korte termijn verbetering het soms van het nastreven van meer verstrekkende verbeterwensen (de gelegenheid maakt zo de dief, je moet de kat niet op het spek binden, die laatste bitterbal wordt toch genomen en onze wereld wordt onduurzaam). Maar in de maatschappelijke praktijk gaat het doorgaans om de combinatie van wil én weg. Een betere toekomst zonder pad er naar toe is immers dagdromerij. En een weg zonder slecht begin of veelbelovend einde is het niet waard in te slaan.

In iedere actor strijden steeds verschillende intentionele logica's om voorrang. Ze zijn gebaseerd op verbeterperspectieven in verschillende stadia van helderheid en aantrekkelijkheid, op verschillende ruimtelijke en tijdelijke schalen. Dat bepaalt natuurlijk de bijbehorende intentionele logica's.

Is de keuze lastig, dan doet de actor een pas op de plaats om te bezinnen. Is het voor de actor in kwestie glashelder welk verbeterperspectief de voorkeur verdient, dan wordt deze zonder mankeren uitgevoerd²⁷. In extreme gevallen gebeurt dit zelfs zonder nadenken, zoals bij het strikken van je veters. De geest is dan uit de fles; het perspectief zal zich voltrekken. Tenminste, als het verbeterperspectief de omgeving waar het betrekking op heeft, goed weergeeft. (Het betreft immers een verwachting die nog gerealiseerd moet worden.)

27 Newell stelde in de vroege tachtiger jaren het **principle of rationality** voor: 'If an agent has knowledge that one of its actions will lead to one of its goals, then the agent will select that action.' Dit principe stond in het brandpunt van een heftig debat in de kunstmatige intelligentie (tussen visionairs en doeners, in zekere zin). Het zou de ontwikkelaars van kennisgebaseerde systemen moeten helpen hun kennisbanken minder in termen van programmeertalen (the implementation level), en meer in termen van begrijpelijke en overdraagbare kennis (i.e. doelen en acties: the knowledge level) te kunnen formuleren. Menselijke actoren hebben op dit moment oneindig veel meer capaciteiten dan artificial intelligent agents, en hun mogelijkheden om verbeterperspectieven te ontwikkelen en realiseren zijn ook veel uitgebreider. Maar intentionele logica's zijn verre verwanten van het principle of rationality, zoals ook complexere samengestelde intentionele logica's verre verwanten zijn van het idee van inferencing (ketenen van deelaflleidingen) dat ten grondslag ligt aan vele kennisgebaseerde systemen.

Is intentionele logica logisch?

Logica is waar of niet waar. Als A waar is, en B volgt uit A, dan is B ook waar. Klaar.

Hierin wijkt intentionele logica af van zuivere (formele) logica. Intentionele logica is namelijk een logica van *verwachtingen*. Zij berust op vooronderstellingen, gebaseerd op verbeterperspectieven, en niet op formele waarheden. Die vooronderstellingen kunnen onterecht blijken.

Als ik bijvoorbeeld op een snikheet strand loop en een ijskarretje zie, verwacht ik dat ik daar een ijsje kan kopen. Maar het zou ook een set voor een filmopname kunnen zijn waar ik naar kijk (de ijskar is nep). Of het ijs kan uitverkocht zijn. Intentionele logica is zo zeker als de mate waarin verwachtingen sporen, corresponderen met de omgeving waar deze verwachtingen over gaan.

Intentionele logica vormt zo de motor van alle doelgerichte verandering, verbetering. Of omgekeerd: vindt er een actieve, doelbewuste verbeterpoging plaats, dan ligt er een intentionele logica aan ten grondslag, gedragen door een verbeterperspectief, ervaren door een actor.

Intentionele logica's geven richting en brengen samenhang

Onze samenleving hangt van intentionele logica's aan elkaar. Ze kan uitstekend opgevat worden als een netwerk van intentionele logica's. Als u op de bus wacht, uw kind naar school brengt of met een

collega afspreekt, vertrouwt u (deels onderbewust) op een complex netwerk van intentionele logica's, gedragen door even zo vele actoren.

Ik denk overigens beslist niet dat alle activiteit bewust intentioneel is. Integendeel. Er zijn ook vele onderbewuste processen gaande die tot een verbetering beogen te leiden. Ze zijn bijvoorbeeld verregaand geautomatiseerd. En vaak ook doen we maar wat. Verder kennen we vele autonome activiteiten, van struikelen tot het uitbarsten van een vulkaan.

Maar een claim van doelgerichtheid gaat vergezeld van een intentionele logica, en is dus gebaseerd op een verbeterperspectief (hoe gammel of intuïtief of deels onderbewust dan ook). Die intentionele logica geeft samenhang, heelheid en richting aan een activiteit.

Vier basisvormen van intentionele logica

Er bestaan vier basisvormen van intentionele logica (en dus ook vier primitieve vormen van onderliggend verbeterperspectief)²⁸. Twee zijn er *probleemgedreven* (negatief gedreven vanuit een ongewenste situatie) en twee *kansgedreven* (positief gedreven vanuit een gewenste situatie). Twee vinden hun legitimatie vooral in het heden (de *uitgangssituatie*) en twee in de *toekomstige* situatie (de *resulterende* situatie). Combinatie leidt dan tot vier²⁹: curatieve, preventieve, preservatieve en pro-actieve intentionele logica (zie figuur 6.2).

Figuur 6.2 Vier basisvormen van intentionele logica vormen een intentionele matrix

Probleem	1. Curatief	2. Preventief
	3. Preservatief	4. Pro-actief
Kans	Heden	Toekomst

Een paar voorbeelden hieronder illustreert de basisvormen. Opnieuw blijkt hier de subjectieve (actorgerelateerde) basis van het begrip ‘verbetering’.

Curatieve logica: een probleem in het heden wordt verbeterd. Bijvoorbeeld het plakken van een pleister met zalf op een wond of het geven van voedselhulp.

Preventieve logica: een geanticiperde verslechtering (een probleem in de toekomst) wordt voorkomen. Neem bijvoorbeeld het plaatsen van zandzakken tegen de dijk bij verwachte stormvloed. Of neem het met zijn allen werken aan vermindering van CO₂-uitstoot om ongewenste toekomstige klimateffecten te vermijden.

Preservatieve logica: een goede situatie in het heden wordt door adequaat ingrijpen gecontinueerd, ook voor de toekomst zeker gesteld. Bijvoorbeeld: door de aanleg van de Tweede Maasvlakte kan de haven van Rotterdam ook in de toekomst blijven concurreren.

28 Zie voor een diepere beschouwing mijn H.B. Diepenmaat (1997), Trinity (PhD thesis) pagina 25.

29 Het essentiële punt is dat de slechtere uitgangssituatie en de betere toekomstige situatie gepositioneerd worden ten opzichte van de verandering; de interventie.

Pro-actieve logica: een kans in de toekomst wordt gerealiseerd door actie te nemen. Bijvoorbeeld: door nu goed te oefenen kun je de vierdaagse van Nijmegen beter uitlopen.

Juist ook combinaties van deze vier komen voor. De diagonale combinatie van **curatief** en **pro-actief**, waarin het heden problematisch is én de toekomst een mooie kans biedt. We willen dan *weg* uit het heden, en *naar* de toekomst. Of de diagonale combinatie van **preservatief** en **preventief**: het heden is goed en dreigt te verslechteren; de toekomst is slechter en dient voorkomen te worden. We willen dan het goede heden continueren en de slechtere toekomst vermijden. Of de combinatie van **curatief** en **preservatief**: een deel van de huidige situatie moet echt verbeteren, maar een ander deel juist gehandhaafd, beschermd worden. In echt complexe situaties betreft het een combinatie van alle vier.

Als mensen reizen we rond in dit vierkant, soms wat meer probleemgedreven, dan weer wat meer kansgedreven. Die problemen of kansen kunnen groot of klein zijn. Nu eens vertrekken we vanuit het heden en dan weer springen we naar een toekomst, vaak ook gecombineerd. En vaak hangen we ook wat doelloos in het midden.

Hier bovenop kan nog de bijbehorende *verandering* benoemd worden. Het traject tussen de minder gewenste en de meer gewenste situatie kan eenvoudig of samengesteld, helder of mistig zijn. Als vuistregel geldt dat bij lastige veranderingen de verbeterwens (kans of probleem) groot moet zijn om de inspanning te rechtvaardigen. Verdere verfijningen van deze eigenschappen van de verandering zijn vanzelfsprekend mogelijk.

Waarom staan intentionele logica's centraal in multi-actor processen?

Actoren handelen doorgaans (en denken ook vaak) conform intentionele logica's. Iedere claim van doelgerichtheid rust zelfs op een intentionele logica. Hoe vaag of krakkemikkig of slecht doorzocht een ander die ook mag vinden. Wil je dus het gedrag van een actor bewust veranderen, dan kan dat door zijn intentionele logica's te veranderen.

Bijvoorbeeld door een actor te informeren, of door hem in een omgeving te brengen waarin hij bepaalde dingen leren kan. Intentionele logica's vormen het weefsel waarmee de multi-actor procesmanager werkt, omdat ze bepalen of en hoe actoren handelen.

Intentionele logica is op zijn sterkst als – in de ogen van de actor waar het om gaat – het verschil tussen uitgangssituatie en resulterende situatie een enorme en onbetwiste verbetering inhoudt, en het pad, de route, glashelder en eenvoudig begaanbaar is.

Zo eenvoudig is het lang niet altijd. Vaak staat er iets op het spel, maar ontberen we een helder en volledig verbeterperspectief. We werken gaandeweg verder aan het perspectief en veranderen het zelfs grotendeels of gaan deels terug als dat kan (beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald).

Maar soms ontbreekt ons ook daartoe de tijd of domweg het vermogen. Dan moeten we handelen. Neem de urgente situatie dat er een wild beest opdoemt: het perspectief is eenvoudig *ren weg van hier!* Of we ontmoeten iemand en we voelen dat we ons leven met die persoon moeten verbinden. *Ga naar haar toe!* De inzet is hoog en onze aandacht ook. Juist dan leven we ons leven op het scherpst van de snede.

Opdracht 4: De intentionele matrix

a: Hoe ziet de intentionele logica van uw eigen verbeterproces eruit? Bent u vooral bezig met een curatief, een preventief, een preservatief of een pro-actief verbeterproces? Of wellicht een mengsel? Vult u de onderstaande matrix in vanuit uw eigen positie. Schrijf in ieder kwadrant die zaken die u wilt *verhelpen, voorkomen, behouden of realiseren*. Probeert u ook echt de op het eerste moment minder sterk naar voren komende logica's te vinden: ze helpen u bruggen te slaan naar mogelijke mede- en tegenstanders.

Probleem/slecht	Curatief (verhelpen)	Preventief (voorkomen)
	Preservatief (behouden)	Pro-actief (realiseren)
Kans/goed		
	Heden	Toekomst

b: En hoe zit dat voor de partijen waar u het meest intens mee samen moet werken in de verbetering? Kies drie of vier centrale partijen, schrijf voor ieder de naam boven een intentionele matrix (volgende bladzijden) en vul de matrix in.

c: Hoe kijken die drie tegen uw matrix aan? Steunen ze die, of zien ze hem juist als een intentie die moet worden tegengehouden? Of steunen ze onderdelen, en bestrijden ze andere onderdelen?

Dit is een lastige, misschien zelfs een confronterende opdracht. Maar indien u gebruik wilt maken van uw en hun intentionele logica's (en dat wilt u!), dan *moet* u zich een expliciet eerste beeld vormen van uw en hun intentionele matrix, ook al rammelt dit! Kunt u dit niet, dan weet u het ook echt niet. Dan *moet* u aan de slag: u verder inlezen, u informeren bij derden, de directe communicatie aangaan. U moet sensitiever worden voor de anderen! En ook harder reflecteren over uw *eigen* intentionaliteiten.

Probleem/slecht	Curatief (verhelpen)	Preventief (voorkomen)
Kans/goed	Preservatief (behouden)	Pro-actief (realiseren)
	Heden	Toekomst

Probleem/slecht	Curatief (verhelpen)	Preventief (voorkomen)
Kans/goed	Preservatief (behouden)	Pro-actief (realiseren)
	Heden	Toekomst

Probleem/slecht	Curatief (verhelpen)	Preventief (voorkomen)
Kans/goed	Preservatief (behouden)	Pro-actief (realiseren)
	Heden	Toekomst

Probleem/slecht	Curatief (verhelpen)	Preventief (voorkomen)
Kans/goed	Preservatief (behouden)	Pro-actief (realiseren)
	Heden	Toekomst







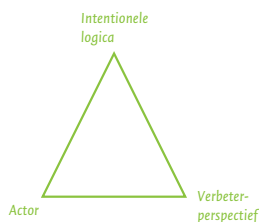
7

De emergente actor

Actoren, verbeterperspectieven en intentionele logica's, ze lijken nauw tot elkaar veroordeeld, deze drie begrippen. Hun onderlinge verhouding is zoals een vader een kind vereist, en de dag een nacht.

Hoe zit het dan precies met de relatie tussen actoren, verbeterperspectieven en intentionele logica's? Wat is in hemelsnaam een actor zonder verbeterperspectief? Of een verbeterperspectief zonder actor? Kan dat wel? Dat wordt hieronder uit de doeken gedaan.

Twee actornoties worden tegenover elkaar gezet: de kennisdragende actor en de emergente actor. Het blijkt de emergente actor te zijn die voor het meest verregaande verbeterpotentieel staat.



De relatie tussen actoren en verbeterperspectieven

Actoren en verbeterperspectieven hebben een uiterst boeiende, ietwat paradoxale relatie met elkaar. Een actor vooronderstelt immers de aanwezigheid van verbeterperspectieven, en de aanwezigheid van verbeterperspectieven vooronderstelt dat er kennisdragende actoren zijn. Ze vormen als het ware elkanders implicaat. Waar ligt het primaat? En is er wel een scherpe grens?

De kennisdragende actor

*We don't need no education
 We don't need no thought control
 No dark sarcasm in the classroom
 Teachers leave them kids alone
 Hey! Teacher! Leave them kids alone!
 (Pink Floyd, Another brick in the wall)*

Je kunt actoren beschouwen als de drager en uitvoerder van specifieke verbeterperspectieven in hun eigen stukje van deze gedeelde wereld. Je spreekt dan mensen aan op deze reeds aanwezige eigenschappen. Of je voegt perspectieven toe aan bestaande mensen. Mensen als vaatjes (verbeter)perspectief.

In zekere zin dekken de aanwezige verbeterperspectieven dan een handelingsgericht kennisbegrip. Natuurlijk, je kunt die mensen nog wel iets leren, een beetje beïnvloeden, dus een tikje naar links of rechts, dat lukt nog wel. Maar toch worden mensen eerst en vooral gezien als dragers van grote hoeveelheden reeds aanwezig perspectief. Daar spreek je ze op aan of op grond daarvan vorm je verwachtingen. Daarom noem ik deze interpretatie van de actor als kennisdrager de *statische*.

Dit is hoe de meeste mensen actoren ook intuïtief zien: als bezitters en najagers van intenties in hun omgeving. Neem de marktkoopman, de partijleider, de huisvrouw. Zelfs hun naam ontleen ze aan de vooringenomenheid, de bias die we hebben als we ze ontmoeten en aanspreken. We hebben een heel verwachtingenpatroon als we actoren tegenkomen, en dat is ook cruciaal als we onze wereld willen blijven begrijpen. De naam van een actor is in zekere zin als een *placeholder* van een bepaalde hoeveelheid perspectief. Het is in zekere zin het standpunt van de klassieke manager die denkt in termen van het benutten van reeds aanwezige potenties bij zijn personeel.

De emergente actor

Hoe vruchtbaar en praktisch en noodzakelijk deze interpretatie van actoren als dragers van kennis ook mag zijn, hij dekt echt maar de helft van het verhaal. En dat is feitelijk een vrij statische en de minst inspirerende en meeslepende helft.

Juist een radicaal andere interpretatie ontsluit namelijk de enorme verbeterkracht die we hiervoor al hebben aangestipt in de verbeterparadox (zie kader Hoofdstuk 1). De actor is in deze andere interpretatie geen starre op

De **kennisdragende actor** is een menselijk vaatje gevuld met perspectief. Natuurlijk kun je de vulling veranderen, maar het is een vrij statische en starre actornotie. Dat is prettig, want hij structureert hierdoor onze maatschappelijke omgeving, en maakt deze begrijpelijk en herkenbaar.

De **emergente actor** staat spontaan op zodra zich een waarachtig verbeterperspectief heeft ontwikkeld. Deze actornotie is veel flexibeler en dynamischer dan de kennisdragende actor. Dat is prettig, want hij biedt hierdoor een onvermoed verbeterpotentieel.

Neem de Chinese Muur, of de Nederlandse Deltawerken. Er was op voorhand geen actor die deze grootse werken volledig in alle details van hun activiteiten en resultaten en effecten kon overzien, en voor zijn rekening wilde of kon nemen. Het idee vatte deels vaag, deels korrelig post in één of een paar geesten, het perspectief groeide al snel in diepte en diversiteit en draagvlak, de actoren groeiden er onvermijdelijk achteraan, een grootse samengestelde intentionele logica ontstond dakpansgewijs en de werken werden al even

dakpansgewijs aangevangen en afgerond. Waarna de werken er stonden en hun immense effecten hadden. Als het langzaam groeien en vallen van een druppel aan een kraan.

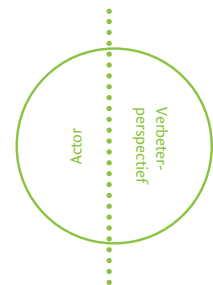
Waarom zouden we actoren slechts opvatten als dragers van al op voorhand aanwezige verbeterperspectieven? Dat ontkent de grootste kracht van de mensheid: onze gezamenlijke verbeelding, onze flexibiliteit, ons leervermogen, ons waarachtige verandervermogen. Daar gebruiken we nog maar fracties van.

voorhand aanwezige drager van perspectief, maar hij ontstaat juist omdat een verbeterperspectief zich ontwikkelt. Hij groeit als het ware als vanzelf mee met een verbeterperspectief in ontwikkeling³⁰. Onvermijdelijk. Ontwikkelen we een daadwerkelijk verbeterperspectief, dan groeit er als vanzelf een (mogelijk samengestelde) intentionele logica, en is het resultaat het opstaan van een (mogelijk samengestelde) actor!

De actor is hier resultaat en niet vertrekpunt. Ik noem deze tweede interpretatie, die van de emergente actor, daarom de dynamische.

Van links naar rechts en van rechts naar links

In de statische interpretatie van de **actor als kennisdrager** bestaat de actor, heeft hij een naam, en kennen (of voegen) we er relevante verbeterperspectieven aan toe of nemen we ze weg. De actor is in deze interpretatie een kennisdragende mens. In de figuur ter rechterzijde denken we van actor naar verbeterperspectief, van links naar rechts.



In de dynamische interpretatie van de **emergente actor** ontwikkelt er (ontwikkelen we) verbeterperspectief, en als resultaat hiervan staat de actor op. Hij ontstaat dus letterlijk als entiteit op het verbeterperspectief (zijn identiteit), en ontleent energie aan zijn intentionele logica. Hij is emergent³¹! We denken dus in de figuur hiernaast van verbeterperspectief naar actor, van rechts naar links.

³⁰ Hij emergeert, is de uitdrukkingwijze uit Deel 1 van deze serie.

³¹ Emergeren = als vanzelf opdoemen, ontstaan uit iets anders.

We maken er chocola van! Misschien vindt u die emergente, spontane verschijning van een actor toch wat ongrijpbaar. Maar het is op kleine schaal heel gewoontjes en eenvoudig in de praktijk te illustreren!

Ik geef cursussen in multi-actor procesmanagement. Af en toe zet ik dan een kom neer met chocola voor iedereen. Dat is niet alleen uitstekend voor de sfeer, maar tevens kan ik hiermee klip en klaar het ontstaan, het opstaan van een actor in het kielzog van het ontwikkelen van een verbeterperspectief demonstreren.

Wat is het geval? De deelnemers mogen de chocola met me delen (ikzelf knabbel al uitnodigend op een stukje, dat helpt). Er is slechts één eis. In samen-

werking moet de kom aangenomen worden, en in een andere samenwerking moet de chocola uitgedeeld worden.

Ik ga dan achterover zitten. Zie wat er gebeurt.

Mensen kijken elkaar een beetje lachend aan, en al snel wordt als vanzelf de deal gesloten.

Een paar mensen staan op en lopen naar de kom (actor 1, de haler), en een paar anderen delen de chocola uit (actor 2, de deler). Allen kauwen (actor 3: de smuller). Emergente actoren in de praktijk!

Ik heb een samengesteld verbeterperspectief uit de fles gelaten, en het vond zijn samengestelde actor.

Hij emergeerde: ze stonden vanzelf op.

(En ziet u dat win-win situaties gewoon bestaan?)

De emergente actor biedt de extra verbeterruimte die we nodig hebben

Misschien vindt u deze tweede, dynamische interpretatie van de emergente actor wat lastiger te vatten dan de eerste, de statische van de kennisdragende mens. Dat klopt ook wel, het is immers veel eenvoudiger om te redeneren vanuit de *status quo*. Maar de statische interpretatie is wel erg restrictief. Hij spijkt onze voeten vast aan het wegdek, terwijl we willen, we moeten bewegen!

De tweede interpretatie, die waarbij actoren emergeren, meegroeien met, ontstaan op verbeterperspectieven, biedt veel meer speelruimte voor doelgerichte veranderingen, verbeteringen.

De tweede interpretatie zit veel minder vast aan het verleden, en opent de toekomst. Hij past wellicht slecht bij een voetballer die één nieuwe truc moet leren. Of bij de purser die de dekstoeltjes van de Titanic nog maar eens verschuift bij vertrek uit Groot-Brittannië. Maar hij past daarentegen uitstekend bij de wijze waarop de stenensmid ooit is ontstaan, en de Europees denkende politicus (zie ook de introductie van dit boek). Die actoren ontstonden, in plaats van dat ze er al waren en een heel klein beetje veranderden. De naam volgde op het ontstaan van de actor, die op zijn beurt weer volgde op het postvatten van het verbeterperspectief, in plaats van andersom.

Soms volstaat het zich aanpassen van bestaande actoren. Mijn zoontje moet wat zachter drummen. Een bestuurder moet wat minder mediageil worden. Een verarmde filantroop moet eens wat meer aan zichzelf denken. En soms zijn er nieuwe actoren nodig. Gebruiksgerichte ontwerpers en sloopplanners helemaal vooraan in de bouwketen. Mensgerichte zorgprofessionals in plaats van medisch specialisten. Kindontwikkelbegeleiders in plaats

van docenten. Voedselketenontwerpers en -medewerkers in plaats van voedselproducenten. Maatschappelijk bekwame leiders die complete stukken maatschappij kunnen doorzien en verbeteren, in plaats van mediagerichte politici. Hoeveel verbetering kunnen we aan? We kunnen iedere wereld die we in samengesteld verbeterperspectief kunnen plaatsen, aansluitend realiseren. Het is echt aan ons!

De dynamische interpretatie van de emergente actor past uitstekend bij de nieuwe interpretatie van multi-actor procesmanagement waar we zo naarstig naar op zoek zijn³². We hoeven de statische, kennisdragende actor daarbij overigens niet te vergeten. Voor kleine verbeteringen voldoet die uitstekend. Maar willen we echt naar andere, betere multi-actor praktijken toe, waarom zouden we dan per se denken in termen van oude categorieën? Echte vernieuwing valt toch juist lastig te beschrijven in oude terminologieën?

Je kunt problemen uitstekend oplossen met het denken dat ze veroorzaakte, ten minste zolang je maar perspectivisch denkt³³. Maar verandering naar een geheel andere maatschappelijke toekomstsituatie kun je misschien wel heel slecht duiden in de actorenterminologie van de uitgangssituatie. Eigenlijk is dat best logisch. Je stuurt immers niet vooruit op de achteruitkijkspiegel. De emergente actor biedt juist hier de broodnodige ruimte.

De gouden regel

Soms wordt er door op verandering en innovatie gerichte mensen wat gemopperd op het conservatisme van de *status quo*. En partijen uit de *status quo* worden soms wat narrig van al die vrijblijvende en consequenteloze veranderaars. Ze hebben natuurlijk allebei af en toe en een beetje gelijk.

Het is daarom goed om steeds de gouden regel van de intentionele logica voor ogen te houden, die zowel geldt voor de starre conservatief als voor de vrijblijvend vlinderende innovator, en al zijn mengvormen:

- 32 Misschien raakt u hier geïntrigeerd door de precieze relaties tussen actoren en perspectieven. Die staat volledig uitgewerkt in Deel 1: 'Een filosofie van de maatschappelijke praktijk'.
- 33 Deze antithese van een befaamde uitspraak van Einstein wordt toegelicht in voetnoot 6 van Deel 1 van deze serie.

*Iedere actor die beschikt over
een doorleefd verbeterperspectief
zal ernaar handelen*

Emergente actoren bieden een missende sleutel.

Mij doet de relatie tussen actoren en verbeterperspectieven altijd sterk denken aan de relatie tussen *structure* en *agency* (van Anthony Giddens, een beroemde socioloog). Structuren zijn dingen die er nu eenmaal zijn, met een zekere weerbaarheid en ongenaakbaarheid. Agency is de wijze waarop actoren van deze structuren gebruik maken, ze benutten, en bij grootse structuren: ze ondergaan. De Chinese muur is structuur, de wachter die er wacht op loopt is agency. Diep vaarwater is structuur, de Rotterdamse havenarbeiders in de petrochemie zijn agency. Maar ook structuren kun je maken, zo stelt Giddens. De Chinese muur is ooit gebouwd, en de Rotterdamse havens worden met enige regelmaat uitgebaggerd en voorzien

van uitbreidingen. Wat voor de één te benutten structure is, is voor de ander resultaat van agency. Zoals structure en agency recursief haasje over kunnen spelen, zo kunnen actoren en verbeterperspectieven dat ook. Soms is het verstandig aan te sluiten bij bestaande actoren; soms moeten we verbeterperspectieven creëren en als consequentie de bijbehorende actoren laten ontstaan. Het is mijn persoonlijke en diepste overtuiging dat juist de tweede interpretatie een belangrijke missende sleutel biedt om ook grotere maatschappelijke verbeterprocessen aan te kunnen pakken. Hij creëert immers een enorme speelruimte die broodnodig is om betere maatschappelijke praktijken te kunnen doordenken en aansluitend te realiseren.

Bent u slechts een halve procesmanager?

Het is helemaal niet handig om slechts één van de beide kampen (het kennisdragende of het emergente) aan te hangen. U bent dan een gemankeerde multi-actor procesmanager! Als ik bij de visboer een haring bestel, zie ik deze visboer echt niet als een emergente actor, ook al vertel ik hem mijn bestelling en verkoopt hij dan pas zijn vis aan mij. Als ik daarentegen nadenk over hoe de politiek en het dagelijkse leven met elkaar interacteren of hoe de energiewereld op slot zit, hoe de zorg en het onderwijs enorme budgetten opsorpen en vrijwel inert lijken ten aanzien van verdere verbeterpogingen of als ik maatschappelijke veranderingen overdenk die wat verder gaan of juist over een langere episode hun beslag hebben gehad, dan zie ik juist veel ruimte voor het ontwikkelen van andere verbeterperspectieven en als consequentie het opstaan van de bijbehorende emergente actoren. Ook dan zullen overigens bepaalde onderdelen gewoon hetzelfde blijven. Wat verandert er, en wat blijft hetzelfde, dat is de vraag waarop we zelf wisselende en alternatieve antwoorden kunnen formuleren.

De emergente actor biedt de extra verbeterruimte die we nodig hebben, de extra toekomst waar we naar toe kunnen bewegen voor verdergaande verbeterstappen. En de kennisdragende actor biedt de herkenbaarheid en de vastigheid die ook broodnodig is, want deze vormt immers de basis van waaruit we kunnen veranderen, en de basis waartegen we de verbetering kunnen noteren.

Van conservatieven en innovatoren

Onmiskenbaar zijn er verschillende mixen en smaakjes. Een conservatief denkt wat meer kennisdragend; een innovator wat meer emergent. Maar allemaal hebben we een aartsconservatief en een innovator in ons, en hetzelfde geldt op maatschappelijke schaal. Kijk maar eens terug naar de vier primitieve intentionele logica's. Er zitten onmiskenbaar behoudende én emergente trekjes in. Zelfs de meest starre conservatief zal handelen conform een verbeterperspectief. En zelfs de meest innovatieven onder ons zullen terugdeinzen voor een geheel nieuw perspectief dat in hun ogen een verslechtering betekent. Het is allemaal een kwestie van perspectief.

We vertrekken steeds een beetje vanuit de huidige situatie en worden een beetje opnieuw geboren in een andere toekomst. Steeds in andere verhoudingen, maar iedere keer weer opnieuw.

Is er een positieve les? Jazeker. **Zet uw verbeteractiviteit op verschillende tijdelijke en ruimtelijke schalen in perspectief.** Ieder complex perspectief kent dan als consequentie zijn eigen spelersveld (maar daarover in het volgende hoofdstuk meer).

Plaatst u de zaken met elkaar op verschillende manieren in perspectief, dan zullen u en uw spelersveld gaandeweg als vanzelf bepalen of de koers meer analytisch of meer ontwerpnd zal uitpakken (ook al zijn die noties dan niet meer zo relevant). Zie ook het kader **Oog voor analytisch én synthetisch verbeteren.**

Besteed bij ieder perspectief altijd een deel van uw aandacht en middelen aan de analyse van de uitgangssituatie, een deel aan het ontwerp van betere toekomst, en een deel aan het script, het pad tussen beide. Het los ontwikkelen van deze drie delen is gewoon een heel slecht idee. U zult dan immers veel tijd en geld verliezen aan het analyseren van delen van de huidige situatie waar u niets mee doet, het ontwerpen van toekomst die niet realiseerbaar blijken, en het ontwikkelen van paden die van niets naar nergens leiden, en die geen mens wil gaan³⁴.

34 Zie ook mijn proefschrift, pagina 27, the filling buckets analogy.

Oog voor analytisch én synthetisch verbeteren

Er bestaan twee hoofdstromen in verbeteren.

De analytische en de synthetische, zeg maar ontwerpende. Ze communiceren slecht met elkaar.

De analytische verbeteraar blijft binnen de box denken, en probeert oneffenheidjes van bestaande systemen nog verder fijn te slijpen op de vierkante millimeter. Hij rafelt uiteen wat hij direct voor zich ziet en maakt kleine, incrementele verbeterstapjes. Hij stelt bestaande kaders liefst niet ter discussie. Praktisch, realistisch noemt hij dat.

De synthetische verbeteraar is zijn counterpart. Ze staat grootse en meeslepende veranderingen voor, denkt buiten de box. Ze zoekt de ruimte en de lange termijn, en betreedt met graagte de onvermoede nieuwe terreinen die ze zelf creëert. Inspirerend, spannend, echt verbeteren noemt ze dat.

Heeft één van beiden gelijk? Welnee. Ten minste: niet categorisch, en niet per definitie. We verbeteren allen steeds tegen de coulissen van wat hetzelfde blijft. Soms een beetje, en soms fors. Een deel verandert, een deel blijft hetzelfde. De onderlinge verhouding tussen veranderen en gelijk blijven zou niet bepaald moeten worden door de voorkeuren van de toevallige veranderaar, of de methode die nu

eenmaal in zwang is. Als iets goed is, laat het dan zo. Als analytisch verbeteren volstaat, dan is dat genoeg. Als synthetisch verbeteren helpt, geef het dan alle ruimte.

Sommige stukken van uw woning laat u steevast onveranderd, u stofzuigt uw woonkamer met enige regelmaat, en af en toe verbouwt u uw woning radicaal. Maar laat nooit een analyticus bepalen dat synthese te ver gaat. Of een ontwerper dat analyse tekort schiet. Want de man met de hamer denkt dat de hele wereld een spijker is. De ongeïnspireerde zoeker zoekt de verloren sleutel onder het licht van de lantaarnpaal. Hoed u voor mannen met hamers, en mensen onder lantaarnpalen!

Het meest robuust zijn verbeterpaden waarbij analytische stappen passen binnen synthetische kaders. Dat is lang niet altijd het geval. Vooral bij structurele verbeteringen is fijnslijpen van de bestaande situatie vaak ronduit bedreigend voor meer ingrijpende verbeteringen. Naarmate de bestaande situatie minder erg is, is de noodzaak voor radicalere verbetering immers kleiner. Om het spreekwoord eens om te draaien: het betere is zo daadwerkelijk de vijand van het goede.

Een **professionele multi-actor proces-manager** heeft oog voor zowel de kennisdragende als de emergente actor.

De eerste biedt zicht op snelle en praktische resultaten; de tweede op verder strekkende en grotere verbeteringen.

Opdracht 5: kennisdragende en emergente actoren

Bekijk uw eigen multi-actor proces. Benoem hierin een aantal actoren die hun perspectieven moeten veranderen, en een aantal actoren die zullen moeten emergeren. Benoem scherp wat de reeds bestaande actoren dan moeten veranderen en aan welke karakteristieken de te emergeren actoren moeten voldoen. Bedenk dat het een spectrum betreft: als actoren enorm dienen te veranderen staat er in feite een andere emergente actor op. Heeft u veel emergente actoren, dan gaat het om structurele en aanzienlijke veranderingen.

Te veranderen actoren	Vereiste veranderingen
1	
2	
3	
4	
5	
Emergente actoren	Karakteristieken / gewenst gedrag
1	
2	
3	
4	
5	



4.C MULTI-ACTOR PROCESMANAGEMENT



8

Radicaal actordenken

Multi-actor procesmanagement zet verschillende actoren tegelijkertijd op het toneel. Actoren staan dus centraal. Dat spreekt toch vanzelf, denkt u nu misschien. Maar hoe radicaal actoren centraal gezet worden, dat is tot op heden misschien nog een beetje onderbelicht gebleven. Dat wordt in dit hoofdstuk rechtgezet.

Om multi-actor procesmanagement goed te kunnen doorzien en naar waarde te kunnen schatten is een stevige draai nodig van **duaal mens en wereld** denken naar **radicaal actordenken**. Vanuit deze nieuwe positie, die onze maatschappelijke praktijken danig fragmenteert, kunnen we dan toegroeien naar nieuwe samenhang.

Deze draai vereist een herijking van hoe wij naar onze dagelijkse wereld, onze maatschappij kijken. Wellicht zullen een paar synapsen stevig bij u knarsen. Maar ik denk dat er hele praktische argumenten zijn voor een radicaal actordenken en die zal ik hieronder presenteren. Radicaal actordenken verklaart loepzuiver waarom onze maatschappij soms zo'n ongeorganiseerd zootje kan worden. Het plaatst vele van de problemen, typisch voor ons tijdsgewricht, in een helder licht. Het verduidelijkt tevens de weg van de multi-actor procesmanager.

Processen

Iemand moest Josef K. belastert hebben, want zonder dat hij iets kwaads had gedaan, werd hij op een morgen gearresteerd. (Franz Kafka, Der Prozess)

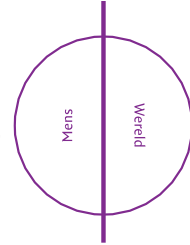
Voor de doelstellingen van dit boek geldt dat we ons vooral richten op processen waar verschillende actoren bij betrokken zijn. Dat zijn sociale processen, maatschappelijke processen. Het proces van Kafka is een schrijnend voorbeeld, maar er zijn ook sprankelende processen of doodnormale. Om ons heen zien we legio voorbeelden (of vormen we er onderdeel van?). Neem het openen, gebruikt worden en weer sluiten van een winkelcentrum. Het opereren van een ziekenhuis. Je eigen dagverloop. Je werkprocessen. Wat er gebeurt met, in en om je woning of gezin.

Ieder project is een proces. Programma's zijn processen. Beleidsterreinen in beweging of de stukken maatschappij waar ze betrekking op hebben. Ondernemingen. Sectoren en hun ontwikkeling. Alle maatschappelijke

praktijken. Als het beweegt, als het verandert is het een proces. Als er ten minste twee actoren bij betrokken zijn is het een multi-actor proces. Als het er 7 miljard zijn ook.

Mens en wereld denken

Een actor is in de meest gebruikte definitie een individu (of groep individuen) die een *handeling* verricht en daarmee een gezamenlijk proces beïnvloedt. Die handeling vindt plaats in de publieke ruimte: het proces is zichtbaar voor, ervaarbaar door al de anderen.

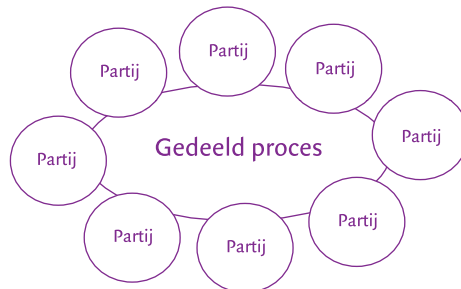


Zo delen we allemaal samen als handelende mensen één gedeelde en door al dat handelen veranderende wereld, althans dat is een veel gehanteerd denkmodel. We zien hier de notie van fysieke wereld als bindmiddel tussen verschillende mensen. Ik noem dit ‘mens en wereld’ denken.

Actordenken is vaak onversneden ‘mens en wereld’ denken. Kijk maar naar de definitie van een actor bovenaan in deze paragraaf. Pluriforme mensen bewonen samen één gedeelde wereld en grijpen als actor daarin in.

Die mens en die wereld kunnen dus ook heel goed los van elkaar bestaan. Velen zijn er rotsvast van overtuigd dat, ook als wij allen er niet meer zouden zijn, onze integrale wereld zijn rondjes in het heelal zou blijven draaien. Die (denkende) mensen zijn netjes los te zien van de (materiële) gedeelde wereld. (De filosoof Descartes heeft bij deze gedachte een stevige piketpaal gezet.) Die wereld, die door iedereen gedeelde omgeving, die omgeeft ons dan allen, en verbindt ons allen. Je kunt rustig mensen ervan afknippen en andere erbij plaatsen. Alle mensen zijn immers bewoners van één gedeelde wereld.

Figuur 8.1 ‘Mens en wereld’ denken



Het ‘mens en wereld’ denken past bij het klassieke managementdenken omdat mandaat over de partijen en inzicht in het grote proces in het midden voorondersteld worden. Het klassieke managementdenken richt zich immers op controleren en beheersen van werknemers om zo een gezamenlijk proces optimaal te laten verlopen. Het is dat grote gezamenlijke proces (bijvoorbeeld de productieprocessen in een fabriek) dat het doel realiseren moet; en actoren staan in dienst daarvan.

Kritiek op het mens en wereld denken

We zouden multi-actor procesmanagement nu op kunnen vatten als het managen van dat grote gezamenlijk proces in de gedeelde ruimte, waar verschillende actoren bij betrokken zijn. Dat lijkt klip en klaar.

Zo natuurlijk als het wellicht op u over mag komen, bij complexe multi-actor processen past het ‘mens en wereld’ denken bijzonder slecht. Laat me eens een paar stevige gaten erin schieten.

Een theoretische kritiek: een wereld vergt een mens

Allereerst is het een merkwaardig standpunt, omdat partijen en hun gezamenlijke gedeelde proces ook los van elkaar zouden bestaan. Processen waar *geen* partijen bij betrokken zijn, zijn immers helemaal niet interessant. Natuurlijk, er kan op dit moment een meteoriet op de aarde afkomen en als je een eitje kookt zullen de eiwitten denatureren. Maar als we het niet weten (als echt niemand het weet) zou die meteoriet er net zo goed niet kunnen zijn, en voor je smaakbeleving van het eitje maakt kennis van dat denatureren echt niet uit. Pas als *onze* wereld door ons als *bedreigd* of zelfs in vernietiging wordt ervaren of als het *jouw* eitje betreft dat *te* zacht gekookt is naar *jouw* smaak, pas dan wordt het anders. Dan heeft het voor ons mensen of een mens betekenis. De processen die we ervaren zijn echt, de rest (vooralsnog) niet.

De mens staat dus feitelijk altijd en onvermijdelijk als ervarende, intentionele partij op een of ander aan hem gekoppeld toneel. Iedere individuele mens of groep van mensen is onlosmakelijk verbonden met zijn *eigen* toneel; zijn *eigen* stukje wereld (zonder de mens immers geen toneel, *vice versa*). Het is, kortom, niet alleen de ene partij die anders is dan de andere, ook het ene toneel is heel

Mens en wereld denken: wij mensen staan allen tezamen op één en hetzelfde toneel, te weten onze gedeelde wereld. Het mens

en wereld denken is erg gangbaar. Het past echter vooral bij de kennisdragende actor, en laat weinig ruimte voor de emergente actor.

anders dan het andere, en slechts zelden en dan nog maar gedeeltelijk gedeeld. Knip je iemand weg, dan verdwijnt hiermee ook dat eigen particuliere toneeltje dat onlosmakelijk met hem verbonden was. Haal een schilder uit zijn atelier en de ziel is eruit. Een betrokken ouder ziet echt een ander kind dan een willekeurige voorbijganger. En als je een leren jas aanhebt, al jaren oud, dan vormt die voor je omgeving een onderdeel van jezelf. Voor ons mensen is een toneel een onlosmakelijk met ons verbonden en uniek gegeven.

Een praktische kritiek: ieder heeft zijn eigen omgeving

Het lijkt handig mensen met hun eigen ideeën en gedachten te onderscheiden van de enorme gedeelde wereld die hen allen omgeeft. Zo scheid je immers met deze duidelijke en harde grens dat waar je het over eens bent (of kunt worden, zo stelt de positivist) van dat waar je van mening over verschilt (het fort van de relativist).

Maar dat geeft in de maatschappelijke praktijk aanleiding tot allerlei misverstanden en twisten. De één ziet in windmolens een prachtige architectuur, nog duurzaam bovendien. De ander ziet lawaaierige, lelijke, beweeglijke vogelversnipperaars. Ja, maar die molen is toch hetzelfde, oppert u nu misschien. Helaas, ook dat is niet zo. De tegenstander ziet hem harder draaien dan de voorstander, en er liggen voor hem veel meer dode vogels onder. Dan meet je toch, zegt u dan, dan wordt het objectief. Was het maar zo eenvoudig. Als we helder met elkaar af kunnen spreken wat we moeten meten, hoe we dat moeten meten en wat dat dan betekent, dan biedt deze oplossingsroute natuurlijk soelaas. Maar kan dat echt in complexe situaties? Is Schiphol nu echt zo heel veel opgeschoten met al die geluidsmetingen en schattingen? Of denk aan de recente controverses rond het broeikaseffect. Meetfouten en vergissingen vallen stevast dezelfde kant uit. Begrijp me goed, ik denk dat broeikasfenomenen met de grootste aandacht onderzocht, en zelfs bij twijfel serieus aangepakt moeten worden. Mijn punt ligt een slag dieper. Meten mensen in steeds complexere situaties niet juist wat ze willen zien? Biedt kennis, naast de objectieve plaats waar je staat, in steeds complexere situaties juist ook niet de ultieme bias?

Neem Amsterdam. Is Amsterdam een prachtige, dynamische stad of een vervuiler van een mooie delta? Neem cultuur. Sommige culturen moedigen een binnen zekere grenzen vrije seksuele omgang tussen hun jongeren aan, terwijl in andere culturen de dood door steniging volgt.

We stuiten keihard en onvermijdelijk op de menselijke pluriformiteit, die het doorgaans praktisch onmogelijk maakt een volledig gedeelde wereld te ervaren. Stembusuitslagen worden vaak zwaar aangevochten (ik durf het gegeven dat partijprogramma's op vele manieren geïnterpreteerd kunnen worden niet eens te

noemen!), zelfs de standaardmeter kan niet zonder meetfout vastgesteld worden. Hoe meer getuigen, hoe meer divers hun verklaringen. Hoe meer partijen, hoe meer gefragmenteerd die ‘gedeelde wereld’ blijkt te zijn.

Het hoeft trouwens niet eens op basis van *onenigheid* tot misverstanden te leiden. Als je opgroeit op een farm in Australië zul je een heel andere wereld ervaren dan als je opgroeit in hartje New York. Als je je specialiseert als socioloog word je een ander mens in een andere wereld dan als stockbroker. Je geschiedenis bepaalt zo je identiteit in het heden, en je potentie voor de toekomst (ik kom er nog op terug).

Radicaal actordenken

Deze gedachten suggereren dat we stukjes wereld die horen bij bepaalde mensen juist ook *samen* met deze mensen als *één geheel* zouden moeten beschouwen. Om die specifieke mensen samen met de bij hen behorende stukjes wereld op te vatten als pakketjes³⁵.

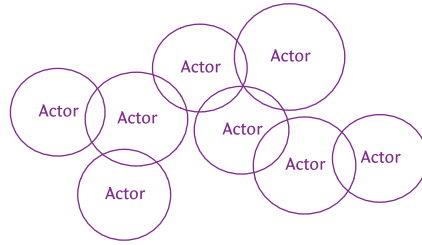
Die pakketjes mens-in-de-wereld noem je dan *samen* een maatschappelijke praktijk. Een actor is dan een specifiek stukje mensheid én een specifiek stukje wereld wat daarbij hoort. Het is dan een individu (of een groep) *inclusief* de kenmerkende handelingen en door hem (of haar of hen) ervaren omgeving. Ik in mijn kantoortje aan de rand van het Zeister Bos, met een Berner³⁶ op mijn voeten. De diamantair in zijn diamantenwereld, de bakker in zijn bakkerij. De politicus in zijn monomediale leefwereld. De Zwitsers met hun land en hun bijzonderheden. Wij westerlingen in onze westerse wereld met onze westerse dingen en normen en waarden. Het zijn dan dit soort actoren die met elkaar *specifieke* interacties aangaan in tussen *hen* gedeelde werelden.

35 Dit lijkt oppervlakkig gesproken op de opvatting van Ken Wilber dat het fysieke systeem is ingebed in het sociale systeem. Recursief perspectivisch gesproken is de duale opdeling in mentaal en materieel echter een niet oorspronkelijk vertrekpunt. Als pragmatische filosofie is het recursief perspectivisme anti-cartesiaans. Voor een genuanceerde beschouwing van de verhouding tussen gedeelde en particuliere werelden, zie Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, pagina's 99-106 en 207-219.

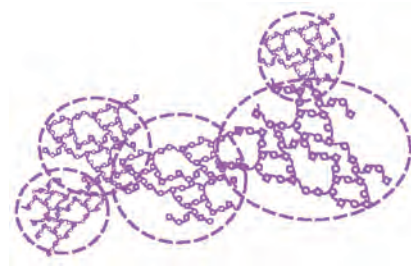
36 Ik doel hier vanzelfsprekend op een Berner Sennenhond, een diersoort overigens waarvan individuen en groepen uitstekend als actor opgevat kunnen worden.

Radicaal actordenken: specifieke (groepen) mensen, hun handelingen en omgevingen zijn flexibele en dynamische pakketjes perspectief die met elkaar interacteren. Zo'n

pakketje is dan een actor. Radicaal actordenken past uitstekend bij de emergente actor (en wat minder bij de kennisdragende actor).

Figuur 8.2 ‘Mens-in-zijn-wereld’ denken ofwel radicaal actordenken

Het radicale actordenken past uitstekend bij het als vanzelf ontstaan³⁷ van maatschappelijke praktijken, uit vele partijen die elkaar vinden (zie de introductie van dit boek; o.a. de stenensmid en het ontstaan van de EU en de discussie over de emergente actor). Bij hoe we emergeren, elkaar maatschappelijk vinden en zo als vanzelf in steeds grotere onderdelen toegroeien naar ook enorme complexe maatschappelijke praktijken.



Vanaf dit moment gebruik ik het begrip actor exclusief voor een dergelijk pakketje perspectief, een combinatie van mens, omgeving en (mogelijkheden voor) interactie, en niet meer voor één individu of een groepje individuen in isolement. In volgende hoofdstukken zal ik dit radicale actorbegrip verder aankleden. Ik noem dit actorbegrip niet radicaal omdat de actoren radicale denkbeelden zouden hebben. Ik noem het radicaal omdat er buiten dit soort perspectivische actoren, die immers stukjes mens én wereld omvatten, niets anders meer nodig is om onze maatschappelijke wereld samen te stellen, te begrijpen en te verbeteren (zie ook verderop: de radicale actorthese).

³⁷ In ‘Een filosofie van de maatschappelijke praktijk’ gebruik ik het werkwoord ‘emergeren’ en het bijvoeglijk naamwoord ‘emergent’ voor het als vanzelf opdoemen, al dan niet bedoeld, van fenomenen.

Hoe radicaal is de radicale actor?

In het radicale actordenken vatten we een actor radicaal op als een pakketje van een mens (of groep), de bijbehorende omgeving en de handelingen (interacties) tussen beiden³⁸. Het is immers juist een *eigenschap* van een actor dat hij een *eigen* omgeving ervaart en het is een *eigenschap* van een actor dat hij daarin *intervenueert*. En dat maakt mens en omgeving onlosmakelijk met elkaar verbonden. Waarom knippen we deze onderdelen dan toch iedere keer weer van elkaar los³⁹?

Dit radicale pakketjesdenken is helemaal niet theoretisch omdat het van onze dagdagelijkse ‘mens en wereld’ opvatting afwijkt. Welnee. Het is juist hoogst praktisch!

Ga maar na. Ook intuïtief gebruiken we vrijwel zonder uitzondering een radicaal actorbegrip. Denken we bijvoorbeeld aan de Fransen, aan een specifieke politicus of aan onze hond, dan kunnen we dit helemaal niet zonder ook hun specifieke omgeving en hun interacties daarmee in de beschouwing te betrekken. Probeert u het maar eens! Wat is een Fransman zonder zijn Franse omgeving en zijn typische Franse interacties? Wat is Marilyn Monroe zonder haar opwaaiende jurk? Wat is uw hond zonder zijn plek bij de kachel, waar hij met zijn snuit plat op de vloer luid ligt te snurken? En als u een collega betreft, betreft u hem toch juist voor zijn netwerken, zijn competenties, zijn handelingspotenties?

Ik zou daarom graag de zaak om willen draaien. Het is pas echt raar om mensen als los te zien van hun eigen omgeving. ‘Mens en wereld’ denken, dat is pas radicaal! De radicale actor opvatting zet juist een hele rare Cartesiaanse kronkel recht.

We zijn nu namelijk af van de dwangneuroses van de positivist, die steeds maar weer vastloopt in zijn zoektocht naar die grote ultiem gedeelde wereld tussen al die actoren in, en de relativist die niet weet te kiezen voor de *één* zijn waarheid boven de andere. Specifieke actoren vinden elkaar in hun interacties, zoals de stenensmid en zijn jagende stamgenoten, zij vinden daar in hun overlap,

38 In ‘Een filosofie van de maatschappelijke praktijk’ wordt dit radicale actorbegrip volledig gefundeerd in recursief perspectivisch denken.

39 En als je lang over het alternatief van pluriforme mensen in een gedeelde wereld na gaat denken, kun je niet anders dan deze opvatting als onwerkbaar van de hand doen, althans zo zet ik stevig uiteen in Deel 1 van de serie Samenleving in perspectief: ‘Een filosofie van de maatschappelijke praktijk’.

nee hun specifieke stukje wereld een voor hen geldende gedeelde waarheid, en dat is dat. Anderen hoeven het daar helemaal niet mee eens te zijn; hoeven er zelfs niet eens van te weten. Zo houden we interacties tussen mensen op deze aardbol lokaal en overzichtelijk. Het is de basis van het gezinsleven, professionele differentiatie en specialisatie, het ontstaan van verschillende culturen. Het is de basis van het kunnen ontstaan van die o zo complexe maatschappelijke realiteit waarin we leven. Het is overigens ook de oorzaak van culturele spanningen (die, vanuit de optiek van dit boek, niets anders zijn dan een multi-actor problematiek met flinke actoren).

De radicale actorthese

Het ‘mens-in-zijn-wereld’ denken, het pakketjesdenken biedt het begin van een positieve definitie en de start van een heldere aanpak voor multi-actor procesmanagement. Het scherpst is dit te verwoorden door middel van de **radicale actorthese**. Een these is een stelling, iets dat met enige stelligheid geponeerd moet worden. Maar impliciet heb ik in de eerdere hoofdstukken al gewerkt vanuit deze these. En in dit hoofdstuk tot nu toe heb ik zorgvuldig zitten toewerken naar deze these.

Maatschappelijke processen met een zekere complexiteit (zoals grotere projecten, beleidsprocessen, sectorale ontwikkeling, programma’s, de verbetering van maatschappelijke praktijken) kunnen op allerlei manieren benaderd worden. Technisch, financieel, organisatorisch, in werkpakketten, LEAN, noem maar op. Maar er is één manier van interpreteren die met kop en schouders boven alle anderen uitsteekt. Dat is een radicale opvatting van deze systemen als stelsels van radicale actoren, als pakketjes dus van specifieke mensen, hun specifieke intenties, hun specifieke handelingen en hun specifieke omgeving, en dat in interactie met elkaar. De radicale actorthese luidt daarom als volgt:

*Maatschappelijke processen kunnen het best opgevat worden als radicale actoren in samenhang. **Alléén** actoren in samenhang.*

De radicale actorthese is radicaal omdat maatschappelijke processen opgevat worden als slechts bestaande uit actoren, en actoren alleen. De actoren zijn dus niet radicaal in de dagelijkse betekenis van dat woord, althans, dat kan in incidentele gevallen voorkomen maar is zeker geen vereiste.

De ratio achter de radicale actorthese

Waarom biedt de radicale actorthese nu een sleutel voor nieuwe vormen van multi-actor procesmanagement? Daar bestaat een even basale als eenvoudige reden voor.

Actoren tonen intentionaliteit

Het hebben van een wil, het doelgericht zijn, intentioneel zijn, het streven naar bepaalde zaken of het nalaten of vermijden van andere is niet voorbehouden aan techniek, financiën, een organisatiestructuur, een gedeelde wereld of zelfs een manager in isolement. Ze hebben eigenschappen, soms hele dominante, zeker, maar ze hebben geen intentionaliteit⁴⁰. Intentioneel zijn op maatschappelijke schaal, het construeren van en handelen volgens samengestelde intentionele logica's is voorbehouden aan samenstellende actoren. Het bepaalt of ze bijdragen aan een grotere gezamenlijke inspanning of juist niet. Het bepaalt of ze (en welke) onderdelen van 'de gedeelde wereld' relevant vinden of niet, en hoe ze deze interpreteren. U kunt dus als multi-actor procesmanager niet anders dan werken met en aan de intentionaliteit van actoren, en daar gaan ze uiteindelijk helemaal zelf over. Daarom staan juist radicale actoren zo radicaal centraal, en niet de verknipte mens in een grote vermeende gedeelde wereld.

Het radicale actordenken staat centraal in dit boek en deze serie. Het staat u overigens vrij om wat voor insteek of gezichtspunt toe te voegen, *bovenop* het radicale actorenstandpunt. Geld, techniek, tijd, kwaliteit, religie, het zijn allemaal noties die waarachtig wel hun pragmatische waarde bewezen hebben. Maar steeds superponeert u deze additionele gezichtspunten *bovenop* het radicale actorenbeeld⁴¹. Nog scherper gesteld: of ze vormen onderdeel van de identiteit van onderhavige actoren (inclusief uzelf) of ze horen in het verhaal niet thuis. Geld, techniek, tijd, kwaliteit, macht: als geen enkele actor zich er druk over maakt krijgt het weinig bestaansrecht in dit boek.

Wilt u meer weten van radicaal actordenken en zijn recursief perspectivische grondslag, dan verwijst ik u graag naar Boek 1 van deze serie (Een filosofie van de maatschappelijke praktijk). Dat boek biedt een bijzondere reis voor cognitief lenige mensen die niet bang zijn voor enig wroeten aan de fundamenteën van ons maatschappijbeeld.

40 Althans geen menselijke intentionaliteit en wil. Vergelijk ook Schopenhauer; de wereld als wil en voorstelling.

41 De tweede stelling bij mijn proefschrift uit 1997 luidde: geen probleem eigenaar, geen probleem. Ik generaliseer hem hier als volgt: geen actor, geen intentie. En het is intentie die gerichte beweging veroorzaakt.





De multi-actor bril en de radicale actorthese

Actoren vinden allemaal wel iets anders en streven verschillende doelen na in andere deelwerelden. Dat is niet vervelend, want dat is de kern van een maatschappij! Het is immers heel handig dat de bakker dingen anders ziet en doet in een andere omgeving dan de boer die tarwe verbouwt en degene die het brood koopt. Je moet maatschappelijke veelvormigheid daarom niet als vijand bestrijden of trachten plat te slaan in één visie, maar als uitgangspunt nemen. Pluriformiteit is een kracht en biedt volop kansen.

Dat mensen van elkaar verschillen is één van de weinige dingen waar we het allemaal roerend over eens zijn. Al die verschillende blikken kunnen we daarom uitstekend samen bekijken door één heel bijzondere bril: de multi-actor bril. We erkennen dat iedere partij zijn eigen visie, zijn eigen leefwereld, zijn eigen wijzen van handelen heeft. Bij elkaar benoemen we zo'n pakketje als een (radicale) actor.

Want welk fenomeen er ook ervaren wordt, het is altijd een actor die dit ervaart. Welke verandering er ook nagestreefd wordt of tegengehouden, het is altijd een actor die dit streven uit. En (doelgerichte) maatschappelijke verbetering lukt alleen als actoren in samenhang veranderen.

Dan geldt natuurlijk nog steeds dat mensen deels andere innerlijkheden en werkelijkheden ervaren. Maar dat is geen ongewenste situatie meer; het is gewoon een gegeven van onze maatschappij waar we pragmatisch mee om moeten gaan.

Ervaringen *vormen* de identiteit van actoren.

En actoren in samenhang, die deelwerelden delen, *vormen* maatschappelijke praktijken, of die nu duurzaam of juist niet duurzaam zijn.

Maatschappelijke praktijken, van groot tot klein, van uniek tot zich herhalend, kunnen daarom het best opgevat worden als actoren in samenhang; slechts actoren alleen (de *radicale actorthese*).

Ik zal vanaf nu het *gehele* betoog inrichten om radicale actoren heen, in isolement en in samenhang. Onder actoren versta ik pakketjes van specifieke (groepen) mensen en specifieke stukjes wereld. Feitelijk doet u dat immers ook. Als u het heeft over de Fransen, op vakantie, dan heeft u het over de Fransen in hun land, hoe ze stokbrood eten en petanque spelen. Pakketjes, daar gaat het om.

De radicale actorthese heeft zijn prijs

Onze maatschappij loopt op dit moment op verschillende manieren tegen zijn grenzen aan. Multiculturele samenlevingen geven spanningen.

Broeikasproblematiek en uitputting van bepaalde grondstoffen dreigen. Partijen missen de boot, lijden honger, zijn ziek of eenzaam of sluiten zich af. Overheden doen steeds meer hun eigen ding, en steeds minder waar burgers om vragen. En burgers trekken zich steeds meer terug in hun eigen bastions, gericht op hun eigen specifieke belangen. Dit alles terwijl de mensheid een nog nooit vertoonde omvang en diversiteit en onderlinge afhankelijkheid heeft.

Ook op veel kleinere schalen zien we sterk vergelijkbare verschijnselen. Neem de situatie dat u op de hoek van de straat een hele goedkope autoradio wordt aangeboden, met de losgerukte draden er nog aan. Of een goedkope fiets met schade aan het slot. Of u ziet dat een wandelaar wordt afgetuigd. Wat doet u? Neemt u bredere verantwoordelijkheid of gaat u voor de gemakkelijke keuze? En wie pakt de problematiek in zijn geheel aan? Of wellicht bent u verantwoordelijk voor een project of programma met veel partijen, als procesmanager (u ontbeert het zo gewenste mandaat!). Hoe realiseert u uw project- of programmadoelen? Of speelt u het liever klein, en doet u wat kan, in plaats van wat zou moeten?

Ik ben zeker geen maatschappelijk alarmist, daarvoor ben ik te veel overtuigd van het vermogen van ons mensen om in echte noodsituaties tot grootse prestaties te kunnen komen. En ik zie ook zo enorm veel ontwikkelingen die ons kunnen helpen bij het beter inrichten van onze projecten, programma's en maatschappijen van de toekomst. Ik denk alleen al aan het gemak waarmee we elkaar kunnen bereiken en informeren, op schalen die nog geen 25 jaar geleden ondenkbaar waren. Probeer nu maar eens een volk dom te houden! Maar vanzelf tederen we niet zonder meer naar een robuuste en maximaal leefbare maatschappij of een soepel verlopend project of programma, zoveel is zeker. Het zelforganiserend groeien (en verdwijnen) van maatschappelijke praktijken heeft onmiskenbaar als eigenschap dat allerlei ongewenste zij- en bijeffecten kunnen ontstaan.

En het radicale actordenken mag dan uitstekend passen bij het zelforganiserende karakter van onze huidige complexe projecten, programma's en maatschappelijke processen, een antwoord op de hiermee gepaard gaande fragmentatie en ontsporingen biedt zij niet.

Verbetering in multi-actor situaties kost inspanning van velen. Juist daarom is een herbezinning op zijn plaats over hoe processen met veel partijen dan wel te interpreteren en managen. We zullen daarbij moeten accepteren dat de meeste multi-actor praktijken veel te complex zijn om ze in hun totaliteit te doorzien en te sturen. Sterker nog: er is ook helemaal geen mens die dat doet of kan!

De oplossing in beeld: pluriformiteit in samenhang

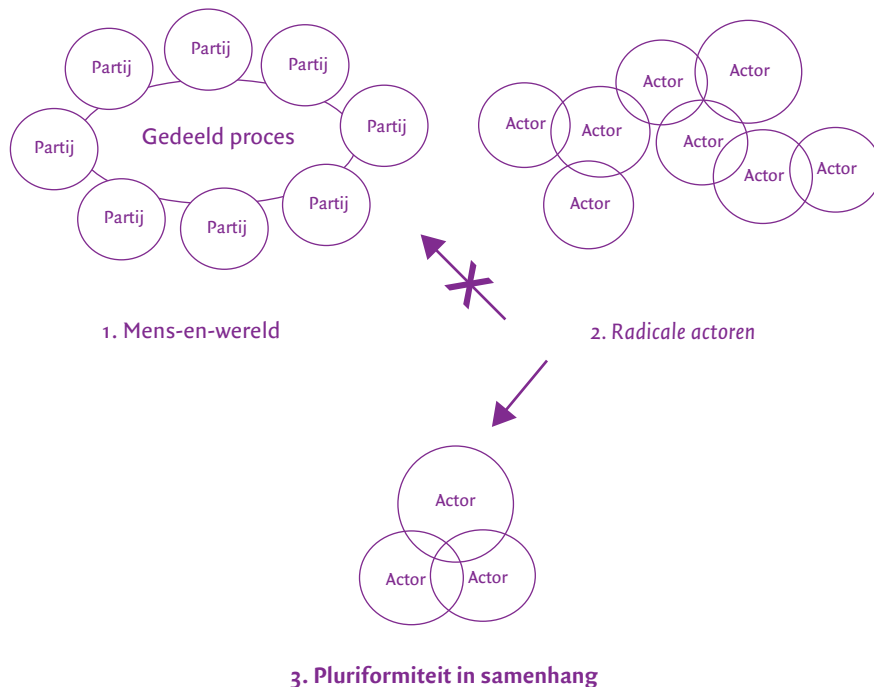
Het grote voordeel van het duale mens-en-wereld plaatje is dat de verbondenheid tussen partijen ondubbelzinnig helder is vormgegeven door middel van het grote, gezamenlijke proces in het midden. Tegelijkertijd is het star en rigide. Het accommodeert de grote verschillen en de eigenaardigheden van al die verschillende partijen maar slecht. Vooral onderschat het de gefragmenteerde en deels onmiskenbaar relativistische signatuur van de complexe, gedistribueerde en

samengestelde multi-actor systemen die zo typisch is voor ons tijdsgewricht, met alle ontsporingen en ongewenste zij-effecten van dien. Neem uitval in het onderwijs, onbetaalbare zorg waarin de mens helemaal zoek is, Noord-Zuid problematiek, instabiliteiten en suboptimalisaties in onze financiële systemen, klimaat- en energieproblematiek, faalkosten in de bouw, fileproblematiek. Of neem uw eigen multi-actor project, want ook op veel kleinere schaal is het beeld wel duidelijk.

Het radicale actoren plaatje past daarentegen uitstekend bij de aard van dit soort maatschappelijke praktijken. Het heeft duidelijk de voorkeur als vertrekpunt. Tegelijkertijd draagt het als zodanig weinig bij aan de oplosbaarheid van bovengenoemde problemen en suboptimale maatschappelijke praktijken, omdat het fragmenterende en relativistische karakter van radicale actorsystemen geaccepteerd wordt, in plaats van aangepakt. Ook het gezamenlijk scheppen van maatschappelijke kansen wordt er om vergelijkbare redenen niet door ondersteund.

Om deze redenen zoeken we een beeld dat de voordelen van beiden combineert, en de nadelen vermijdt. Het staat hieronder weergegeven, als Pluriformiteit in samenhang.

Figuur 8.3 Samenhang in radicale actornetwerken: Pluriformiteit in samenhang



Pluriformiteit in samenhang accepteert dat actoren flinke delen van de maatschappelijke praktijk anders zien. Het betreft radicale actoren; daarin is het gelijk aan beeld 2. Maar ook is helder dat er een verbintenis is, een samenhang die al de betrokken partijen samen delen. Vanuit een pragmatische optiek bezien combineert beeld 3 aldus de sterke punten van beeld 1 en 2, en vermijdt het hun nadelen.

Het is een populair idee dat we nooit in staat zullen zijn enige relevante sturing te plegen op het moment dat zowel het aantal partijen als hun verschillen behoorlijk groot zijn. Emergentie is troef, sturing is hopeloos. Sommigen zijn deze gedachte toegedaan, en gooien de handdoek al bij voorbaat in de ring. Misschien krijgen ze gelijk; de maatschappelijke krachten kunnen dan inderdaad immens zijn.

Maar het gros van onze mondiale maatschappelijke problemen, en zelfs het gros van onze nationale en locale beleidsprocessen, programma's en complexere projecten bevindt zich nu eenmaal in deze klasse. Daarom is deze houding domweg niet acceptabel, zolang er ontwikkelingen zijn die anders claimen.

Er bestaat een praktische noodzaak beter om te kunnen gaan met multi-actor problemen en kansen, en alleen dat is al een afdoende reden om deze vaardigheden met kracht verder te ontwikkelen. Er ligt een enorme maatschappelijke vacature voor een vorm van multi-actor procesmanagement die juist veel oog heeft voor de eigen drijfveren, de intentionaliteit van actoren in samenhangende stelsels, en wars is van alle imperatieve connotaties van de klassieke manager. En dat kan ook. Vele elementen hebben we in de hoofdstukken tot hier aan toe al gezien. We hoeven ze alleen nog maar op verschillende schalen tegelijkertijd in te zetten.

Pluriformiteit in samenhang combineert de sterke punten van mens en wereld denken en radicaal actordenken, en vermijdt hun respectieve nadelen. Zowel

de kennisdragende actor als de emergente actor krijgen ruimte. Er bestaan zowel gedeelde werelden als pluriformiteit, maar nu op verschillende niveaus.

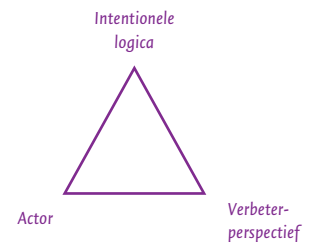


9

Multi-actor verbeterperspectief en samengestelde intentionele logica's

Als een actor een verbeterperspectief ervaart, impliceert dit een intentionele logica. De verbetering volgt dan vanzelf, ten minste als het verbeterperspectief hout snijdt.

Maar wat betekent dat in situaties met veel partijen (multi-actor situaties)? Dat centrale vraagstuk wordt hieronder uiteengezet, en van een glashelder antwoord voorzien. De route? Het ontwikkelen van multi-actor perspectief! De bijbehorende collectieve actor en de samengestelde intentionele logica zullen als vanzelf ontstaan.



Pluriformiteit en samenhang in maatschappelijk perspectief

In de maatschappelijke praktijk wervelen de actoren, verbeterperspectieven en intentionele logica's door elkaar heen. Iedere actor heeft immers zijn eigen verbeterperspectieven, en als consequentie zijn eigen intentionele logica's. Soms vinden die elkaar in prachtige maatschappelijke praktijken, maar soms ook helemaal niet. Soms ontstaat zelfs de grootste ellende in slecht begrepen interactie met elkaar.

Een drie-actor systeem: de bestuurder, zijn/haar vriendin en de lezer van de rugtekst. De pluriformiteit is dik in orde, maar de samenhang ontbreekt.



In principe is het mogelijk een complex multi-actor proces samen te stellen strikt uit directe interacties tussen steeds twee van de samenstellende actoren. Je houdt dan de samenstellende actoren onwetend van het totaal. Dat vergt vaardig coördinatorschap, en een bijzondere positie, overzicht en mandaat. (We zien hier de kenmerken van de klassieke manager uit de introductie terug).

Neem als voorbeeld de situatie dat je een hond aanschaft. Je hebt een hond nodig, dus je gaat naar de fokker. Voor een vergunning ga je naar de gemeente. Je moet naar de houthandel en ijzerwarenhandel voor de materialen om een hondenhok te bouwen. Bij nader inzien geef je de uitvoering in handen van een klusjesman. Al snel een handvol partijen, zeker, maar ze zijn ieder voor zich nauwelijks betrokken bij jouw integrale verbeterperspectief. De ambtenaar heeft weinig oog voor jouw tijdpad. De meeste houthandelaren zal het niets uitmaken waar jij je hout voor gebruikt. De klusjesman is tevreden zodra jij tevreden bent met je hok. Ze doen hun ding (dat niet noodzakelijkerwijs het jouwe is) en vertrekken weer uit beeld.

Het helpt echter enorm als de samenstellende actoren het integrale verbeterperspectief op de grotere schaal ook als zodanig ervaren en erkennen. Pas dan ontstaat er ook een eensgezinde actor op die *grotere* schaal. Een gevoel dat je samen iets nastreeft, ergens aan bouwt, onderdeel bent van iets groters, los van je focus op je eigen, je particuliere intentionele logica's. Een soort van collectief actorschap, met een collectieve intentionele logica. Daarvan wordt een maatschappelijke praktijk pas echt robuust.

Vraag je maar eens af waarom de Sovjet Unie zo plotseling uit elkaar viel. De samenhang bleek gering, de binding tussen allerlei actoren flinterdun. De actor Sovjet Unie hield op te bestaan omdat er geen identiteit, geen verbeterperspectief, geen intentionele logica meer bestond op dat niveau, om de zaak in de lucht te houden. Tot verbazing van velen buiten de Sovjet Unie die het in verbijstering aanzagen, maar dat past weer uitstekend bij de notie van actoren die ieder hun eigen

Maatschappelijke praktijken kunnen al ontstaan als verschillende naburige actoren bilateraal tjes met elkaar aangaan. Overzicht is niet vereist. Dit is de staande maatschappelijke praktijk.

Robuuste maatschappelijke praktijken vereisen daar bovenop dat deelnemende

actoren ook een beeld van de meerwaarde van het geheel hebben. Juist dan zullen ze zich als collectieve actor inzetten voor bestendiging van dit geheel.

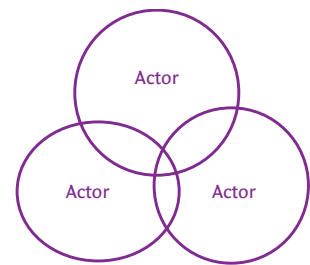
Pluriformiteit in samenhang biedt zo een belangrijke sleutel voor de ontwikkeling van betere, robuuste multi-actor praktijken.

belevingswereld hebben. Woonde je buiten de Sovjet Unie, dan wist je immers niet wat het betekende erin te wonen.

*That's a team, gentlemen
and either we heal now, as a team,
or we will die as individuals.
That's football guys.
That's all it is.
Now, what do you gonna do?
(Al Pacino in Any given Sunday)*

Of het omgekeerde geval: kijk naar een spannende voetbalwedstrijd, hoe de ene verdediger als vanzelf de taak van een ander overneemt omdat die zijn aandacht even ergens anders nodig heeft. Natuurlijk, ieder heeft zijn eigen intentionele logica's, en er is sprake van soms heftige competitie tussen spelers uit één en hetzelfde team. Maar ook op het collectieve niveau bestaat een duidelijke identiteit, een verbeterperspectief, een bijbehorende intentionele logica en dus een gezamenlijk, een collectief actorschap.

Juist dat collectieve actorschap, dat collectieve verbeterperspectief, en die collectieve intentionele logica, boven al die individuele pendanten die ook hun eigen waarde hebben en bijdrage leveren, maakt van een maatschappelijke praktijk een *robuuste* praktijk, en van een maatschappelijk proces een *robuust* proces. Want partijen hebben dan hun eigen identiteit, maar voelen ook verantwoordelijkheid voor elkaar, ze zijn immers ook iets samen. Ze ervaren hun eigen vreugdes en pijnen, maar ook de pijnen en de vreugdes van die anderen, immers een deel van henzelf. En ze nemen elkaars taken over als het even ergens misgaat. Zo gaan pluriformiteit en maatschappelijke samenhang probleemloos in elkaar over en samen op in een robuuste en levenswaardige maatschappij.



Pluriformiteit in samenhang

Fragmentatie. Twee mannen werken langs een weg. De eerste graaft een sleuf, de tweede volgt op zo'n 20 meter afstand en gooit de sleuf weer dicht. Komt een vrouw langs, en die vraagt 'Waarom doen jullie dat?'. 'Oh', zegt de eerste, 'Normaal legt Karel de kabel, maar die is ziek vandaag.'

Het is evident dat het Aantal in deze maatschappelijke praktijk niet klopt. Het is 2, waar het ten minste 3 zou moeten zijn. Overigens impliceert het leggen van een kabel weer vele andere actoren daaromheen in deze maatschappelijke praktijk. Een kabel wordt immers gelegd 'om te'. Dat geeft

aan dat maatschappelijke praktijken wel degelijk op basis van argumenten te begrenzen zijn. Die grenzen zijn dan intentioneel; een **samengestelde intentionele logica** op grotere schaal laat zien of een multi-actor praktijk samenhangt, en waar je hem kunt begrenzen. Bovenstaande grap speelt met die samengestelde intentionele logica. De intentie waar het om draait is het kunnen beschikken over een grondkabel, en dat gaat fout. De praktijk van de twee mannen dient geen enkel groter 'om te'. Projecten, programma's, grote bedrijven, wereldrijken zijn hieraan kapot gegaan. Kafka biedt er een bijzondere kijk op.



Van socialisten en liberalen

De beide eindjes van het sociaal-liberale spectrum in scherpe separatie, zo is mijn diepste overtuiging, leveren geen basis voor een prettige en stabiele maatschappij. Dat zijn overigens niet alleen centrumpartijen, maar ook de meeste socialisten en liberalen helemaal met mij eens, getuige hun beginselprogramma's. Een rabiaat liberalisme fragmenteert en isoleert; een doorslaand socialisme resulteert in een zompige grijze pap. Als we slim zijn leven we het hele spectrum: sommige zaken doen we samen in grote solidariteit, en in andere kwesties respecteren we, vieren we elkaars eigen verantwoordelijkheden, keuzes, invullingen en

pluriformiteit. De socialist vertoef dan wat meer aan de solidaire kant van het spectrum, de liberaal aan de pluriforme. Maar dat zijn, maatschappelijk gesproken, accenten, meer niet.

Als we het eens zijn over de waarde van het gehele spectrum, kunnen we hartstochtelijk discussiëren en debatteren, maar liever nog ook constructief samenwerken aan de verschillende maatschappelijke varianten waarin dit zijn beslag krijgt. (Zie ook Deel 1 van deze serie, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, pagina 202-203: Maatschappelijkheid vereist pluriformiteit én uniformiteit.)

Ontwikkel multi-actor perspectief

Intentionele logica stelt dat een actor een door hem of haar (of een groep) ervaren verbeterperspectief zal trachten te realiseren. Omdraaien van dit principe resulteert in een eenvoudig en bijzonder praktisch advies: Wil je iets verbeteren, ontwikkel dan verbeterperspectief!⁴² Als bonus staat dan de realiserende actor op.

Dit principe geldt ook voor complexe verbeteringen waar veel partijen bij betrokken zijn. De omkering leidt dan tot het volgende advies: Wil je maatschappelijk verbeteren, ontwikkel dan multi-actor verbeterperspectief!⁴³ Als bonus staan dan de realiserende actoren op, apart van elkaar én eendrachtig als collectieve actor.

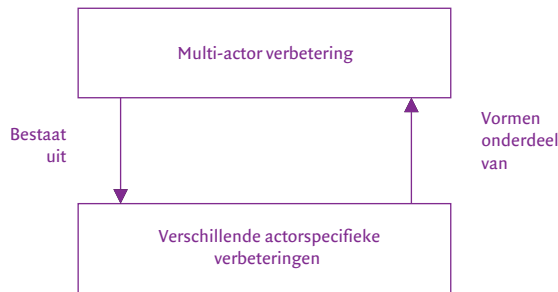
De werkwijze van een multi-actor procesmanager is daarom uiterst bondig en pragmatisch in drie woorden samen te vatten:

‘Ontwikkel multi-actor perspectief’

Zoals gezegd, gaat het bij multi-actor perspectief steeds om een *netwerk*, liever nog een *coalitie* van actoren met ieder hun *eigen* perspectieven en hun *eigen* intentionele logica. De kunst is om hen in *voldoende samenhang* maatschappelijke verbeterstappen te laten doorzien. Daar kunnen we bij helpen, maar ze doen het in essentie zelf. Zo ontstaat een *samengestelde* intentionele logica, in het bezit van een *samengestelde* actor. We werken dus op minimaal twee niveaus (figuur 9.1).

⁴² Feitelijk creëer je dan een actor!

⁴³ En hier bevorder, ontwikkel je dan het ontstaan van een maatschappelijke actor. Zie ook Deel 1.

Figuur 9.1 Het ontwikkelen van multi-actor perspectief: spelen op twee niveaus.

De in figuur 9.1 gesuggereerde correspondentie tussen multi-actor verbetering en spelersspecifieke verbeteringen is op maatschappelijke schaal lang niet altijd aan de orde. In de duurzaamheidswereld bijvoorbeeld staat het bol van de maatschappelijke verbeterperspectieven die nog niet voldoende geland of zelfs niet eens bekend zijn bij de beoogde spelers. Van samenhangende, zelfs van separate intentionele logica's is bij velen van hen althans nog geen sprake. Maar als zij de hun toegedachte verbeteringen niet zelf ervaren, zal ook de maatschappelijke verbetering zich niet voltrekken.

Omgekeerd heeft iedere actor in het dagelijkse leven zijn eigen spelersspecifieke intentionele logica's, die – als ze kloppen – leiden tot vele kleine verbeteringen. Al die logica's samen leiden slechts zelden vanzelf tot maatschappelijke verbetering. Zorgen over de duurzaamheid (en manifestaties van onduurzaamheid) van onze samenleving zijn het directe resultaat hiervan.

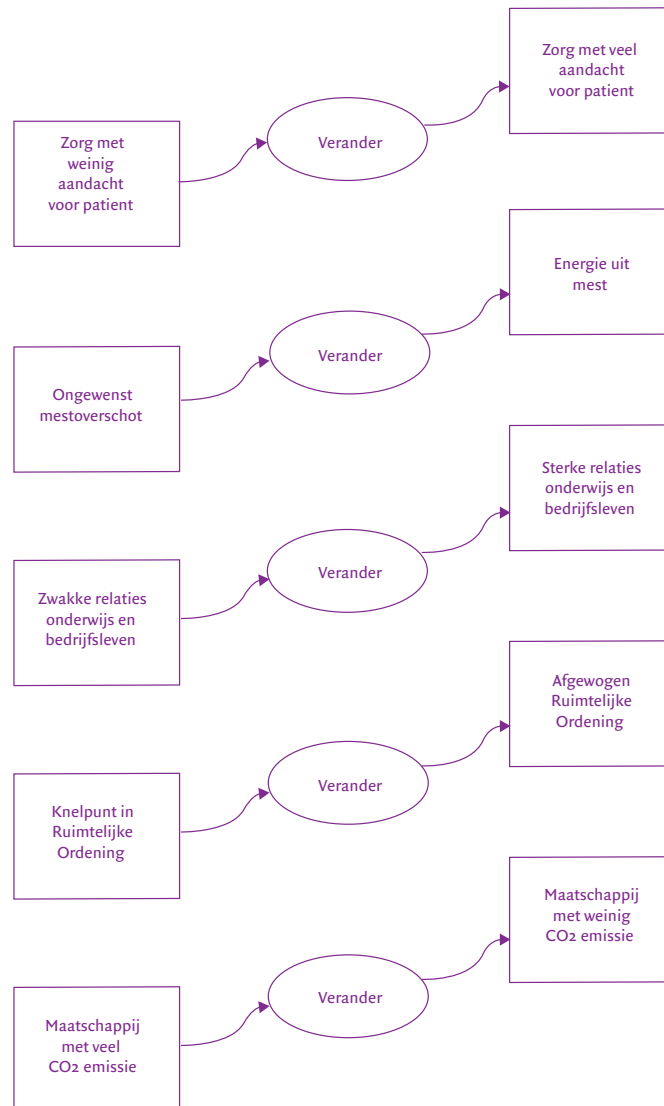
Om vele actorspecifieke logica's ook daadwerkelijk in een maatschappelijk perspectief, in maatschappelijke samenhang te plaatsen (of omgekeerd), valt niet mee. Het betreft veel meer een pragmatische en brede visie op een maatschappelijke kookkunst dan één recept. Maar het is wel een werkbaar en samenhangende route. Het is een manier van omgaan met de maatschappelijke werkelijkheid die kansen biedt voor verbetering, ook al kunt u deze als individuele actor niet alleen realiseren. En het is een werkwijze die voorzien kan worden van concrete methoden en strategieën. Daarvan heeft u er al een paar gezien, en vindt u er nog meer verderop in dit boek.

Het reflectief ontwikkelen van multi-actor perspectief vereist het plaatsen van actorspecifieke intentionele logica's in maatschappelijke samenhang.

Dit is zeker niet eenvoudig. Maar het is wel een werkbaar en praktische route met een heldere onderbouwing en zichtbare resultaten.

Figuur 9.2 presenteert een aantal voorbeelden van multi-actor perspectieven op hoofdlijnen. Ze maken opnieuw duidelijk dat verbeterperspectieven sterk normatieve en subjectieve elementen kennen. Zo is voor de één de versterking van de banden tussen onderwijs en bedrijfsleven sterk gewenst, waar het voor de ander een uitholling en verschraling van puur onderwijs betekent.

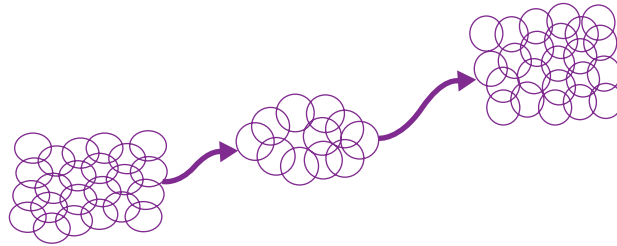
Figuur 9.2 Voorbeelden van maatschappelijke perspectieven



Verbeteren gaat vanzelf!

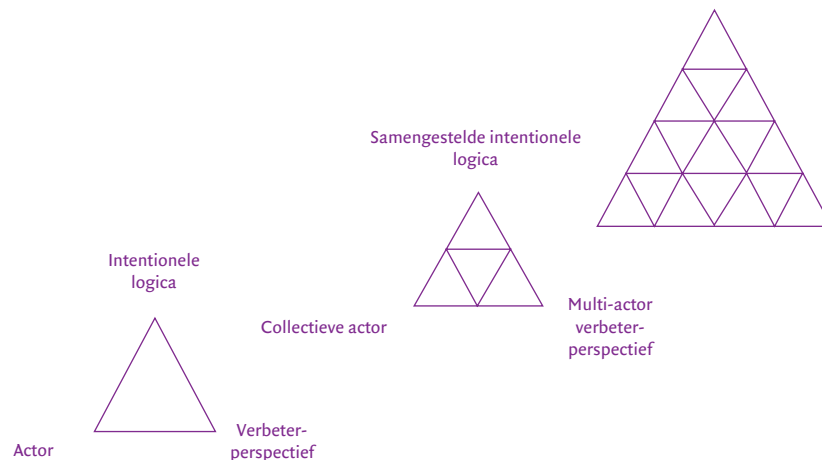
De werkwijze is dus: ontwikkel multi-actor verbeterperspectief.

Figuur 9.3 Multi-actor perspectief (een cirkel representeert een actor)



Lukt dit, hangen de intentionele logica's van de meest relevante spelers goed samen en zien ze dit ook, als separate actoren én als collectief, dan ontstaat er bovenop al die samenstellende pluriforme actoren ook een collectief actorschap (een collectieve actor) en een samengestelde intentionele logica (zie figuur 9.4). Dat is helemaal niet eenvoudig te realiseren, maar het kan wel zeker, en als het lukt werkt het. Ontstaat er een waarachtig, samengesteld multi-actor verbeterperspectief, dan kristalliseert het bijbehorende spelersveld als vanzelf uit. Of omgekeerd gesteld: een collectief actorschap hangt samen vanwege een samengesteld verbeterperspectief. Dan gaat als beloning de verandering helemaal vanzelf.

Figuur 9.4 Collectieve actoren, multi-actor verbeterperspectief en samengestelde intentionele logica's



Maatschappelijke compleetheid [1]

Als we maatschappelijk perspectief ontwikkelen, ontstaat er steeds meer samenhang.

Als de maatschappelijke verbetering en de actorspecifieke verbeteringen daadwerkelijk samenvallen is de coalitie *maatschappelijk compleet*. En bestaat dan een maatschappelijke

intentionele logica bovenop al de actorspecifieke intentionele logica's. Willens en wetens zullen de eerste pluriforme actoren hun stappen zetten, als onderdeel van een collectieve identiteit die hun eigenaardigheden respecteert. De maatschappelijke verbetering voltrekt zich.

Het meest robuust en kansrijk zijn die samengestelde perspectieven waarbij verschillende partijen het hunne doen, en kortere termijn verbeterstappen passen binnen langere termijn verbetertrajecten.

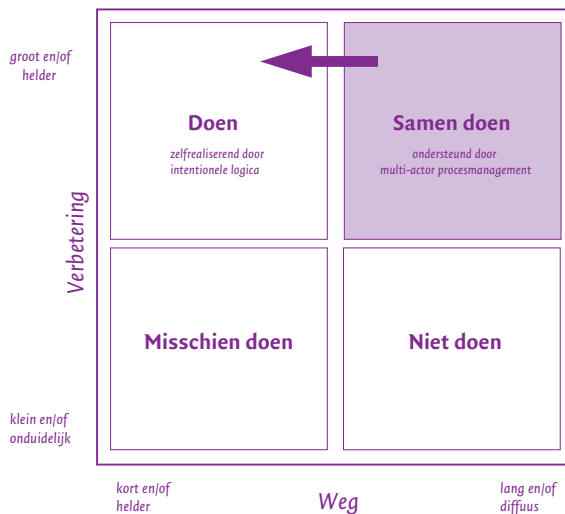
De plaats van multi-actor procesmanagement

Het valt niet mee om actoren, perspectieven en intentionele logica's in grote hoeveelheden met elkaar in verband te brengen. Dat vergt specifieke methoden, en die zullen verderop ook gepresenteerd worden. Die methoden zijn bedoeld voor de multi-actor procesmanager. Zijn taak wordt meer en meer helder, en allengs beter ingevuld. Laten we daar nog een paragraaf aan wijden.

De relatie tussen enerzijds actoren, perspectieven en intentionele logica's, en anderzijds multi-actor procesmanagement is op dit moment eenvoudig uiteen te zetten. Perspectieven worden gedragen door actoren (actoren dragen verbeterperspectieven). Verbeterperspectieven resulteren bij actoren in intentionele logica's. En in geval van maatschappelijke verbeteringen zijn er verschillende intentionele logica's in samenhang nodig om een verbetering te realiseren (er staat dan idealiter een collectieve actor op).

Wanneer is er nu behoefte aan multi-actor procesmanagement? Onderstaande figuur 9.5 karakteriseert een verbeterperspectief in termen van zijn verbetering (het verschil tussen uitgangssituatie en resultaat) en zijn verandering (het pad; het script; de weg).

Een perspectief dat gepaard gaat aan een sterke intentionele logica is een uitgesproken verbeterperspectief: de verbetering is helder, zo ook het pad. Een dergelijk perspectief behoeft nauwelijks managementaandacht. Dit is het kwadrant **Doen**, linksboven in de figuur hieronder. De verandering zal starten en het perspectief voltrekt zich – mits het hout snijdt – vanzelf!

Figuur 9.5 Een typologie van verbeterperspectieven, ieder met zijn eigen drive

Is de verbetering klein en/of onduidelijk (onderste helft van de figuur), dan hangt het van het pad af of het verbeterperspectief zich zal voltrekken. **Misschien doen** (linksonder; het pad is kort en/of helder) of **Niet doen** (rechtsonder; het pad is lang en/of diffuus) is het devies.

Voor dit boek (voor de multi-actor procesmanager) is vooral de situatie interessant van een grote en/of heldere verbetering in combinatie met een lang en/of diffuus pad (rechtsboven). Een fikse verbetering lonkt of is dringend gewenst, een latente wil is zeker aanwezig, maar hoe deze verbetering te verzilveren? Het betreft typisch visionaire verbeterperspectieven: de begin- en/of eindsituatie zijn relatief helder, al is het slechts in termen van tegengestelden; het pad is echter onduidelijk en onderontwikkeld. Vaak zal deze situatie te karakteriseren zijn als een multi-actor problematiek⁴⁴. Vele partijen spelen mee of dragen bij. **Samen doen** is dan het devies (kwadrant rechts boven).

⁴⁴ Dat hoeft niet per definitie. Als ik op twintigjarige leeftijd besluit om mezelf te bekwamen in filosofie is ook dat een diffuus en lang pad. Ik zou dat in principe thuis in de studeerkamer kunnen doen. De praktijk bleek ook hier heel anders.

Multi-actor procesmanagement beoogt situaties waarin een intuïtief gevoel bestaat van verbondenheid (*Samen doen*), te converteren naar een helder en

maatschappelijk compleet multi-actor verbeterperspectief. Het resultaat is dan zelfrealiserend vanwege de samengestelde intentionele logica (*Doen*).

Precies hier, bij **Samen doen** ligt een belangrijk vertrekpunt voor multi-actor procesmanagement. De kunst is om door middel van multi-actor procesmanagement de intentionele logica's van verschillende partijen dusdanig te ontwikkelen, in een multi-actor verbeterperspectief onder te brengen en te verhelderen, dat er een grotere samengestelde intentionele logica kan ontstaan, gedragen door een collectieve identiteit, een als team opererende collectieve actor. Dat kan heel lastig zijn, en het is continu een *work in progress*, maar het is een werkbare route met een duidelijk doel. We **schuiven** de situatie door deze verheldering van het kwadrant rechts boven naar het kwadrant links boven (zie de pijl in de figuur).

Deze verschuiving is de essentie van succesvol multi-actor procesmanagement. Als dit lukt hebben we een bijzonder resultaat bereikt: ook het samengestelde multi-actor perspectief is een daadwerkelijk verbeterperspectief geworden, er ontstaat een grotere samengestelde intentionele logica en het multi-actor perspectief is hierdoor **zelfrealiserend** geworden. Ideaaltypisch treedt het multi-actor procesmanagement aan het einde terug, en kijkt toe hoe de complexe verbetering zich voltrekt. Het klinkt paradoxaal, ik weet het, maar in zijn uiterste consequentie voltrekt ook een complexe verbetering zich vanzelf.

Merk op dat het helemaal niet nodig is dat alle actoren het overal over eens zijn. Welnee. De gewenste situatie is nadrukkelijk die van Pluriformiteit in *samenhang*. We kunnen nog steeds in pluriformiteit excelleren, als we het over andere dingen maar *wel* eens zijn. Dat is het zoekproces: waarin kunnen we samenwerken, en waarin kunnen we verschillen van elkaar.

Andere alternatieven zijn natuurlijk dat de verbetering toch klein en/of onduidelijk blijkt en het pad lang en/of diffuus (we gaan dan van rechtsboven naar rechtsonder; van Samen doen naar Niet doen). Ook dat is winst: we kunnen onze aandacht en energie elders richten. Of dat het pad kort en/of helder blijkt, en de verbetering klein en/of onduidelijk: we gaan dan van rechtsboven naar linksonder; van Samen doen naar Misschien doen.

Hoe krijg ik actoren op één lijn?

Een logische vraag lijkt dan: Hoe krijg ik actoren op een lijn? Herooverweegt u deze vraag eens goed. Hij beschouwt actoren als te plooiën entiteiten. En u, als grote plooiër, zou de lijn kennen. Vergeet u daarom die vraag maar weer snel. Start anders. Verdiep u oprecht in de actoren om u heen. En zorg voor processen waarin deze actoren zich ook

oprecht in elkaar kunnen en gaan verdiepen. U zult verbaasd staan welke enorme reservoirs van kracht u daarmee aan kunt spreken. Met elkaar creëert u dan de lijn! De juiste vraag is daarom: **Hoe kunnen we met elkaar een goede praktijk creëren?**

En doe alles wat deze vraag helpt te beantwoorden. Alles!

Multi-actor paradoxen

The invitation paradox (Diepenmaat, 1997, pagina 281) stelt dat je pas echt weet welke actoren je moet betrekken, als het maatschappelijke verbeterproces achter de rug is (zie ook pagina 277 e.v.: Key features of Trinity).

Je zou hem ook om kunnen draaien tot de *societal improvement paradox*: je weet pas wat een maatschappelijk verbeterperspectief was, als je actorenveld vastligt.

De kern van deze twee paradoxen is dat het natuurlijk gaat om inhoudelijke complexiteit, maar vooral ook om de aanwezigheid en het laten ontstaan van actoren. In ons kennisgedomineerde tijdsgewricht wordt aan de distributie van kennis, inzichten, maatschappijbeelden, resources, intentionele logica's over verschillende actoren veel te weinig aandacht geschonken. Het doorzien van de consequenties van de emergente actor, dat is nog eens een brug verder. Tijd voor multi-actor procesmanagement!

Ik moet hierbij denken aan **strategisch-technologische conferenties** over bouw- en sloopafval, waarbij ik nauw betrokken was in de negentiger jaren van de vorige eeuw. Het werd steeds duidelijker dat voor een optimaal hergebruik in de bouwketen veel intelligenter nagedacht moest worden over het ontwerpproces en de gebruikte materialen. Daartoe waren nieuwe, veel hechtere banden nodig tussen ontwerpers, bouwers en slopers (werelden die zo toch wel hun onderlinge misverstanden kennen). We hebben toen daartoe verschillende nieuwe rollen toegevoegd (w.o. de sloopplanner, en nieuwe noties

van ontwerpers), al helemaal voorin in de keten. Ook voorzagen we een nieuwe discipline, die zowel ontwerp als bouw als sloop zou doorzien en aansturen (Zie mijn proefschrift: Trinity, model-based support for multi-actor problem solving, 1997, pagina's 245-262). Dit soort gedachten leven nog steeds, en krijgen nog steeds nieuwe impulsen. Denk aan Cradle-to-cradle, een inspirerende nieuwe golf en fase van dit soort denken en werken. Het kan even duren, maar uiteindelijk hebben echt maatschappelijke perspectieven een hele goede kans hun weg te vinden. Als we er maar aan blijven trekken.

Maatschappelijke compleetheid [2].

In het hoofdstuk De emergente actor is uiteen gezet dat naast de reeds aanwezige kennisdragende actoren ook het opstaan, emergeren van actoren als gevolg van het ontwikkelen van een verbeterperspectief een uiterst krachtig en flexibel verbetermechanisme biedt.

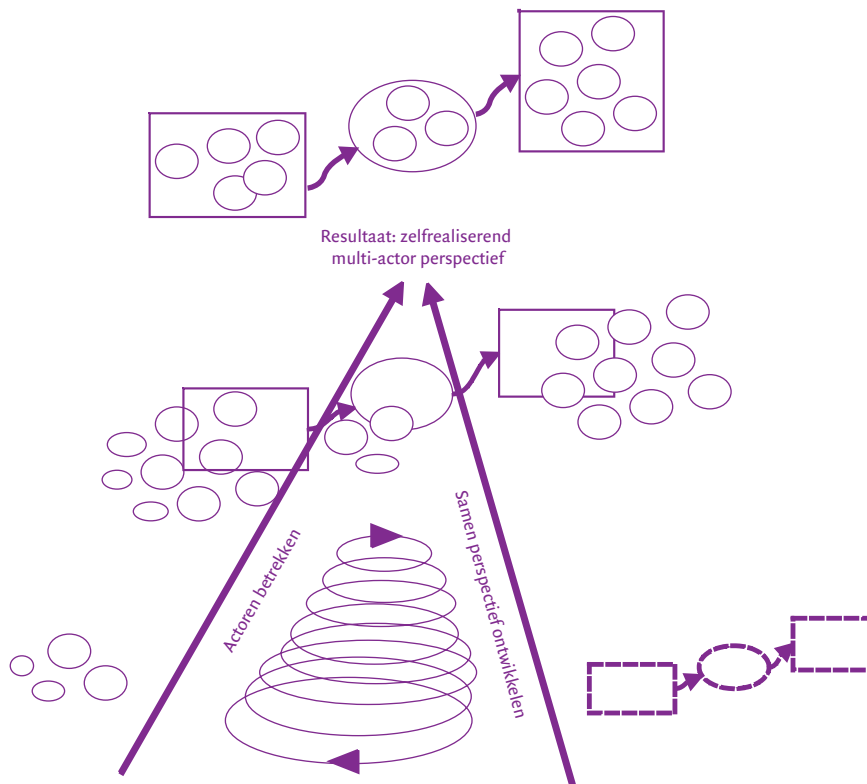
Een complete multi-actor procesmanager stuurt daarom ook op de emergente kant. Hij betreft zijn spelersveld, zeker, maar werkt ook aan een samengesteld multi-actor perspectief waarvan mogelijk nog niet alle actoren bestaan. Die laatste vormen

als het ware coalitie-vacatures. Het bestaande actorenveld en het in ontwikkeling zijnde multi-actor perspectief stuwen elkaar zo langzaam omhoog, tot op het moment dat er een doorleefd multi-actor verbeterperspectief ontstaat.

De coalitie is de collectieve drager van maatschappelijk verbeterperspectief.

Deze situatie noem ik maatschappelijke compleetheid. Het resultaat is zelfrealiserend multi-actor perspectief. De verbetering zal zich dan voltrekken.

Figuur 9.6 Onderweg naar zelfrealiserend multi-actor perspectief



Praktijkvoorbeelden van visionaire verbeterperspectieven

Hieronder vindt u een aantal praktijkvoorbeelden van visionaire verbeterperspectieven (de verbetering is groot en/of helder, maar de bijbehorende weg, het pad, het script laat nog te wensen over), gericht op een maatschappelijke verbeterwens. Het betreft voorbeelden uit de zorg, de bouw en de transitie naar een duurzame energievoorziening. Als ze aanspreken ontstaat er als vanzelf het begin van een maatschappelijke intentionele logica. Zo was de zorgconferentie ‘van droom naar daad’ in 2010 druk bezocht door enthousiaste mensen die zich lieten inspireren en motiveren door de beschreven omslag. De energietransitie bindt om vergelijkbare redenen al jaren vele honderden zo niet duizenden betrokkenen.

Voorbeeld verbeterperspectief ZORG

Van droom naar daad was een conferentie eind 2009, georganiseerd door de stichting Inspiratie voor duurzame gezondheidszorg i.o. Deze stichting promoot innovaties waarin patiënten partner zijn in een duurzaam stelsel van zorg. Succesvolle innovaties houden volgens hen rekening met een aantal ontwikkelingen die in samenhang een

verbeterperspectief duiden:

- van ziekte naar gezondheid;
- van individu naar context;
- van vraag/aanbod naar dialoog;
- van domeindenken naar samenhang;
- van top-down sturen en controle naar interactief ontwikkelen en leren.

Voorbeeld verbeterperspectief ENERGIETRANSITIE

Bedrijfsleven, overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties zetten zich gezamenlijk in om ervoor te zorgen dat de energievoorziening in 2050 duurzaam is. Energie is dan schoon, voor iedereen betaalbaar en wordt continu geleverd. (Bron: www.senternovem.nl) Op dit moment is de energievoorziening niet

schoon, steeds lastiger betaalbaar voor groeiende groepen, en er wordt nog wel continu geleverd. Anticiperend op de toekomst is een omslag naar schoon (denk ook aan CO₂ en fijn stof), beter betaalbaar en nog steeds continu leverbaar gewenst. Er zitten dus curatieve, preservatieve, preventieve én pro-actieve elementen in de energietransitie.

Voorbeeld verbeterperspectief BOUW

PSIBouw bracht van 2004 tot en met 2008 vernieuwers in de bouw bij elkaar om samen een omslag te maken. Deze omslag is onder meer vertaald in de

zogenaamde ‘eightliner’: een *van ... naar ...* samenvatting op 8 hoofdpunten. Een loopzuiver voorbeeld van het wensdeel van een verbeterperspectief.

VAN

- 1 Statische beheersing van het product
- 2 Projectoriëntatie
- 3 Direct betrokken partijen
- 4 Gefragmenteerde waardeketens
- 5 Delen van risico's en kosten
- 6 Accent op vaste lage prijs
- 7 Oorspronkelijke prijs
- 8 Initiële investering

NAAR

- Dynamische beheersing van het proces
- Oriëntatie op de totale levenscyclus
- Alle stakeholders in de levenscyclus
- Geïntegreerde waardeketens
- Management van risico's en kosten
- Accent op kwaliteit/prijsverhouding
- Uiteindelijk nut of waarde
- Levenscyclusfinanciering

Tegelijkertijd valt op dat er in al deze situaties slechts zelden een doordacht compleet verbeterperspectief van uitgangssituatie, veranderproces en toekomst-situatie beschreven staat, zelfs niet op hoofdlijnen. Met name het pad is door-gaans zwak ontwikkeld. Maar ook is lang niet voor alle contribuanten de verbetering helder op kleinere schaalniveaus. Neem de oliemaatschappij, de specialist of de zorgverzekeraar: zij zullen de beoogde veranderingen met de nodige reserves benaderen. Dat maakt de onderliggende maatschappelijke intentionele logica, die immers ook samengesteld is uit dit soort onderdelen, zwak.

Doorgaans ligt het accent sterk op de gewenste voordelen in de toekomst (pro-actief handelen is vereist; de kost gaat voor de baat). Dit in combinatie met een benadrukking van wat op dit moment niet deugt (de curatieve bloedgroep). Dat trekt vooral erg innovatieve en veranderingsgezinde mensen. Daarmee wordt voorbijgegaan aan het feit dat er ook grote voordelen zitten aan de huidige maatschappelijke praktijken, en dat er aan de geschetste toekomstige situatie ook nog wel eens ongewenste aspecten kunnen kleven. Partijen die daar juist oog voor hebben (vaak van een iets conservatievere snit: neem de preservatieven) zullen zich maar nauwelijks betrokken voelen bij de sfeer van zo'n beweging en stagnatie is het resultaat.

Wat er gebeurt, gebeurt vaak in experimenten die veilig in innovatie-programma's ondergebracht worden, relatief los van 'de echte wereld'. Innovatieprogramma's die qua financiering uitstekend te sturen (en te stoppen)

zijn door de heersende spelers. Een reden te meer om zo compleet als mogelijk te zijn in je maatschappelijke verbeterperspectief en je samengestelde maatschappelijke intentionele logica's!

Perspectief in uw praktijk: hoe te beginnen?

Daar staat u. Dat perspectiefbegrip, dat snijdt wel hout, zo vindt u misschien. Daar moet u iets mee. Maar hoe krijgt u uw eigen omgeving, zowel uw eigen organisatie als ook de partijen in uw bredere werkveld, aan de gang?

In ieder geval niet door ze op te dragen in perspectief te denken (het standpunt van de wat stereotiepe manager), zoveel is zeker. Het krachtigste perspectief is immers dat perspectief dat partijen zelf ontwikkelen! Is het ontwikkelde perspectief helder genoeg in al zijn drie onderdelen in samenhang, en ook afdoende aantrekkelijk, dan gaat immers als vanzelf de geest uit de fles. De perspectief dragende actor staat dan immers als vanzelf op. (En hetzelfde geldt in essentie voor netwerken van perspectief en coalities van actoren, ook al is de praktijk dan veel weerbarstiger).

U kunt dus misschien maar beter niet doceren dat perspectivisch denken en werken belangrijk is. Ik kom daar in dit boek mee weg, maar mijn doelgroep is ook aanzienlijk meer gemotiveerd en doordrongen van het nut van multi-actor procesmanagement dan de uwe. U moet daarom gewoon ermee aan de slag! En dat is eenvoudiger dan u denkt. Dat hebben we in verschillende complexe situaties ook al aangetoond.

Een werkbare en overzienbare aftrap is het organiseren van een perspectivische workshop (zie de methode hierna). Varianten van deze workshop hebben reeds hun goede diensten bewezen in diverse gebieden als duurzame landbouw, bouw, mobiliteit en agro-food.

Een complementaire, meer strategische route wordt bijvoorbeeld geleverd door glashelder te beargumenteren waarom dan een accent op actoren vruchtbaar is in een complex beleidsveld. In de casus 'Strategie in het mobiliteitsbeleid' wordt hiertoe een aanzet gegeven voor de weerbarstige materie van de mobiliteitsproblematiek. Dit stuk is geschreven binnen het kader van en in nauwe samenwerking met collega's van Transumo: een innovatieprogramma gericht op de transitie naar een meer duurzame mobiliteit.

Methode: perspectivische workshops

Het onderstaande workshopformat is een variant van een ‘perspectivische workshop’. Hij biedt expliciet een aftrap in het formuleren van (maatschappelijk) perspectief. Vele varianten kunnen ontworpen worden; ik beschrijf er één.

Nodig een aantal cruciale spelers uit uw organisatie of spelersveld uit voor een workshop over uw onderwerp. U brengt vooraf een tijdslijn (een pijl van bijvoorbeeld brede plakband of een rij kaarten) van een meter of 4 op een muur aan om enig beeld te geven van de termijn waarin de participanten kunnen denken. Dit kan enige jaren zijn, maar ook enige tientallen jaren. Geef het tijdsverloop helder aan op of direct naast de pijl.

Geef iedere deelnemer 9 kaarten in drie kleuren (3 maal 3). Laat ze daarop per kleur tegelijkertijd kort, bondig én leesbaar benoemen:

- problematische aspecten in het nu,
- wenkende toekomstbeelden straks en
- cruciale stappen in het pad daarnaar toe.

Stuur niets (dit is de grootste valkuil): het gaat hier om de beelden van de deelnemers, niet om de uwe. Laat ieder zijn eigen kaarten – voorzien van initialen – zelf presenteren voor de groep (dit zelf presenteren is cruciaal, zowel voor het enthousiasme als voor de overdracht als voor het begrijpelijk opbouwen van een totaalpalet) en ze gedurende hun presentatie op de muur plakken. Men kiest zelf de plek langs de tijdslijn. (Zie figuur op volgende bladzijde.)

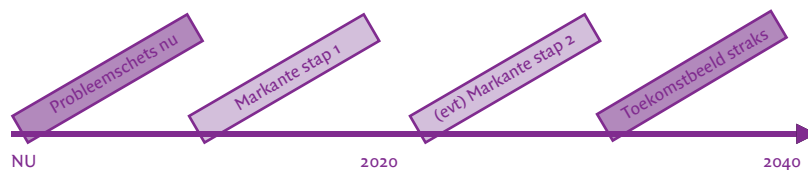
Eindig de workshop met een stevige discussie over rode draden, integrale perspectieven, elkaar versterkende en onderling hinderende perspectieven.

Verrassend, welke inzichten dit biedt, integraal en ook ten aanzien van elkaar. En u denkt en werkt nu in perspectief!

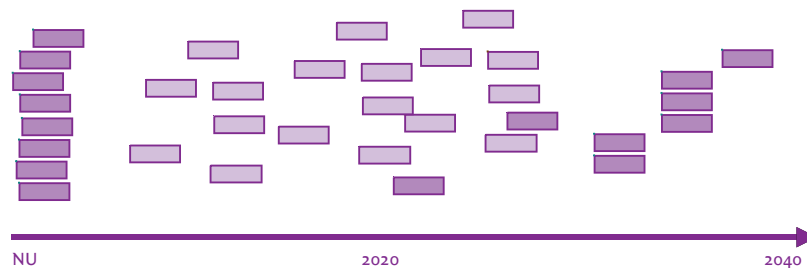
U kunt de resultaten uitstekend gebruiken in uw verdere perspectiefontwikkeling. U kunt bijvoorbeeld ook te behouden elementen van het nu toevoegen of per se te vermijden aspecten van de toekomst (een rijkere intentionele logica komt dan tot stand). U kunt gericht andere partijen gaan betrekken. Een scala aan mogelijkheden opent zich.

Figuur 9.7 Format van een perspectivische workshop.**Huiswerk vooraf**

Iedereen schetst in bondige en krachtige termen een ontwikkelijn van zo'n 5 á 40 jaar (varieren naar behoefte) in 3 á 4 stappen

**Palet (op de wand)**

We presenteren en plakken onze ontwikkelijnen allemaal bij elkaar.
Uit dit rijke beeld lichten we samen dominante ontwikkelijnen (nu-pad-straks).

**Uitwerken dominante ontwikkelijnen**

Dit gebeurt aan de hand van open discussie over de volgende 4 vragen:

1. Waar staan we nu?
- 2.a Waar willen we wel naar toe? (Toekomstbeeld)
- 2.b Waar willen we niet naar toe?
3. Hoe ziet het pad eruit?
4. Wat zijn potentiële eerste stappen?

We hebben perspectivische workshops in diverse complexe werkvelden ingezet, zoals rond duurzame mobiliteit (zie kader), onderwijs, landbouw en bouw. Steeds ging het om zo'n 10 tot 30 deelnemers van diverse pluimage. Vaak ging het om langere tijdslijnen, van zo'n 10 tot 40 jaar. Een aantal observaties:

1: Vermeende geringe invloed op het resultaat. De organiserende instanties vinden het soms lastig om een workshop te houden met zo'n 'open' format.

Je hebt immers hooguit vermoedens van wat verschillende deelnemers zullen gaan inbrengen. Maar partijen zullen het juist erg op prijs stellen dat ze frank en vrij hun inbreng mogen leveren, en zullen ook aandachtig luisteren naar de inbreng van andere partijen.

Juist de open perspectivische werkvorm leidt ertoe dat er parallel vele zaken op tafel komen die het in de gemiddelde praktijk van bilaterale overlegjes en vergaderingen niet zullen redden. Het resultaat is ruw, maar erg integraal, veelzijdig en waardevol en biedt doorgaans legio aanknopingspunten voor de toekomst.

2: Sturen versus ontwikkelen. Je eigen inhoudelijke sturing is slechts gering. Maar moet die dan groot zijn? Je nodigt zelf de centrale partijen uit, dus *irrelevante* inbreng heb je grotendeels aan jezelf te wijten. Het beeld dat jij zelf als organiserende partij *het maatschappelijke perspectief* moet sturen is sowieso een dwang-gedachte die je zo snel mogelijk kwijt moet. Dat is al snel *single issue* gedrag, dat terecht ten koste zal gaan van de geloofwaardigheid van de ‘procesmanager’. In een complexe multi-actor situatie zullen partijen zich sowieso niet laten sturen. Iedere actor met een beetje pit in zijn lijf stuurt zichzelf.

Je taak is **niet** om op een op voorhand uitgestippeld inhoudelijk perspectief aan te sturen, maar om de inzichten en beelden die op tafel komen op te nemen, te integreren in een zich ontwikkelend emergent maatschappelijk perspectief (of een aantal perspectieven) waar de partijen zichzelf in zullen herkennen. Al ontwikkelend geef je wel degelijk sturing⁴⁵, maar dat doe je niet op basis van vooringenomen standpunten, maar op basis van zich ontwikkelende intentionele logica's. Je let steeds op welke intentionele logica's je meent te bespeuren, legt deze voor aan de betreffende actor en aan de groep, en vraagt er reacties op. Zo worden actoren sensitief voor elkaar en zullen hun beelden schuiven. Vaak is een workshop een veel te korte tijdspanne om zoiets voor elkaar te krijgen. Maar een goede aftrap is het halve werk! Ook dan zul je sommige partijen nog steeds niet mee kunnen krijgen. Maar daar valt alleszins mee te leven.

3: Consistent werken aan resultaat. Multi-actor perspectiefontwikkeling is een zaak van hard samenwerken, oprechte aandacht voor elkaar en een lange adem. Niemand heeft ooit beweerd dat het alleen kan, snel zal verlopen en eenvoudig is (en beweert iemand dat, benader hem dan maar met enige argwaan). Als het

45 Ik geloof er niks van dat een procesmanager (net zoals overigens een workshop facilitator) niet zou mogen sturen. Iedere keuze om iets samen te vatten, of een specifiek iemand het woord te geven, impliceert sowieso al een sturing. En, sterker nog: hij/zij moet juist sturen! De crux zit hem erin of hij de input van de aanwezigen de juiste ruimte geeft in het gecombineerde en gedeelde ontwikkelings- en sturingsproces gericht op maatschappelijke verbeterperspectieven. Zie ook mijn proefschrift, bladzijden 15-17, voor de intensieve relatie tussen kiezende, genererende en realiserende aspecten van perspectiefontwikkeling.

je taak of je missie is een maatschappelijke ontwikkeling te helpen bevorderen, als programmamanager, bestuurder, trekker van een beleidsveld of gewoon als betrokken burger, werk je in een of andere vorm altijd aan maatschappelijk perspectief.

U kunt dit hoofdstuk dan ook opvatten als een pleidooi om participatiever, maar daarbovenop met name ook veel doelgerichter, explicieter en reflectiever aan maatschappelijk perspectief te werken. Met het betrekken en serieus nemen van cruciale partijen hoeft het proces echt niet te verworden tot een postmodern feestje (een veel aangehaald argument om juist in klein comité te blijven werken, met de luiken dicht). In tegendeel. Want partijen weten doorgaans heel goed wat ze wel en niet willen, en met wie. Weten ze dat niet, dan stellen ze een respectvolle omgang met hun afwegingsproces bijzonder op prijs. *Iedereen* handelt graag conform zijn intentionele logica's. Dat is geen kwestie van geloof of overtuiging of hoop, maar dat zit hem in de aard van het begrip zelf. Geïnspireerd handelen en krachtige diep doorleefde intentionele logica's zijn twee zijden van dezelfde medaille.

Casus: strategie in het mobiliteitsbeleid; kansen voor zelfsturing

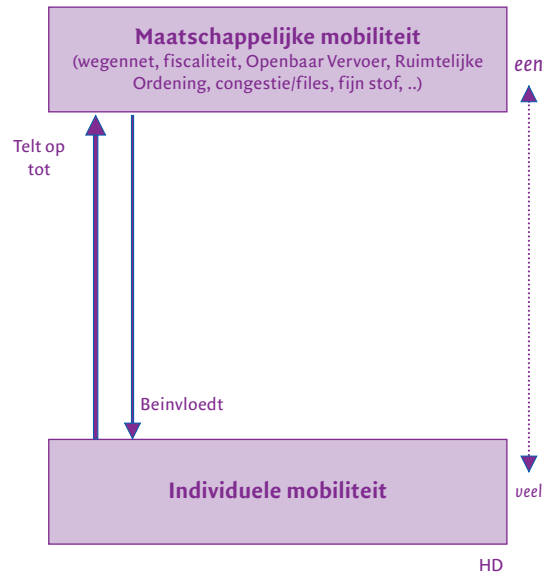
Henk Diepenmaat, Daan van Egeraat, Teije Gorris, Julia Wittmayer⁴⁶

Individuele en maatschappelijke mobiliteit

We veroorzaken met zijn allen mobiliteit op een schaal die nog nooit vertoond is. Zakelijk, sociaal en recreatief vervoeren we onszelf en steeds meer goederen steeds vaker over steeds grotere afstanden. Daar gaan grote belangen mee gemoeid: voedselvoorziening, werkgelegenheid, gezondheid, onderwijs, industrie, bevoorrading, defensie en economie vooronderstellen en vereisen omvangrijke mobiliteitspatronen.

Vele individuele mobiliteitspatronen: van mensen op weg naar hun werk, klanten, vervoerders, noem maar op, resulteren met elkaar in een complex maatschappelijk mobiliteitssysteem, met zijn eigen problematieken en kansen. Onderstaande figuur visualiseert dit.

⁴⁶ Dit stuk beargumenteert aandacht voor een multi-actor aanpak in het mobiliteitsbeleid. Het is in hoge mate generiek en kan dienen als voorbeeld voor vergelijkbare strategieën in geheel andere beleidsvelden.

Figuur 9.8 Individuele mobiliteit telt op tot maatschappelijke mobiliteit

Calculerend of uit gewoonte vinden vele mensen en goederen hun weg. Al die kleine individuele mobiliteitspatronen kennen allemaal hun eigen rationaliteit. Vele kleine vervoerspatronen in samenhang veroorzaken en verbinden groot-schalige maatschappelijke patronen en infrastructuren. Spoor- en wegnetten. Files. Havens en industriegebieden. Steden. Zaken die op hun beurt ook weer het mobiliteitspatroon van individuen beïnvloeden. Een weg wordt aangelegd omdat er een vervoersbehoefte bestaat, maar op zijn beurt veroorzaakt deze weg ook weer zijn eigen mobiliteit en een fijnstofproblematiek (zie bovenstaande figuur).

En zo ontstaat als vanzelf, grotendeels van onderop, een maatschappelijk beleids-terrein rond mobiliteit dat er wezen mag. Met uiterst kansrijke relaties met de ruimtelijke ordening. Maar ook geworteld in veiligheid, milieu, infrastructuur, congestie.

Accenten in het mobiliteitsbeleid

Traditioneel richt de overheid zich op het in goede banen leiden van de maatschappelijke consequenties van mobiliteit (de bovenste rechthoek in figuur 1). Daarbij spelen overigens ook private en publiek-private coalities een belangrijke rol, denk bijvoorbeeld aan de aanleg van spoor- en wegeninfrastructuur. Maar zodra de belangen erg groot worden of zelfs stevig gaan botsen, neemt de overheid haar natuurlijke rol als hoeder van het algemene belang op zich. We zien dit rond dossiers als congestie, fijn stof en het belang van de mainports.

Daarbij richt zij ook vele pijlen op de individuele mobilist (de onderste rechthoek in figuur 1) of deze nu zakelijk, sociaal of recreatief reist, en of het nu personen- of goederentransport betreft. Een uitgebreid wet- en regelsysteem gericht op de individuele mobilist beoogt veiligheid en gezondheid te garanderen, en belasting-inkomsten van individuen worden ingezet voor collectieve investeringen.

De aard van individuele en maatschappelijke mobiliteit

De maatschappelijke en de individuele schaal van mobiliteit krijgen al met al een behoorlijke dosis beleidsaandacht. Beide schalen zijn geheel anders van aard.

Individuele mobiliteit is hoogst doelgericht (intentioneel) van karakter: iemand vervoert zichzelf of goederen van A naar B met een heldere reden: hij wil een bezoek brengen aan zijn schoonmoeder of een museum, of een lading tapijten of koelkasten moet afgeleverd worden bij een tapijtenzaak of een reeks huisadressen.

En opgeteld leidt dat dan tot maatschappelijke mobiliteitsfenomenen. Die ontstaan vanzelf, ze zijn emergent. Niemand van de individuele mobilisten streeft immers een fijnstofproblematiek of een volle snelweg of zelfs een uitgebreid weggennet na. Dit wil niet zeggen dat je geen doelgericht beleid zou kunnen ontwikkelen om bijvoorbeeld een luchthaven verder te ontwikkelen of files te bestrijden. Dat kan wel zeker. Maar de individuele mobilist (de gebruiker van een haven of de berijder van een snelweg) doet dit niet.

De blinde vlek

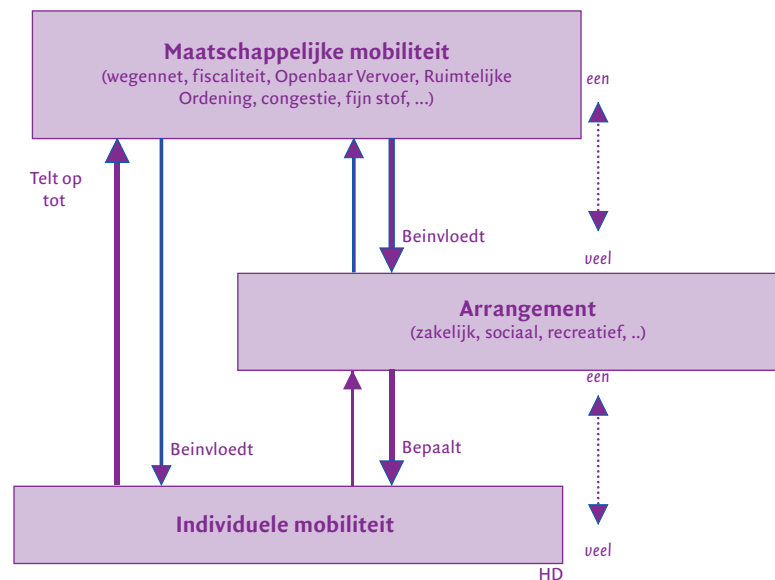
Op de keper beschouwd hebben de motieven van maatschappelijk mobiliteitsbeleid weinig van doen met de motieven van individuele mobilisten. Individuele mobilisten hebben concrete doelstellingen die ze invullen door middel van mobiliteit. Maatschappelijke mobiliteit is een emergent fenomeen dat op zijn beurt beleid oproept om problemen te beheersen en kansen te benutten. Anders betalen voor mobiliteit is een voorbeeld hiervan. Katalysatoren voor auto's is een ander voorbeeld. Of gelabelde bijtelling voor privégebruik van zakelijke auto's. Dit zijn voorbeelden die aangeven hoe *maatschappelijke* mobiliteitsdoelen nagestreefd worden door de pijlen te richten op *individuele* mobiliteit. Bredere snelwegen is een voorbeeld dat vooral op het maatschappelijke niveau insteekt.

Is het dan erg dat de motieven van maatschappelijk mobiliteitsbeleid weinig van doen hebben met de motieven van individuele mobilisten? Wij denken van wel. Laten we voorop stellen dat we ons zeker niet af willen zetten tegen bovengenoemde strategieën. Maar, dat gezegd hebbend, denken wij dat er enorme kansen gemist worden door een gebrek aan aandacht voor de primaire motieven van mobilisten en de partijen direct om hen heen.

Waar bevindt zich de eenvoudigste sleutel om mobiliteitspatronen te veranderen? Scherp gesteld denken wij dat die zich dicht bij de *primaire* motieven bevindt *waarom* individuele mobilisten hun mobiliteit zo invullen zoals ze doen. Deels heeft dat van doen met zaken op het maatschappelijke mobiliteitsniveau (het bovenste), zoals de beschikbaarheid van wegen (mensen gaan steeds verder van hun werk wonen), de heersende fiscaliteit en misschien zelfs de wens geen fijn stof uit te stoten.

Maar de *primaire redenen* waarom iemand een bepaald mobiliteitspatroon heeft is veel directer en concreter van aard. Iemand moet naar zijn werk, wil naar zijn schoonmoeder of krijgt van zijn baas een vrachtautootje met melkproducten en een uitleverlijst van adressen. Iemand wil 's avonds een strandwandeling maken of houdt van de Veluwe bossen. Iemand moet wekelijks naar het ziekenhuis voor controle. Deze *primaire redenen* betreft de directe en meest wezenlijke motieven van mensen om op een bepaalde manier mobiel te zijn. Zodra er een zeker herhalingsaspect aanwezig is, hanteren we de naam **arrangementen**. In termen van de hoofdstukken hiervoor is een arrangement een stabiele maatschappelijke coalitie van radicale actoren. Een arrangement kan bijvoorbeeld zakelijk zijn (een arbeidscontract), sociaal (familiebezoek) of recreatief (houden van bossen; pretparken bezoeken). Figuur 2 hieronder breidt figuur 1 uit met dit soort arrangementen.

Figuur 9.9 Individuele mobiliteit wordt dominant bepaald door arrangementen en telt op tot maatschappelijke mobiliteit



Nieuw elan voor multi-actor arrangementenbeleid

Natuurlijk is de wisselwerking tussen de lagen complex. Maar mobiliteit kent nu eenmaal problemen op maatschappelijke schaal. En de invloed van arrangementen op individuele mobiliteit (die de maatschappelijke mobiliteit samenstelt) is *veel* groter dan de invloed van maatschappelijke mobiliteit (zie ook de dikte van de pijlen). Kort en bondig: de aanwezigheid van een snelweg lokt natuurlijk mobiliteit uit, maar doorgaans alleen als er een primaire reden is die kant uit te gaan en men de beschikking heeft over bijvoorbeeld een auto van de zaak. Omgekeerd zal de klimaatproblematiek slechts weinigen tegenhouden een (groot)ouder te bezoeken die op wat grotere afstand woont.

De conclusie is helder. Als maatschappelijke mobiliteitsproblemen voortkomen uit de optelsom van individuele mobiliteitspatronen en individuele mobiliteitspatronen dominant worden bepaald door arrangementen, ligt een belangrijke sleutel voor maatschappelijk mobiliteitsbeleid bij deze multi-actor arrangementen⁴⁷. Om deze reden denken wij dat een hernieuwde aandacht voor arrangementenbeleid, in samenspraak vorm te geven tussen de verschillende actoren (consument, bedrijf en overheid), op zijn plaats is. Dit in de wetenschap dat diverse arrangementen tot de mogelijkheden behoren. Maar de koers is hiermee gezet.

47 Een mooi voorbeeld van een syllogisme volgens Aristoteles. Zeg dan maar eens dat het niet klopt!

Een **mobilitéitsarrangement** is een specifieke combinatie van motieven, afspraken, mogelijkheden die samen invulling geven aan een zich herhalend

vervoerspatroon van een mobilist. Voorbeelden zijn woon-werk verkeer per trein; familiebezoek per auto; op de fiets vliegtuigspotten bij Schiphol.





INTERMEZZO 1:

IDENTITEIT EN ONTWIKKELING IN PERSPECTIEF

Identiteit en ontwikkeling in perspectief

We make our decisions.

And then our decisions turn around and make us. (P.W. Bornum)

Onze identiteit wordt bepaald zowel door wat we ervaren hebben in het verleden, als door wat we anticiperen voor de toekomst. (Henk Diepenmaat)

Actoren worden opgevat als netwerken van perspectief. Maar wat is dan de identiteit van een actor, hoe ontstaat zo'n identiteit en hoe kan deze veranderen? Ook maatschappelijke praktijken zijn, net als actoren, netwerken van perspectief, met dit verschil dat iedere actor slechts bepaalde delen ervan kan ervaren. Hoe steekt dat dan in elkaar? Dit intermezzo beschrijft de statica en dynamica van actoren en maatschappelijke praktijken. Geheel in lijn met de basis van dit boek wordt dit geschilderd in perspectief.

De perspectivische actor

Een actor kan uitstekend opgevat worden als een kluwen, een recursief netwerk van perspectieven. Een pakketje waarvan een deel van de perspectieven particulier (privé, intentioneel, mentaal) en een ander deel publiek, in een met andere actoren gedeelde omgeving is. Vanuit de actor bezien is het wellicht scherper te stellen dat hij zich op een bepaalde plek in een recursief netwerk van perspectief bevindt⁴⁸, en daarin zijn besluitvorming pleegt en zijn 'perspectivische stappen' zet.

Doorgaans lopen mentale, materiële en communicatieve perspectieven in een complexe stroom door elkaar heen en wisselen ze elkaar op onnavolgbare wijze af. Rekenen met een rekenmachine, het opzoeken van een telefoonnummer in een mobieltje, het in elkaar zetten van een ontwerp of het aangaan van een relatie, het aanpakken van de klimaatproblematiek, er zitten vele mentale en

⁴⁸ Gesitueerd is, zie ook situated cognition: kennis kan niet los gezien worden van het handelen (door een actor) in een mentale, sociale, culturele, fysieke, ... context. Het recursief perspectivisme trekt hier de consequentie uit dat kennis en handelen in een omgeving met elkaar verbonden zijn in een substraat van recursief perspectief.

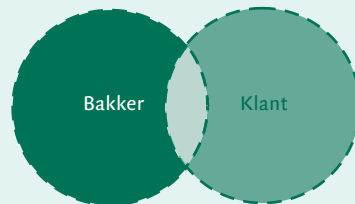
fysieke en communicatieve perspectieven in. In een actor onderscheiden we dus zowel zijn innerlijk, zijn uiterlijk als zijn handelingsomgeving. Als we een actor betrekken, spreken we hem op al deze onderdelen aan.

Figuur 11.1 De perspectivische actor

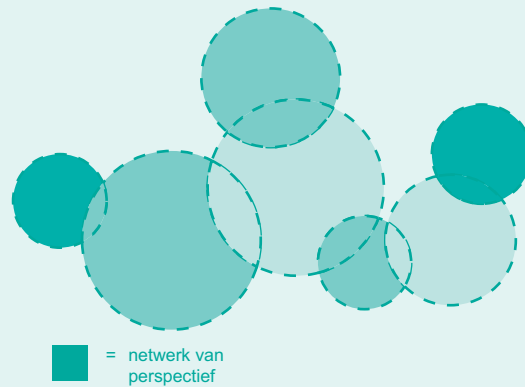


Actoren in interactie

Een eenvoudig voorbeeld van twee perspectivische actoren in interactie is de transactie tussen een bakker en zijn klant. De bakker bakt en verkoopt aansluitend het brood aan de klant, de klant koopt het van de bakker en eet het daarop aansluitend weer op. Mentale, fysieke en communicatieve, particuliere en gedeelde perspectieven stellen deze interactie samen. Sommige delen van het netwerk horen bij de bakker (de bakkerij, de recepten, noem maar op). Andere delen horen bij de klant (de specifieke ontbijttafel, de mensen met wie hij aan tafel zit). En sommige delen zijn gedeeld (aspecten van de winkel, de transactionele delen).



Maatschappelijke praktijken zijn complexere versies van dit soort interacties. Verschillende actoren interacteren met elkaar. Iedere actor wordt gekenschetst door zijn eigen netwerk van perspectief en heeft specifieke interacties met specifieke andere actoren. Samen leidt dit dan tot een complexere multi-actor praktijk. Daarvoor is het niet nodig dat iedere deelnemende actor het geheel ook overziet. Wat weet u nu van de precieze wijze waarop uw ananas wordt verbouwd in Costa Rica? Of van de details van de strategieberesprekingen van een politieke partij? Het emergente en fragmentarische karakter van complexe maatschappelijke multi-actor praktijken komt in onderstaande figuur dan ook goed tot uitdrukking.

Figuur 11.2 Perspectivische actoren in interactie (een multi-actor praktijk)

Het kan ook anders, zoals uiteengezet in het vorige hoofdstuk. We kunnen ook streven naar pluriformiteit in samenhang. Maar dat is niet het dominante mechanisme, op dit moment.

De identiteit van een actor

Een identiteit is het meest eigene van iets wat er is. 'No entity without identity', zo verwoordde W.V.O. Quine uiterst bondig de relatie tussen *dat* iets er is en *wat* het dan is. Een identiteit (*wat* iets is) hoort stevast bij een entiteit (*dat* iets is). Alles wat er is heeft zo een eigen identiteit.

Actoren in perspectief.

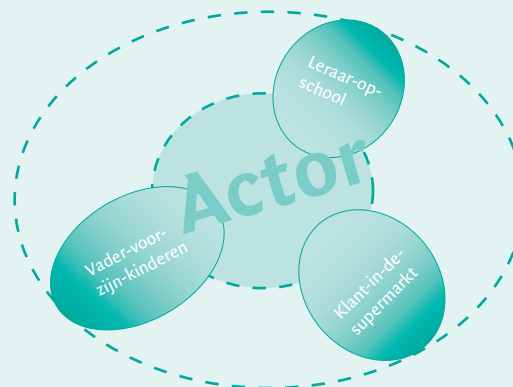
Neem de bakker. Hij deelt algemene bakkerskennis met andere bakkers, kent zijn eigen bakkerij als enige als zijn broekzak, en deelt zijn winkel met de klant. Hij is ook vader van zijn kinderen, en echtgenoot van zijn vrouw. Penningmeester van de biljartvereniging. Medebewoner van onze aarde. De essentie is dit. De bakker is een complex netwerk, een complexe wolk van perspectief. Sommige delen van dit perspectivische netwerk zijn volstrekt particulier en hem het meest eigen. Andere delen deelt hij met zijn vrouw en kinderen, of met de leden van de biljartclub, of met al de andere

bakkers op deze wereld. En sommige delen deelt hij met alle medemensen op deze aarde (zoals het besef dat dingen naar beneden vallen, en dat de zon opkomt, en dat hij een hart en longen heeft). In een caleidoscopisch spel zijn we zo allen perspectivisch verwant aan onze medemensen, of juist uniek want anders dan alle anderen. En de tussenposities komen eveneens in allerlei varianten voor. Dit actorenspectrum wordt in Deel 1 van deze serie, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, **het wereldspectrum** genoemd.

Zo ook actoren. Actoren zijn realiteiten, entiteiten in onze maatschappelijke praktijken, en ze hebben unieke identiteiten. Actoren zijn in hun radicale definitie een wolkje, een pluk recursief perspectief, waarvan een deel gedeeld (voor anderen toegankelijk) en een deel particulier (privé, hem eigen) is. Dat is interessant: welk deel van dat perspectief vormt nu de identiteit van een actor?

In Deel 1 van deze serie, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, ga ik uitgebreid in op de perspectivische identiteit van een actor. *Identiteit* vormt de wijze waarop een actor op een bepaald moment op een bepaalde manier ‘in de wereld’ is: gericht is, gesitueerd is, uitstaat naar de wereld en zich kan gaan ontplooiën als onderdeel van sociale activiteiten. Hij is bijvoorbeeld leraar op een school, klant in de supermarkt of vader voor zijn kinderen. Merk op dat er uitstekend drie of nog veel meer verschillende deelidentiteiten kunnen zijn van één en dezelfde persoon of groep. Een uiterst milde vorm van schizofrenie is ons allen niet vreemd. Bij sommigen kunnen die deelidentiteiten op merkwaardige wijzen van elkaar gescheiden zijn. Die actoren noemen we dan niet stabiel. Ze missen een herkenbare en coherente grondslag (zie verderop).

Figuur 11.3 Een steeds anders gesitueerde actor toont zich op verschillende manieren als mens-in-de-wereld



Radicale actorbegrip:
een steeds anders gesitueerde actor toont zich
op verschillende manieren als mens-in-de-wereld

Anticipatie en confrontatie Bevinden we ons middenin een web van gekend perspectief, dan anticiperen we. We verplaatsen ons perspectivisch in een gekende omgeving. Gebeurt er iets onverwachts, iets wat we niet overzien of

begrijpen, dan bevinden we ons juist opeens aan de *rand* van een perspectievenweb. We moeten dan als een razende werken aan het in perspectief plaatsen (sic!) van deze ontwikkeling, zodat we weer meer in het centrum staan.

Op basis van de identiteit van een actor hebben we allerlei beelden en verwachtingen; al onze intentionele logica's t.a.v. een actor zijn op dit identiteitsbegrip gebaseerd. We *verwachten* op grond daarvan dat een buschauffeur stopt bij de halte en de deur voor ons opent, we *verwachten* dat een zakkenroller onze zakken rolt, we *verwachten* dat een leider leidt. Ook al worden we soms bedrogen. Omgekeerd: hoe we zelf gericht staan in een bepaalde situatie is karakteristiek voor onze eigen identiteit. Dat richt hoe we zelf zullen gaan handelen en hoe anderen op ons zullen anticiperen. We nemen als het ware een rol aan. Dit wederzijdse spel van aangenomen en vooronderstelde identiteiten maakt het mogelijk maatschappelijk met elkaar om te gaan.

De ontwikkeling van de identiteit van een actor

*Yes, there are two paths you can go by
But in the long run
There's still time to change the road you're on.
(Stairway to heaven, Led Zeppelin)*

Als we gericht een bepaalde kant uit willen in een multi-actor situatie, verkennen we ons actorenveld. We benoemen de entiteiten (de actoren die er zijn) en richten ons dan op identiteiten (hoe ze in elkaar steken) en hun interacties (hoe ze samenhangen).

En u kent allemaal de situatie dat een actor rotsvast is in zijn overtuigingen en voorkeuren! Een actor wordt immers gekarakteriseerd door **grondslagen**, diep gevoelde waarden die sterk mede bepalen wat hij doet of nalaat.⁴⁹ Neem transparantie. Trouw. Eigen voordeel op korte termijn. Geld. Bescheidenheid. Samen delen. Verantwoordelijkheid. Bijbel of Koran. Pretentieloos plezier.

⁴⁹ Zie ook de Canadese filosoof Charles Taylor, Bronnen van het zelf.

Ontwrichtende ervaringen. Is het altijd zo dat grondslagen en werkwijzen zich langzaam en sluipend in de herhalende micropraktijk ontwikkelen? Nee, dat hoeft niet. Soms maak je dingen mee die ineens je perspectivische wereldbeeld helemaal op zijn kop zetten. Soms collectief, zoals bij een ramp van buiten, soms individueel, zoals bij een flits van inzicht van binnen, of

door een traumatische ervaring. Je herschikt dan in één klap substantiële hoeveelheden van je perspectivische netwerk, van je eigen identiteit als actor. Dat gaat gepaard met onrust en onzekerheid, of juist met een sprankelend gevoel. Logisch: je bent niet meer wie je was, en moet nieuwe stabiliteit zoeken. Je werkt aan, je herziert je eigen fundamenten.

Zo heeft een actor ook zijn favoriete **werkwijzen**. Manieren, routines waarop hij herhaaldelijk iets doet en waaraan hij gewend is. Waar hij kennis van bezit. Waar omheen hij zijn omgeving ingericht heeft: materialen, contacten, diploma's. Op grond waarvan zijn verdere omgeving is ingericht. Opleidingen, wetten, noem maar op. Neem als voorbeeld traditionele bouw, contractvormen, medische specialismen, landbouwvarianten, transportvarianten.

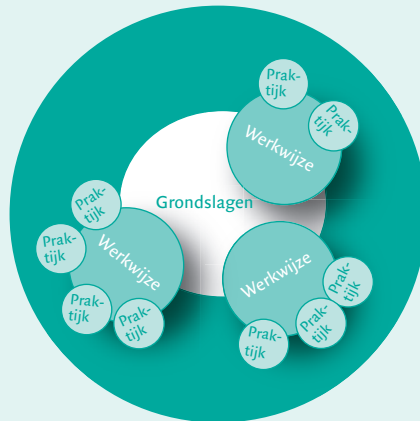
Keer op keer blijkt in de **dagelijkse praktijk** dat actoren zich schikken naar diepe grondslagen en favoriete werkwijzen. U wilt iets heel anders van hem of haar of hen, maar er zit geen beweging in! Waar komt dat toch vandaan? Hoe kunnen we dat verklaren? Hoe ontstaat de identiteit van een actor? En, een veel wezenlijker vraag, kunnen we hem veranderen?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden moeten we twee zaken scherp uiteen houden. Enerzijds is dat de wijze waarop een actor ontstaat, zich ontwikkelt, emergeert, groeit en verandert in de loop van de tijd. Anderzijds is dat de wijze waarop een actor participeert in een maatschappelijke praktijk, gesitueerd op een bepaalde plek op een bepaald moment in de tijd. We onderscheiden dus het *proces van wording* van een actor (*gespreid in ruimte en tijd*) van het *moment van handelen* (*gesitueerd in ruimte en tijd*).

Allereerst het proces van wording. In Deel 1 van deze serie, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, zet ik uiteen hoe een proces in het verleden als vanzelf leidt tot een identiteit in het heden en verwachtingen ten aanzien van de toekomst. Sleutel tot begrip van de identiteit van een actor zit hem dus in een begrip van het verleden van deze actor. Dat verleden veroorzaakt zijn huidige identiteit, die bestaat uit een recursief netwerk van perspectief. Die identiteit is ontstaan in het verleden en anticipeert steeds op de toekomst.

Onderstaande figuur laat zien hoe een radicale actor in de loop van de tijd vele andere gezichten toont en handelingen verricht in zijn omgeving. Hij participeert in steeds andere kleine micropraktijkjes, vanuit zijn dan geldende grondslagen en werkwijzen. (Hij doet dat steeds in perspectief.) De veelvuldige praktijk slijpt verschillende werkwijzen, en die vormen en schragen op hun beurt grondslagen. Een werkwijze is dat wat zijn waarde bewezen heeft in verschillende, soms heel veel min of meer gelijksoortige of in ieder geval verwante praktijksituaties. En grondslagen zijn weer de ervaringen uit verschillende werkwijzen, die recht over-eind blijven in al die werkwijzen en die niet meer ter discussie staan. De bijbel voor iemand die opgroeit in een erg religieuze omgeving. De zwaartekracht voor een bewoner van deze aarde. Vandaar dat werkwijzen robuust en grondslagen enorm weerbarstig zijn! Ze zijn geslepen en gevormd in vele, vele ervaringen.

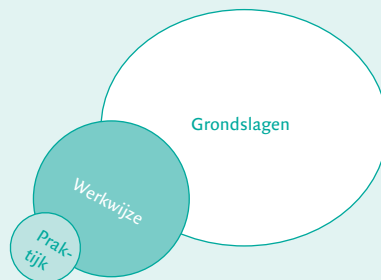
Figuur 11.4 Werkwijzen en grondslagen ontstaan langzaam in de tijd vanuit een continue voeding vanuit de praktijk



Het gedrag van een actor in een specifieke situatie

Als we nu veranderen van focus, van de ontwikkeling van een actor in de tijd naar één in tijd en plaats gesitueerde actor, dan vinden we onderstaande situatie (zie figuur). Merk op hoe de figuur hieronder in feite een radicale omkering betekent van het plaatje hierboven. Hierboven slijpen de vele, vele praktijkervaringen werkwijzen, en de gedeelde grondslagen van een al veel kleiner aantal werkwijzen vormen langzaam maar gestaag in de verlopende tijd de diepste kern van de grondslagen van een actor.

Figuur 11.5 Grondslagen, werkwijze en praktijk



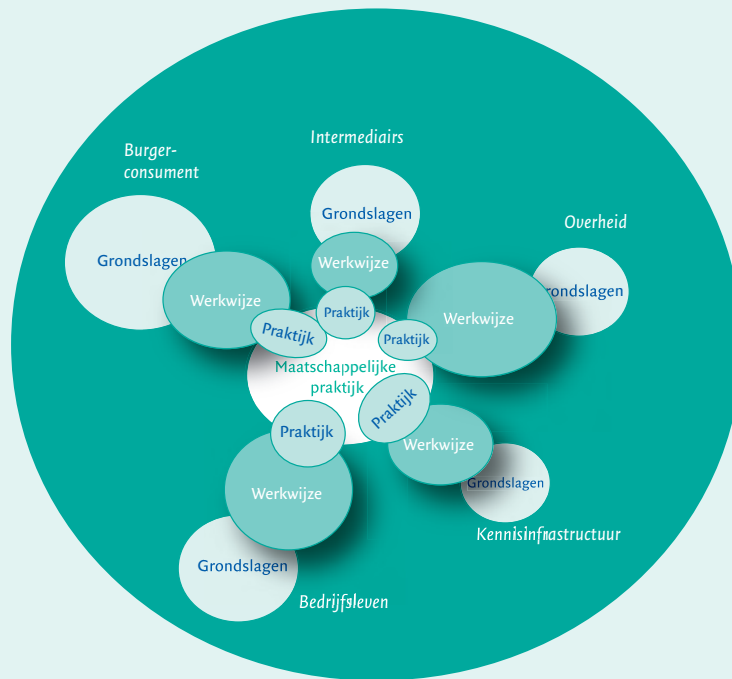
In de figuur hierboven werkt het precies andersom. We springen van proces naar situatie, van ontwikkeling naar identiteit. Grondslagen en werkwijzen sturen. Ze bepalen nu in hoge mate de wijze waarop een actor zich in de praktijk gedraagt, op een specifiek moment in de tijd en in een specifieke situatie. De grondslagen en werkwijzen zijn nu stevig en robuust, en geven de actor een bestendige en

herkenbare identiteit op basis waarvan we verwachtingen mogen formuleren. Het blijven hypothesen⁵⁰, maar ze geven ons wel zeker grip op een situatie.

Actoren vinden elkaar in specifieke multi-actor praktijken

De volgende figuur toont het gegeneraliseerde geval: een multi-actor praktijk. We onderscheiden in deze multi-actor situatie een brede maatschappelijke praktijk waaraan zowel burger-consumenten, overheden, bedrijfsleven, intermediairen en de kennisinfrastructuur (zeg maar advieswereld, hogescholen en universiteiten) participeren. Deze figuur is eerder gepresenteerd in Diepenmaat en te Riele (2001), en werd – om voor de hand liggende redenen, kijkt u maar eens goed – ‘het ventje’ genoemd. Maar het plaatje kan natuurlijk naar willekeurige abstractieniveaus en hoeveelheden actoren uitgebreid worden.

Figuur ii.6 Grondslagen en werkwijzen zijn sterk bepalend voor de wijze waarop individuele actoren op een bepaalde plek en moment participeren in multi-actor praktijken⁵¹



⁵⁰ Zoals Popper zo helder heeft uiteengezet in zijn Logik der Forschung. Ze kunnen zomaar gefalsificeerd worden.

⁵¹ H.B. Diepenmaat, H. te Riele (2001). Boven het klaver bloeien de margrieten. Een maatschappelijk netwerk voor innovaties richting duurzaamheid. Actors / VROM rapport.

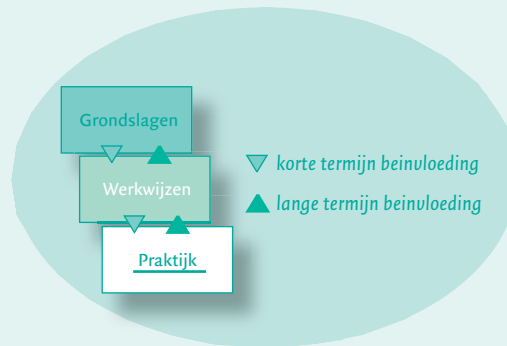
In een maatschappelijke praktijk, zoals hierboven weergegeven, participeren vele actoren, ieder vanuit zijn eigen grondslagen en werkwijzen. Ze hebben overigens ook weet van elkaars grondslagen en werkwijzen. De dominante praktijk is dat deze partijen elkaar vinden; er wordt weinig ontworpen, zeker op grotere (bredere, langere) schalen. Vergelijk het maken van een dure film, een activiteit waar nog een stevige dosis planning bij komt kijken, met het bloeien en bruisen van een stad als Amsterdam.

Bekijken we een specifieke maatschappelijke praktijk op een bepaald moment, dan constateren we dat alle participerende actoren grotendeels werken conform hun favoriete werkwijzen en in het verlengde van hun grondslagen. Ze daarvan af te brengen, dat valt voorwaar nog niet mee. Louterende ervaringen zijn daarvoor nodig of nieuwe inslijpprocessen gebaseerd op vele nieuwe ervaringen.

Het beschikken over en veranderen van identiteiten

Onderstaande figuur vat de voorgaande twee mechanismen samen. Grondslagen schragen werkwijzen die leiden tot praktijken (de snelle invloed); praktijken beïnvloeden werkwijzen die doorsijpelen naar grondslagen (de langzame invloed). Vatten we nu de identiteit van een actor op als de combinatie van zijn grondslagen, werkwijzen en praktijken, dan blijkt wat voor een wonderlijk ding zo'n identiteit nu eigenlijk is. Identiteit is, in extremen gesproken, volledig fluïde in de verloopende tijd en volledig gestold op een bepaald moment in de tijd. Identiteit betreft een wonderlijk perspectivisch spel van zijn en worden, en allemaal zijn we eraan onderhevig.

Figuur 11.7 Korte en lange termijn beïnvloeding in het GWP model



telijk begint het al veel eerder: je voorouders bepalen in zekere zin mee wie je nu bent, genetische invloed noemen we dat, feitelijk blaast de hele evolutie een toontje mee. Nature and nurture? Mind and matter? Perspectivisch gesproken is het allemaal geen conflict. Actoren zijn enorm veranderlijk, vloeibaar in de tijd, maar gestold en robuust op ieder moment.

Het is belangrijk je van dit soort fenomenen bewust te zijn, als je op een actor afstapt en hem iets vraagt. Vraag je een praktijk die hij altijd al doet? Geen probleem. Vraag je een andere praktijk die past bij een al aanwezige werkwijze? Redelijke kans op succes. Vraag je om een praktijk die niet past bij een bestaande werkwijze en haaks staat op zijn grondslagen? Bereid je dan voor op een zwaar proces. Weet dus wat je vraagt! En ken je actoren.

Tegen de stroom op zwemmen kan overigens wel zeker. Denk aan de zalm die vele honderden kilometers stroomopwaarts zwemt om te paaïen. Het vergt gewoon meer inzet, meer oefening, meer inspanning, meer uithoudingsvermogen. Dat is heel goed mogelijk, mits de inspanning maar de moeite waard is.

Maatschappelijke verbetering

Structurele maatschappelijke verbetering vereist een fors aandeel ontwerpend verbeteren en vergt tegen de stroom op zwemmen. Het is niet anders.

Maatschappelijke actoren, maatschappelijke praktijken hebben vaak tientallen jaren, soms vele eeuwen en in sommige opzichten zelfs millennia de kans gekregen zich te ontwikkelen tot wat ze nu zijn. Werkwijzen zijn gegroeid en geschaagd, grondslagen keer op keer bevestigd en bestendigd. Juridische systemen, opleidingen, hele fysieke infrastructuren (denk aan snelwegen en

Daar staat hij. Na 40 jaar medische carrière op deze toppositie terecht gekomen. Icoon van het medisch specialistenschap. Master of his universe. Gewend aan egards, aandacht, status, de wereld plooit zich immers al jaren om hem heen, medische routines, werkwijzen. Ook al die patiënten die immers genezing zoeken plooiën zich om die structuren heen. De zorg heeft zich de laatste tientallen jaren ontwikkeld tot een enorme en imposante maatschappelijke praktijk, waar wij allen ook beter van zijn geworden.

Maar hij blijkt steeds meer onbetaalbaar, verzekeringspremies rijzen de pan uit, en steeds meer patiënten en zorgvragers vragen zich af waar zij nu staan in dat enorme proces. Was het niet voor hen? Is de specialist of de verzekeraar of de patiënt wel in staat de onvermijdelijke draai te overzien, te willen, vanuit zijn eigen grondslagen en werkwijzen en praktijkjes? Zo nee, wat is daar dan wél voor nodig? Het zijn prangende vragen, waar dit boek het prille begin van een antwoord voor biedt.

ruimtelijke ordeningspatronen) zijn ontstaan. In de meeste culturen mag je niet eens *denken* dat het anders zou kunnen in specifieke opzichten. Opzichten die overigens in verschillende culturen geheel anders van aard kunnen zijn.

En dan wordt het nodig werkwijzen en grondslagen te veranderen, want ze passen steeds minder bij de eisen en behoeften van onze tijd. Denk aan klassieke rollen van overheden en ondernemingen en burger-consumenten (ze voldoen niet meer). Aan de wijze waarop we onze financiële systemen hebben ingericht de laatste tientallen jaren of de zorg of het onderwijs of onze voedselvoorziening. De wijze waarop we al die gebruiksproducten fabriceren en weer afdanken: *plastic soup* in onze oceanen en onze leef sfeer die steeds meer verontreinigd wordt op microschaalen. Als verandering, verbetering nodig is gaat de enorme robuustheid, de enorme verankering van onze maatschappelijke praktijken in werkwijzen en grondslagen zich in zekere zin tegen ons keren.

Een crisis is geen methode. Kunnen grondslagen alleen uit werkwijzen groeien, en werkwijzen uit praktijken? Is alleen de lange route beschikbaar voor het structureel veranderen van onze maatschappelijke praktijken? Nee, dat is niet zo. Het kan versneld worden door twee zaken: het structureel werken aan maatschappelijke perspectieven, en een crisis. Ik heb ooit zelf een crisis meegemaakt in mijn gezin, die mijn begrip van multi-actor praktijken enorm verdiept en veranderd heeft (het resultaat was Deel 1 van deze serie, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk; zie pp. 149-154 van dat boek). Inderdaad, een crisis verandert dingen structureel. Maar is een crisis daarmee ook een methode? Ik leid veel visiewerkshops, waarbij deelnemers stevast aangeven dat ze een of andere crisis van buiten nodig achten om systemen of organisaties *echt* te veranderen. Natuurlijk, als er een crisis op je afkomt heb je ermee om te gaan, en kun je er maar beter het beste van maken. Maar het omgekeerde, dat je moet wachten op een crisis om grootschalige veranderingen door te kunnen voeren, dat vind ik

echt een gotspe. Een enorme motie van onmacht. Iedere leider of bestuurder mag dit standpunt natuurlijk aanhangen. Maar geef jezelf dan ook een bij dit ambitieniveau passend salaris, en pas de omvang van je staf aan bij het op de winkel passen. Waarom wachten op een crisis? Het gaat er juist om crises zoveel als mogelijk te anticiperen, te voorkomen, vermijden, en op zijn minst de pijn ervan te verzachten door op tijd nieuwe richtingen in te slaan. Of, proactief geformuleerd, het gaat er juist om steeds de ogen wijd open te houden en koers te kiezen naar betere, kansrijkere toekomsten. De route die daartoe voorgesteld wordt in dit boek is het inzetten van maatschappelijke intentionele logica's, door het ontwikkelen van maatschappelijk perspectief.

Als het GWP model één ding duidelijk maakt, dan is het dat ook de grootste maatschappelijke praktijken tot stand gebracht kunnen worden. We kunnen ze immers plaatsen in maatschappelijk verbeterperspectief. Dat is zeker niet eenvoudig, maar het is wel een begaanbare weg!

De conserverende en de innovatieve boodschap van het GWP model

Het GWP model (grondslagen-werkwijzen-praktijk) geeft ons inzicht in de enorme perspectivische samengesteldheid (de enorme perspectivische massa) van maatschappelijke praktijken en in de grote bijbehorende weerstand tegen veranderingen (perspectivische traagheid) die daarmee gepaard gaat. Willen we werkwijzen of zelfs grondslagen aanpakken, dan vergt dat een steeds langere adem. Het verklaart de weerbarstigheid van werken in multi-actor situaties. We kunnen maar beter weten waar we aan beginnen!

Maar het GWP model biedt ook een uiterst positieve boodschap die uitnodigt tot grootschalige innovatie. Die bestaat uit twee onderdelen. Het GWP model toont ons allereerst hoe ook onze meest complexe huidige maatschappelijke praktijken zijn gegroeid, ontstaan, geworden, in plaats van er altijd al te zijn geweest. Het toont daarmee aan dat we dus ook wel zeker nieuwe, betere maatschappelijke praktijken kunnen ontwikkelen, ook op de grootste schalen. Niets is voor eeuwig en ongenaakbaar, maatschappelijk gesproken.

Ten tweede kunnen we verbetering op grotere maatschappelijke schalen versnellen door niet de bestaande werkwijzen van bestaande spelers centraal te zetten, maar de focus te richten op de intentionele logica's van toekomstige spelers. Want iedere actor zal een waarachtig verbeterperspectief, passend bij zijn grondslagen, naar waarde weten te schatten. Of het ons lukt niet alleen onze eigen grondslagen, maar ook die van de andere spelers een plek te geven in pluriforme samenhang, dat is daarbij de cruciale vraag. Conform deze houding kunnen we gewoon aan de slag gaan. We moeten gewoon nieuwe maatschappelijke perspectieven ontwikkelen naast de oude, en de daarbij passende actoren laten ontstaan en actief steunen, nieuwe coalities aangaan, en oude dan langzaam laten opgaan in de nieuwe systemen. Of de oude laten sneuvelen.

Theoretisch gesproken kan dat heel goed. Er zijn althans geen fundamentele redenen waarom dat niet zou kunnen. Dit boek en deze serie dragen hun steentje bij aan het daartoe benodigde methodologische repertoire. We leven in interessante tijden!

Het kan lang duren, het vergt inspanning, we zullen fouten maken, maar het kan. We kunnen de maatschappij wel zeker in perspectief plaatsen, ook al rammelt het en missen we stukken. Maar het is allemaal een kwestie van maatschappelijk perspectief.

Methode: GWP-analyse

U zult begrijpen: **het is van belang dat u van de relevante actoren in uw omgeving weet wat hun grondslagen, werkwijzen en praktijken zijn.** Ook al is het maar op hoofdlijnen (maar liever kent u ze nog beter). Weet u dat niet, dan heeft u geen idee van hoe uw voorstellen en activiteiten zullen vallen. U hebt dan geen flauw benul van hun intentionele logica's. Als procesmanager bent u dan niet veel meer waard dan iemand die herhaaldelijk meedoet aan een loterij.



Kies daarom drie centrale actoren uit uw directe omgeving en schrijf hun GWP op. Geen staatsstukken. Het gaat gewoon om een basaal begrip op hoofdlijnen.

U zult schrikken: dat valt helemaal niet mee! (In mijn ervaring lijken veel procesmanagers soms op de deelnemers aan een loterij!) Hoe komt u achter de GWP van een actor? Dat is toch echt heel eenvoudig. Verdiep u in hen. Ga met hen in gesprek, interesseer u voor hun belangen en motieven en behoeften. Lees erover. Vraag het aan partijen die veel met hen te maken hebben (die geven vaak een nog veel scherper beeld). Liefst in de wandelgangen en informeel. Tegen de tijd dat het spel dan een tandje scherper gespeeld wordt, bent u voorbereid. Moet u op dat moment nog uw huiswerk doen, dan bent u vaak te laat. Kunt, mag of wilt u deze tijd niet investeren, vraag u dan serieus af of u wel de geschikte persoon bent voor deze procesmanagementtaak.





INTERMEZZO 2:

ACTOREN RUIIMTE



Actorenruimte

Dit intermezzo beschrijft actorenruimte. Actorenruimte is een intrigerende ruimte. Maar misschien vindt u de tekst in dit intermezzo af en toe wat abstract en complex. Snuift, stuift u er dan luchtigjes doorheen, bekijk de figuren, maar maakt u zich er niet zo druk om. U kunt na dit intermezzo gewoon weer doorstomen.

Sommige mensen worden er ook erg enthousiast van. Actorenruimte biedt een kijk op maatschappelijke praktijken die bèta en gamma verbindt. Die de grenzen tussen kennis en materie tart. Een kijk die methodologische consequenties verheldert en methoden plaatst. Een kijk die knipoogt naar veldtheorie en deeltjestheorie. Maatschappelijke praktijken krijgen perspectivische massa en perspectivische traagheid. Maatschappelijke processen worden voorzien van een notie van inspanning. Zelf vind ik de meest intrigerende consequentie dat een perspectivisch pad in actorenruimte correspondeert met een intentionele identiteit op een bepaalde positie in actorenruimte. Dit is de mathematische weerslag van de formule $\text{Proces} = \text{Identiteit}$ uit Deel 1 van deze serie (Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, pagina 204).

Misschien boeit het bovenstaande u, misschien bent u na deze woorden het spoor volledig bijster. Voor mij is actorenruimte het scharnierpunt tussen de recursief perspectivische basisfilosofie (Deel 1 van de serie Samenleving in perspectief) en de methodologische aanpak die centraal staat in dit boek (Deel 4 van de serie Samenleving in perspectief). Daarom vind ik het een belangrijk onderdeel van dit boek. Is het aan u niet besteed, dan kunt u nog steeds uitstekend werk verrichten als multi-actor procesmanager. Snuif, en stuif dan door naar het volgende hoofdstuk (Deel D: Methoden).

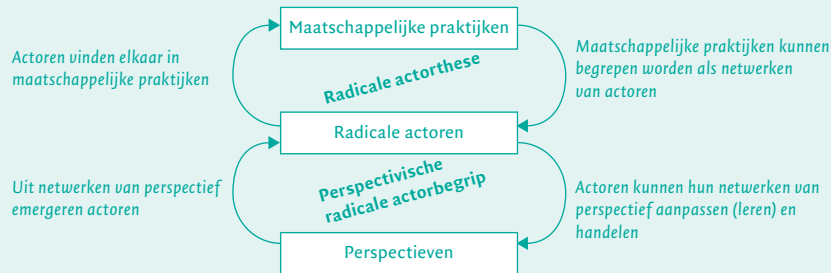
Het maatschappijbeeld van dit boek

*All in all it's just another brick in the wall.
All in all you're just another brick in the wall.
(Pink Floyd, Another brick in the wall)*

*Geef me een plek om op te staan en ik zal de wereld bewegen.
(Archimedes)*

Aan de basis van dit boek en deze serie staat een bondige en pragmatische beschrijving van onze maatschappelijke werkelijkheid. Drie lagen worden onderscheiden: de laag van de door en over elkaar heen tuimelende en recursief met elkaar verbonden perspectieven (het basismateriaal), de laag van de actoren (de maatschappelijke bouwstenen) en de laag van de maatschappelijke praktijken (de maatschappelijke patronen die ontstaan als actoren elkaar in interactie vinden). Zie figuur 12.1 hieronder.

Figuur 12.1 Perspectieven, radicale actoren, maatschappelijke praktijken



Maatschappelijke praktijken veranderen door het toevoegen, weghalen of veranderen van participerende actoren (in de middelste laag). We verbeteren maatschappelijke praktijken doelgericht door de samenstellende actoren – in interactie – te laten ontstaan, verdwijnen of veranderen. En dat ontstaan, verdwijnen en veranderen doen we steeds met behulp van perspectief (de onderste laag).

De materiële en de intentionele wereld

Onze wereldbol is driedimensionaal en materieel. Het huis waarin we wonen en het kopje koffie dat voor onze neus staat. De neus van de Berner-Sennenhond die me met zijn grote trouwe ogen aan ligt te kijken. We vinden het heel natuurlijk die gedeelde wereld op te vatten als drie ruimtelijke dimensies gevuld met materie, die veranderlijk is in de tijd. We weten in die wereld hoeveel inspanning het kost om hem te veranderen, en hoe we dat kunnen doen. We weten hoeveel inspanning het kost om een kuil te graven, een huis te bouwen of een bergtop te bedwingen. Soms exact, in complexe situaties bij benadering, maar we hebben meestal wel enig idee.

Hij is ons vertrouwd, die driedimensionale materiële tijdelijke wereld om ons allen heen.

Maar de gedeelde wereldopvatting mist iets heel essentieels. Dat is onze menselijke gerichtheid. Onze gedachten, gevoelens, bedoelingen, wensen, voor- en afkeuren, in al hun pluriformiteit, die zien we er niet in terug. Hij ontbeert iedere menselijke drijfveer. Hij ligt er maar te zijn en te veranderen. Af en toe ontwaakt er een vulkaan, stopt een hart met kloppen of gaat de zon op of onder. Passie? Intentie? Intentionele logica's? Het zit er domweg niet in.

De wereld als intentionele multi-actor praktijk biedt veel meer verbetermogelijkheden. Hij is minder samenhangend, omdat immers stukjes van die gedeelde wereld gedeeld en verdeeld worden over de actoren die haar bevolken. Die ene objectiverende maar richtingloze blik (want van wie eigenlijk, vanuit welk standpunt en waar leidt hij toe?) wordt vervangen door al die intentionele blikken van even zo vele actoren. En daar krijgen we de kracht en de richting en de passie van al die actoren zomaar bij! Actoren kunnen immers ergens van genieten of ergens onder lijden. Ze ervaren drijfveren, ze hebben intenties, ze oefenen intentionele logica's uit. En met intentionele logica's, daar kunnen we iets mee. Die kunnen geschakeld, samengesteld tot ook de grootste verbeteringen leiden.

We weten van die intentionele, die maatschappelijke actorenwereld helemaal niet zo goed hoe hij in elkaar zit. Laat staan hoeveel inspanning het kost om hem te realiseren of te veranderen. En hoe we dat dan het beste kunnen doen. Toch is het belangrijk ook daar beter zicht op te krijgen, juist als we hem willen verbeteren. Hieronder zal ik daarom ook de maatschappij beschrijven in drie perspectivische dimensies, die kunnen veranderen in de tijd. Net zoals de materiële wereld. Maar toch ook heel anders. Het resultaat is een hele bijzondere driedimensionale actorenruimte.

Actorenruimte: nut en noodzaak

Actorenruimte is een driedimensionale ruimte die enig grip geeft op onze maatschappij als multi-actor praktijk. Actorenruimte helpt ons namelijk in ten minste vier verschillende opzichten.

Ten eerste maakt hij de **actorenstructuur** van onze maatschappelijke praktijken en processen inzichtelijk. Als we het hebben over mobiliteit, de zorg, de bouw, het onderwijs, onze energievoorziening, onze voedselvoorziening, dan zijn dat enorm complexe begrippen, waar ieder zijn eigen abstracte en concrete beelden bij heeft. Hetzelfde geldt voor complexe programma's en projecten. Dit boek breekt een lans voor de opvatting dat maatschappelijke praktijken, groot en klein,

vooral goed te begrijpen en verbeteren zijn door ze op te vatten als multi-actor praktijken (de radicale actorthese). Het zijn immers actoren die intenties hebben. Actorenruimte doet precies dit: het laat zien hoe eenvoudige, gemiddelde, complexe en zelfs hele complexe praktijken samengesteld zijn uit perspectivische actoren, en die op hun beurt weer uit (recursief) perspectief. Of omgekeerd: hoe perspectieven samen een actor samenstellen, en actoren op hun beurt een maatschappelijke praktijk.

Ten tweede kan actorenruimte ook dienen als een *raamwerk om andere methoden te plaatsen*. Wellicht vergaat het u als mij, en zucht u wel eens diep als u het grote aanbod aan modellen, methoden en werkwijzen ziet dat ons ter beschikking staat als we in multi-actor processen werken. Communicatieve methoden, workshopmethoden, large scale interventions, voorlichting, experimenten, vergadermethoden, noem maar op. Ze hebben wel zeker hun waarde, maar hoe moeten we in hemelsnaam onze weg vinden in dit oerwoud? Ik denk dat vele methoden te plaatsen zijn bij *specifieke regio's van en verplaatsingen in actorenruimte*. Daarmee ontstaat een aanpak die ons kan helpen bij het classificeren én selecteren van adequate methoden en werkwijzen. Ik geef hier een eerste slag aan de ontwikkeling van dit idee.

Ten derde voegt actorenruimte een notie van *inspanning* toe aan het realiseren en veranderen van multi-actor praktijken. Actorenruimte wordt daartoe voorzien van inspanningsvlakken, die te vergelijken zijn met de hoogtelijnen op een wandelkaart. Aan de basis van deze inspanningsvlakken staat een hypothese, die analogieën vertoont met de materiële begrippen massa en traagheid. Staat een maatschappelijke praktijk op een 'hoog' perspectivisch punt, dan kost het veel inspanning om hem te realiseren of te veranderen. Moet je voor een gewenste maatschappelijke verandering veel 'hoogtelijnen' doorkruisen, dan geldt hetzelfde. Is een grootschalige verandering eenmaal op gang, dan heeft hij de neiging door te gaan als een mammoettanker op zee. Actorenruimte vult hiermee de eerder geuite wens in dat we graag meer zicht krijgen op de hoeveelheid inspanning die gepaard gaat met multi-actor veranderingen.

Ten vierde, en dat is cruciaal voor dit theorie- en praktijkboek, biedt actorenruimte de mogelijkheid om een heldere set *basismethoden voor multi-actor procesmanagement* vast te stellen en te ontwerpen. Omdat actorenruimte vele maatschappelijke praktijken en maatschappelijke veranderingen dekt, zullen methoden die expliciet op deze ruimte gebaseerd zijn voldoen aan een grote maatschappelijke flexibiliteit: ze zijn in vele situaties en processen toe te passen en kunnen daar hun waarde bewijzen. Basismethoden zijn

hiermee veel generieker en krachtiger dan ad hoc methoden, zoals specifieke communicatiemethoden of specifieke workshopformats of specifieke onderhandelingschema's. (Ook zij hebben overigens hun eigen specifieke waarde!) Basismethoden vormen de methodische ruggengraat van dit boek. U kunt van daaruit variëren en combineren en verfijnen met welke andere methoden u dan ook wenst. Basismethoden worden gepresenteerd in deel D van dit boek.

Samengevat biedt actorenruimte:

1. zicht op de **actorenstructuur** van maatschappelijke situaties en processen
2. zicht op een **raamwerk** voor het relateren van multi-actor opgaven aan specifieke methoden en werkwijzen
3. zicht op de vereiste **inspanning** om multi-actor situaties te realiseren en multi-actor processen uit te voeren
4. zicht op **basismethoden voor multi-actor procesmanagement** (ze worden in Deel D uiteengezet)

Actorenruimte helpt u complexe multi-actor processen beter te begrijpen in termen van hun samengesteldheid en hun veranderbaarheid. U zult straks minder verbaasd zijn over de soms enorme weerbarstigheid waarmee het werken in complexe multi-actor situaties gepaard gaat, en veel adequater uw werkwijze kunnen selecteren. Het is dus de moeite waard actorenruimte op hoofdlijnen te doorgronden. Maar actorenruimte is onmiskenbaar ook abstract, de diepere grondslagen zijn ronduit taai. Om te voorkomen dat de abstractie hier in dit werkboek overheerst, worden de achterliggende gedachten vooral door middel van voorbeelden en figuren gepresenteerd. Het gaat in de praktijk immers om de toepasbaarheid, de praktische waarde en niet om de theoretische onderbouwing (voor liefhebbers daarvan verwijs ik mede naar mijn proefschrift en Deel I van deze serie).

Actorenruimte: zicht op actorenstructuur

Het plaatje hieronder beschrijft perspectivische actoren in interactie met elkaar. Het introduceert de drie dimensies van actorenruimte. Dat zijn: **Complexiteit** (van een individuele actor), **Groepsgrootte** (van een homogene groepsactor) en **Aantal** (van elkaar verschillende actoren in een maatschappelijke praktijk).

Figuur i2.2 Perspectivische actoren in interactie

De oppervlakte van een cirkel kunt u lezen als de perspectivische **Complexiteit** van deze individuele actor: het aantal in een netwerk samenhangende perspectieven waar de ter zake relevante kennis, kunde, ervaring van deze actor uit bestaat. Een groot oppervlak correspondeert met een complex perspectivisch netwerk en dus met een complexe actor. Laten we zeggen dat de ondergrens één (niet samengesteld) perspectief betreft en dat de bovengrens met een extreme superexpert correspondeert.

de **Groepsgrootte** geeft aan hoeveel van ieder type actoren er aanwezig zijn. Die leest u af aan de hoogte van ieder stapeltje (zie figuur i2-2). Hoe hoger, hoe meer plakjes; hoe meer 'leden'⁵². Een praktische ondergrens is één (een individu); een praktische bovengrens is hier de omvang van de wereldbevolking.

En uit hoeveel verschillende typen actoren een multi-actor praktijk bestaat kunt u eenvoudig vaststellen door het **Aantal** cirkels op de voorgrond te tellen (in figuur i2-2). Hoe meer met elkaar verbonden cirkels op de voorgrond, hoe meer van elkaar verschillende actoren de praktijk samenstellen. De range is hier praktisch gesproken⁵³ van 1 tot aan de omvang van de wereldbevolking.

Zijn er meer typen actoren aanwezig (**Aantal** > 1), dan kunt u de *gemiddelde* **Complexiteit** en **Groepsgrootte** nemen⁵⁴. Zo blijft het aantal dimensies altijd netjes 3, hoe complex de praktijk ook wordt. Hiermee heb ik de drie dimensies op hoofdlijnen geïntroduceerd.

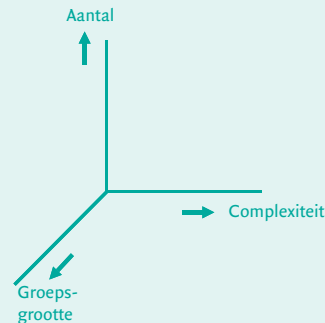
52 Merk op dat het gegeven dat de mate waarin groepsleden van elkaar weten dat ze lid zijn, de complexiteit verhoogt!

53 Hoewel theoretisch gesproken individuen meer dan één actor kunnen invullen.

54 Hetzelfde geldt overigens voor de andere assen. Complexe praktijken positioneert u doorgaans met een zekere fuzziness, onzekerheid in alle drie de richtingen.

Gebruiken we deze drie dimensies als de assen van een orthogonaal assenstelsel, dan is het resultaat **actorenruimte**⁵⁵. Dit is een bijzondere, in essentie discrete ruimte: u kunt willekeurig ingewikkelde multi-actor praktijken als punten in deze ruimte plaatsen en hun veranderprocessen als trajecten. (Een proces verandert immers een praktijk.) Dat wordt hieronder toegelicht.

Figuur i2.3 Actorenruimte



Bekijk eerst het bodemvlak van actorenruimte (**Groepsgrootte – Complexiteit**). Dit is het vlak van de groepsactor. Zoals familieleden een *genetische* identiteit (DNA) delen, zo delen de leden van een biljartclub of de werknemers van een departement of de ondernemers van Nederland of Westerse mensen een *recursief perspectivische* identiteit.

Wellicht zegt u nu: ja, maar de Nederlandse ondernemers vormen juist helemaal geen homogene groep en de leden van een biljartclub zijn juist allemaal van elkaar verschillende individuen! Mijn stelling is dat ze *wel zeker* een min of meer homogene groep vormen, daarom benoemen we ze immers samen als één en dezelfde groepsactor. Zou dat niet zo zijn, dan zouden we het etiket moeten verwerpen. Iets anders is dat we zorgvuldig moeten zijn inzake *waar*in ze dan hetzelfde zijn, dat moeten we natuurlijk niet overspannen. De leden van de biljartclub hebben een keu, beschikken over basis biljartvaardigheden, betalen contributie, komen op woensdagavond oefenen. Daarin zijn ze homogeen. Niet in hun politieke voorkeuren, hun woonsituatie, hun biljartniveau en nog heel veel andere zaken meer. Daarin verschillen ze juist als actoren van elkaar. Benoemen we een actor, dan focussen we dus op een bepaald deel van het samenstellende

⁵⁵ U mag hem van mij ook Perspectievenruimte noemen, omdat iedere intentionele actor immers een perspectief vooronderstelt. Voor een bredere mathematische onderbouwing, zie mijn proefschrift.

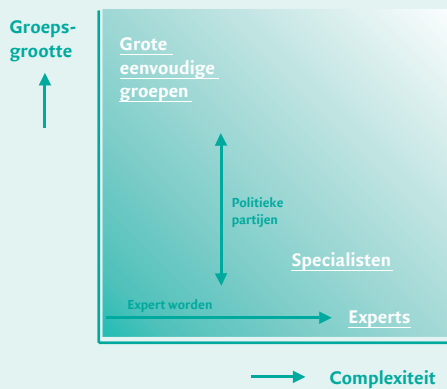
perspectief van individuen: dat deel wat we ter zake relevant vinden. (Zie ook intermezzo 1: de Leraar-op-school en de Klant-in-de-supermarkt.)

We kunnen nu een homogene groep (een type actor, een groepsactor die bestaat uit leden) karakteriseren door hem te plaatsen in het bodenvlak van actorenruimte, opgespannen door de **Complexiteit** van ieder individueel lid c_i ⁵⁶ en de **Groeps-grootte g**. Omgekeerd kun je stellen dat een punt in dit vlak een groepsactor karakteriseert.

Globaal gesproken geldt (zie volgende figuur): hoe meer naar rechts, hoe complexer de leden; en hoe hoger in het vlak, hoe groter de groep. Omgekeerd: hoe meer naar links, des te minder complex ieder individu; en hoe lager, des te kleiner de groep.

We kunnen bijvoorbeeld unieke experts, hoogopgeleide en ervaren specialisten, en grote eenvoudige groepen (zoals amateurtuiniers) plaatsen in dit vlak (zie figuur). Want een punt in dit vlak schetst de perspectivische structuur van een groepsactor op een bepaald moment in de tijd. Een *traject* in dit vlak schetst hoe de identiteit van een groepsactor zich ontwikkelt in de tijd. Neem de ontwikkeling van een beginner tot expert (een horizontale pijl onderaan van links naar rechts), de groei van een politieke partij (een pijl van beneden naar boven, ik heb hem maar ergens in het midden geplaatst) of juist de deconfiture van een politieke partij (omgekeerd).

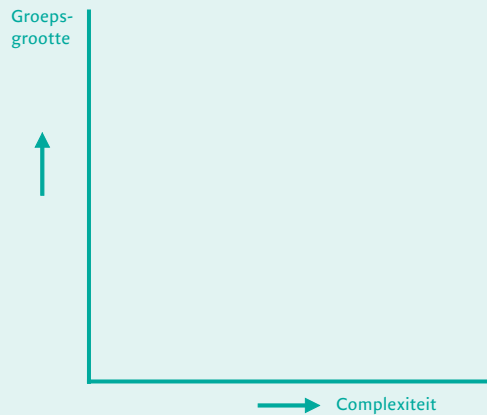
Figuur 12.4 Complexiteit versus Groeps-grootte



⁵⁶ Ik onderscheid, zoals zo dadelijk zal blijken, de individuele complexiteit c_i van de groepscomplexiteit c_g en de maatschappelijke complexiteit c_m . Individuele complexiteit is het aantal perspectieven van een individu; groepscomplexiteit is het aantal perspectieven van een actor die bestaat uit verschillende identieke leden (een homogene groep); maatschappelijke complexiteit is het aantal perspectieven in een maatschappelijke praktijk (een multi-actor praktijk).

Opdracht 6: Groepsactoren

Selecteer 5 belangrijke actoren uit uw (professionele) omgeving. Zet ze relatief van elkaar in het vlak hieronder: welke is het meest complex, welke het minst? Welke groep is het grootst, welke het kleinste? Of werkt u wellicht vooral met individuen? Klopt dat dan ook, gezien uw opgave, met uw ambities, uw verbeterperspectief? Benadert u de verschillende groepen ook anders? Bereikt u ze ook?



Tot zover het bodemvlak. Nu richten we ons op de achterwand van actorenruimte, opgespannen door **Aantal** en **Complexiteit** (zie eerdere figuur). Daarin komt juist de multi-actor signatuur van maatschappelijke praktijken vol in de schijnwerpers te staan⁵⁷.

We zijn als mensen uitstekend in staat enorm complexe zaken vrij losjes en kwalitatief te beoordelen. We kiezen zo onze levenspartner, besluiten tot kinderen of een hond, gaan over tot grote aankopen en richten onze levens in, zo goed en zo kwaad als het gaat. We hebben het zonder blikken of blozen ook over zaken als geopolitieke overwegingen, Oosterse en Westerse culturen en economische machtsblokken. We zijn daarentegen bijzonder slecht in staat om zonder hulpmiddelen grotere hoeveelheden complexe onderdelen (zoals actoren dat bij uitstek zijn in een maatschappelijke praktijk) helder en in hun onderlinge samenhang te kunnen blijven onderscheiden. Het betreft geen onvermogen: we kunnen het uiteindelijk wel, denk aan radioschema's en muziekpartituren, maar dan moeten

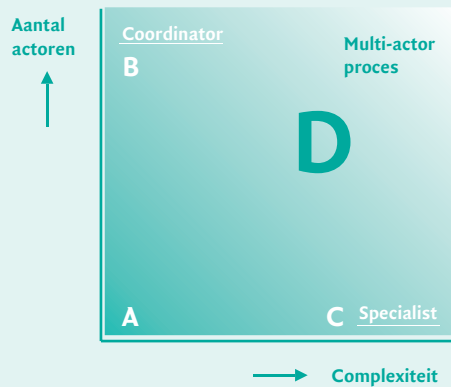
⁵⁷ Je kunt zeggen dat **Groepsgrootte** de identieke stukken recursief perspectief in de totale recursieve wolk toekent aan groepsactoren, en dat **Aantal** juist de verschillen voor zijn rekening neemt.

we ons daar specifiek op toeleggen; het komt niet natuurlijk tot ons. Een multi-actor procesmanager zou juist bijzonder vaardig moeten zijn in het doorzien en doorgronden van vele complexe actoren en hun onderlinge relaties. Het **Aantal – Complexiteit** vlak gaat daar specifiek op in.

Complexiteit (het is al genoemd) geeft weer of je met complexe of juist eenvoudige actoren te maken hebt. **Aantal** geeft aan of je met veel of weinig van elkaar verschillende actoren te maken hebt. Dat specifieke Aantal kan klein of groot zijn. Neem een supermarkt: je hebt managers, caissières, vakkenvullers en klanten ($a = 4$; het gaat immers om het aantal groepsactoren, niet het aantal individuen, dat zit in het bodemvlak van actorenruimte).

Je zou echter als alternatieve interpretatie ook verschillende typen klanten kunnen onderscheiden: **a** neemt dan toe. U voelt hem wellicht al aankomen: **g** neemt dan noodzakelijkerwijs af!⁵⁸ Je hebt een groter **Aantal**, met een kleinere gemiddelde **Groepsgrootte**. Dat is noodzakelijkerwijs zo, omdat immers de oorspronkelijke groeps grootte van de klanten nu verdeeld wordt over meerdere typen klanten. Zo kun je ook de receptionist, de monteur en de financiële persoon uit een garagebedrijf, doorgaans in sequentie werkend, samen nemen als één samengestelde actor: ‘de garage’.

Figuur 12.5 Complexiteit versus aantal actoren: de ABCD typologie



⁵⁸ Voor de snelle wiskundigen onder u: verschillende actoreninterpretaties (in actorenruimte) van één en dezelfde recursief-perspectivische multi-actor situatie voldoen aan de formule $a.c.g=c_m$. Ik kom daar zo dadelijk op terug.

De redenering is verder analoog aan die bij het **Complexiteit – Groepsgrootte** vlak: je kunt iedere multi-actor situatie; iedere maatschappelijke praktijk als een punt in het vlak plaatsen dat opgespannen wordt door deze twee dimensies. Iedere maatschappelijke verandering is een traject in deze ruimte.

We kunnen nu grofweg de volgende situaties (regio's) onderscheiden:

- Een **A-type situatie** betreft één niet zo complexe partij.
- Een **B-type situatie** betreft vele niet zo complexe partijen. Dan ontstaat een enorme behoefte aan *coördinatie* (een emergente methodologische consequentie, zie ook kader **Leemlaag (1)**). Neem het samen organiseren van een sportdag voor een lagere schoolklas.
- Een **C-type situatie** vereist één complexe partij. Stel uw televisie is kapot. Vereist is iemand die de juiste complexe analyses en handelingen weet te verrichten: een *specialist* (ook een methodologische consequentie). Gaan 7 mensen over uw TV vergaderen, dan schrijf hem maar af!
- Multi-actor procesmanagement richt zich vooral op de **D-type situatie**, waar veel (*a* is groot) complexe (*c*, is groot) actoren samen het speelveld uitmaken. Het realiseren van maatschappelijk perspectief vereist bewegen, veranderen in de D-regio (terwijl ook *g* substantieel is). We dienen dus samenhang te realiseren in inhoudelijk complexe bijdragen.

Merk op dat we een televisie doorgaans laten repareren door een specialist, maar dat we hem ook zouden kunnen laten repareren door verschillende niet zo complexe actoren samen, onder vaardig coördinatorschap. Dat is, als het vaker voorkomt, misschien niet handig meer, maar het kan wel. De luxe van een dergelijke keuze bestaat in het extreme D-type niet. We moeten het dan samen doen, omdat nu eenmaal geen mens de expertise van vele specialisten kan stapelen. We zijn als het ware genoodzaakt samen te werken, als we grotere maatschappelijke complexiteiten aan willen pakken. Want die sterke man of vrouw die het kan overzien en aansturen, *die bestaat niet*. Dat overstijgt menselijke vermogens; daarin is actorenruimte glashelder.

Leemlaag (1). Is er in situaties, waarin *a* onbeheersbaar groot wordt, behoefte aan meer coördinatoren? Meer ketenmanagers? Meer ontwerpmanagers? Meer zorgmanagers? Meer boven-schoolse managers? Dat kan soms, in een B-situatie (met een hoge *a* en een lage *c*), een goede oplossing vormen. *But who shall coordinate the coordinators?*

Een methodologische analyse geeft aan dat het als algemene oplossingsroute een wat bizarre keuze is. Je verhoogt *a*, omdat *a* te hoog is. In goed Nederlands heet dat: het paard achter de wagen spannen. Je krijgt er steeds meer! Wat dan te doen? Zie de kaders **Wicked problems**, en **Leemlaag (2)**, verderop.

Opdracht 7: Actorenstructuur

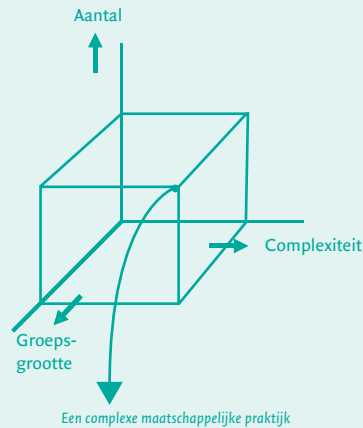
Plaats uw eigen multi-actor situatie in het Complexiteit – Aantal vlak hieronder (neem de gemiddelde complexiteit). Valt het plaatsen mee of tegen? Lukt het eenduidig of zijn er verschillende plaatsingen (interpretaties) mogelijk? Hoe gaat u daar dan mee om? Lukt het u recht te doen aan de positie van uw problematiek? (Kent/begrijpt/bereikt u alle partijen?)



In een aantal grote stappen heb ik u hierboven tweedimensionale aspecten laten zien van de in essentie driedimensionale actorenruimte. Actorenruimte maakt het mogelijk willekeurige maatschappelijke praktijken, die immers gekarakteriseerd worden door **a**, **c** (gemiddeld) en **g** (gemiddeld), als een punt te plaatsen.

Maatschappelijke praktijken kunnen in drie perspectivische dimensies veranderen, zo laat actorenruimte zien. Actoren kunnen complexer worden of juist minder complex (**c** groeit of **c** neemt af). Groepsactoren kunnen slinken of groeien (**g** groeit of **g** neemt af). En het aantal van elkaar verschillende betrokken partijen kan toe- of afnemen (**a** groeit of **a** neemt af).

Een punt correspondeert met een multi-actor praktijk. Een traject correspondeert met een verandering van de ene praktijk in een andere. Ziet u de relatie met perspectief? Een complex maatschappelijk perspectief is een verandertraject vanuit een initiële praktijk naar een resulterende praktijk. Trajecten zijn in essentie tijdreeksen van tussenpraktijken: zo doorkruisen maatschappelijke praktijken actorenruimte, in een immer doorgaand proces. Soms ontstaan ze nabij de oorsprong en groeien ze groots de ruimte in. En soms naderen ze de oorsprong en verdwijnen ze daar ook weer uit beeld.

Figuur i2.6 Een complexe maatschappelijke praktijk in de ruimte

Actorenruimte: zicht op methodische consequenties

Neem nu een willekeurige maatschappelijke praktijk. Afhankelijk van de specifieke actorenstructuur zal hij ergens in de actorenruimte terecht komen. Zoals al her en der doorschemerde heeft dat enorme consequenties voor de karakteristieken die je tegenkomt en voor de methodische consequenties die dat heeft om verandering te bewerkstelligen. Iedere as brengt immers zijn eigen vorm van complexiteit met zich mee (zie ook de figuren hieronder):

- Een hoge **Groepsgrootte** vergt veel zorg voor het kunnen bereiken van de volltallige groepen. Representativiteit is slechts zelden aanwezig. Hoe interacteer (communiqueer, demonstreer, leer, verander, ...) je met, hoe beïnvloed je een grote groep?
- Een hoge **Complexiteit** betekent juist dat je te maken hebt met diepe inhoud en ervaringen (neem expertise, specialismen of diep gewortelde culturele aspecten bij groepen).
- Een hoog **Aantal** wil zeggen dat je vooral ook op de interfaces, de samenhang, de coördinatie tussen de vele van elkaar verschillende actoren moet sturen.

Multi-actor procesmanagement is in essentie het gericht samen kunnen bewegen in actorenruimte. We vertrekken

vanuit een punt, en komen via een of ander traject aan in een nieuw (mogelijk hetzelfde) punt.

Figuur 12.7 Methodische consequenties als één van de drie dimensies van actorenruimte hoog is.



Zijn twee assen hoog, dan tonen zich als vanzelf ook combinatorische methodische consequenties. Neem een hoge **c** én **g**. Dan hebben we doorgaans te maken met culturele fenomenen. Zie ook onderstaande figuur.

Figuur 12.8 Methodische consequenties als twee van de drie dimensies van actorenruimte hoog zijn (de derde is laag)



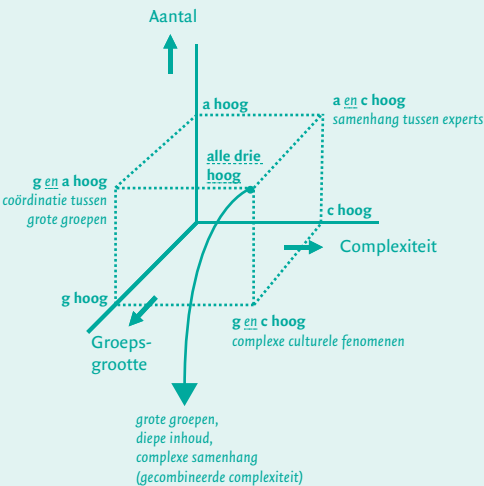
Als alle drie de dimensies van actorenruimte hoog zijn betreft het de *worst case* combinatie: een enorme combinatorische complexiteit is het gevolg (zie onderstaande figuur).

Figuur i2.9 Methodische consequenties als alle drie de dimensies van actorenruimte hoog zijn



c en a en g hoog: veel aandacht voor grote groepen, diepe inhoud en complexe samenhang

Figuur i2.10 Het methodische repertoire uit voorgaande figuren geplaatst in actorenruimte



Groepsgrootte, Aantal en Complexiteit veranderen slechts zelden onafhankelijk van elkaar. Rond grote, complexe groepen ontstaan als vanzelf allerlei additioneel ondersteunende (maar ook agerende) actoren (in onderwijs, wetgeving, dienstverlening, toelevering, noem maar op), om de oorspronkelijke kern heen. Ook in de bedrijfslevencyclus is dit fenomeen goed bekend. En die ondersteunende actoren kunnen op hun beurt de groepsgrootte en de complexiteit verder laten toenemen. Ook het omgekeerde treedt op: slinkt Groepsgrootte, dan nemen Aantal en Complexiteit ook vaak af.

De drie dimensies lijken als met elastiekjes aan elkaar verbonden. Ik vermoed dan ook dat maatschappelijke praktijken die ergens rond de lijn $a = c = g$ gepositioneerd zijn voordelen hebben qua robuustheid en duurzaamheid, vergeleken met die nabij slechts één van de assen.

Neemt één van de assen immers de overhand, dan gaat het vaak mis:

- Als **a** extreem groot wordt, en **c** en **g** klein, krijgen we chaos, een mierenhoop (althans vanuit de optiek van een leek). Onderlinge samenhang en homogeniteit is dringend gewenst.
- Als **g** extreem groot wordt, en **a** en **c** klein, krijgen we een uniforme, domme, stampende massa. Pluriformiteit en samenhang zijn dringend gewenst.

- Als **c** extreem groot wordt, en **a** en **g** klein, krijgen we een onbegrepen genie (of is het een gek?), die sneeft in *splendid isolation*.

Tegelijkertijd geldt dat iedere as zijn eigen sterkte inbrengt. Dat is vooral goed in te zien als de andere twee assen laag scoren:

- Een hoge **a** biedt diversiteit, variabiliteit, pluriformiteit (denk aan een diverse genenpool).
- Een hoge **c** biedt overzicht, stuurbaarheid, samenhang, coördineerbaarheid (immers één bewustzijn kan het overzien en doen).
- Een hoge **g** biedt verbondenheid, homogeniteit, vergelijkbaarheid, eenduidigheid, aanspreekbaarheid (de leden zijn immers hetzelfde).

Juist daarom zijn die praktijken het meest stabiel, waarbij *alle drie* de assen min of meer vergelijkbaar scoren. Ze vermijden onbalans tussen de assen en bieden de sterkte van de drie assen.

Het is een fenomeen van ons tijdsgewricht, dat we over belangrijke, zelfs vitale maatschappelijke systemen beschikken die in dit opzicht totaal in onbalans zijn. Neem energie (Enron) of financiën (de bankencrisis). De zorg, mobiliteit, onderwijs of de voedselvoorziening. De verhoudingen raken zoek. We moeten op zoek naar een nieuwe balans. Meer 'Pluriformiteit in samenhang'.

Maatschappelijke balans (1) *Wicked Problems* worden ze genoemd (Rittel, Webber, Conklin): hele hardnekkige, samengestelde problemen waar vele partijen bij betrokken zijn. Geen centraal gezag, urgent om op te lossen, slecht te definiëren, vele gezichtspunten, de beoogde probleemoplossers veroorzaken deels zelf het probleem. Neem de klimaatproblematiek, Noord-Zuid problematiek, Files en congestie, Fijn Stof, Fair Trade en Voedselvoorziening, betaalbaarheid en kwaliteit van de zorg. Zijn ze ten principale onoplosbaar? Sommigen denken het, maar van mij hoeft de handdoek nog niet in de ring. Methodologisch is er nog veel over te zeggen

Vanuit Actorenruimte bezien is helder te benoemen waar het vaak aan schort. Grote maatschappelijke praktijken ontstaan doordat individuele actoren elkaar vinden en als het ware van onderop samenklonteren tot een steeds grotere omvang. Grote kluwens van *wicked problems* vormen af en toe zelfs zogenaamde *messes* (Levin). Zo ontstaat uiteindelijk onze integrale maatschappij.

Wicked problems bevinden zich vaak ergens waar **a** en **g** relatief groot, en **c** relatief klein is. Er is – vanwege de grotendeels emergente en autonome oorsprong van complexe maatschappelijke praktijken – weinig sprake van samenhang en/of coördinatie op de schaal van het systeem als geheel. Toch laat de ABCD typologie zien dat juist als **a** relatief hoog is,

er als methodologische consequentie een enorme behoefte aan coördinatie, samenhang ontstaat. Samengevat: als maatschappelijke praktijken emergeren, stomen ze als vanzelf op naar plekken waar vooral **a** en **g** hoog zijn, en het *wederzijds begrip*, het *overzicht*, de *samenhang*, de *aanstuurbaarheid*, de *coördinatie* blijven jammerlijk achter. Dat komt vanwege hun grotendeels autonome ontstaan. Dat wrekt zich vooral als we die complexe systemen willen (kansen) of moeten (*wicked problems*!) gaan verbeteren. De remedie is overigens glashelder: voeg deze achterblijvende component (begrip, overzicht, samenhang, aanstuurbaarheid, coördinatie) dan toe!

Daartoe bestaan verschillende routes. In ons tijdsgewricht wordt maar al te vaak gekozen voor een wildgroei aan allerlei coördinatoren en managers. We vergroten dan **a**. Fascinerend: omdat **a** onbeheersbaar hoog is, maken we hem nog groter! Een betere, want meer robuuste en flexibele oplossing is het vergroten van de sensitiviteit voor en de betrokkenheid en de verantwoordelijkheid van de samenstellende actoren bij het integrale systeem. We plaatsen het probleem in maatschappelijk perspectief. We vergroten dan de overlap, voegen kennis toe over samenhang bij de spelers. Zo trekken we **c** bij, en brengen het systeem meer in balans, met oog voor flexibiliteit. Zie ook het kader **Leemlaag (2)**, hieronder.

Leemlaag (2). Is er in complexe maatschappelijke situaties behoefte aan meer coördinatoren? Meer ketenmanagers? Meer ontwerpmanagers? Meer zorgmanagers? Meer bovenschoolse managers? Meer mobiliteitsmanagers? Dat kan soms een deel van de oplossing vormen. Efficiencygerichte

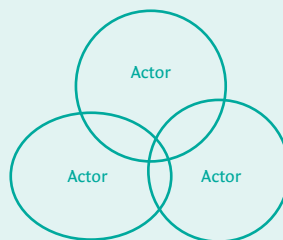
managers grijpen vaak naar deze remedie.

Maar snijdt het hout?

Veel belangrijker is het ontwikkelen van een gezamenlijke identiteit, bovenop al die individuele. Onderlinge sensitiviteit, minimaal op hoofdlijnen, voor de mogelijkheden en behoeften van al

die pluriforme medespelers in samenhang, dat is belangrijk. Dan kun je op elkaar inspelen, als een team opereren, zodra dat wenselijk is. Vergelijk het met een voetbalwedstrijd. Natuurlijk heeft een coach een belangrijke rol, duidelijk te onderscheiden ook van die van de spelers. Maar wat is beter? Een coördinator die op ieder moment roept waar de bal heen moet (hoort u hem roepen? Jan, schiet naar Piet; Piet, hé **Piet!**, geef tikkie terug naar Karel, ...)? Of opteert u voor een elftal dat zelf begrijpt hoe het samen functioneert als geheel? Gaat u blind voor nog een extra manager en dus een hogere **a**, of voor meer wederzijdse sensitiviteit en dus een betere balans tussen **a** en **g** en **c**?

Waar zoekt u het: in marionettengedrag of in pluriformiteit in wederzijdse samenhang? In imperatieve coördinatie, of in reflectieve, collectieve zelfsturing?



Pluriformiteit in samenhang

Actorenruimte: zicht op inspanning

Actorenruimte vertoont, vanwege zijn recursief perspectivische basis, een opmerkelijk karakter, dat veel van onze intuïties rond de veranderbaarheid van maatschappelijke praktijken en dan vooral de inspanningen die daarmee gepaard gaan verklaart. Het is bijvoorbeeld evident dat het lastiger is een grote kleuterklas te begeleiden op een schoolreisje dan een kleine. Dat het makkelijker is die kleine klas goed te leren lezen, dan een hele grote klas. Dat het meer inspanning kost kwantumfysica te leren of de algemene relativiteitstheorie, dan blokken te stapelen. Dat een huis bouwen eenvoudiger is dan de Nederlandse bouwpraktijk te verduurzamen. Dat biologisch voedsel in één supermarkt aanbieden eenvoudiger te realiseren is dan de mondiale voedselvoorziening te verduurzamen.⁵⁹

Actorenruimte maakt het mogelijk dit soort intuïties te voorzien van een mathematische perspectivische onderbouwing. We zullen er zelden echt mee rekenen. Wie weet exact uit hoeveel perspectieven de expertise van een topspecialist bestaat? Uit hoeveel subculturen een stad? Zelfs een volkstelling is discutabel of een nationale verkiezing. Veel meer is het zo dat we een perspectivische rekenkundige basis leggen onder inschattingen, die we wel degelijk steeds beter kunnen maken. De onderliggende redenering bij wat nu volgt is hoogst abstract, maar ook hoogst intrigerend. Mocht u tussentijds

⁵⁹ En dat de algemene relativiteitstheorie van Einstein lastiger te doorgronden is dan de zwaartekracht volgens Newton.

afhaken vanwege de wiskundige aanpak, lees dan losjes door, tot u weer aan de voorbeelden komt. Die maken het weer concreet en tastbaar.

In essentie rafelt een positie in actorenruimte een maatschappelijke praktijk uiteen in zijn actorenstructuur (in lijn met de radicale actorthese). Of, omgekeerd, wordt helder gemaakt hoe een integrale maatschappelijke praktijk is opgebouwd uit zijn samenstellende perspectief. Noem nu c_m = de maatschappelijke complexiteit van een praktijk: het totale aantal individuele perspectieven dat die praktijk samenstelt. Nu geldt dat:

$$c_m = c_i \times g \times a \quad \text{(formule 1)}$$

Immers: de (gemiddelde) groepsgrootte maal de (gemiddelde) complexiteit per groepslid is gelijk aan het (gemiddelde) aantal perspectieven dat een groepsactor samenstelt. Vermenigvuldigen we dit op zijn beurt met het aantal groepsactoren, dan hebben we het totale aantal individuele perspectieven dat de maatschappelijke praktijk samenstelt.

Iedere punt in actorenruimte heeft zo zijn eigen maatschappelijke complexiteit, die eenvoudig uit te rekenen is als het product van de drie assen. De exacte waarde wordt dus volledig bepaald door de positie in actorenruimte. Neem de volgende situaties:

$[c_i = 1000, g = 10, a = 10]$	$\Rightarrow c_m = 100.000$
$[c_i = 10, g = 1000, a = 10]$	$\Rightarrow c_m = 100.000$
$[c_i = 10, g = 10, a = 1000]$	$\Rightarrow c_m = 100.000$
$[c_i = 1000, g = 1000, a = 1000]$	$\Rightarrow c_m = 1000.000.000$

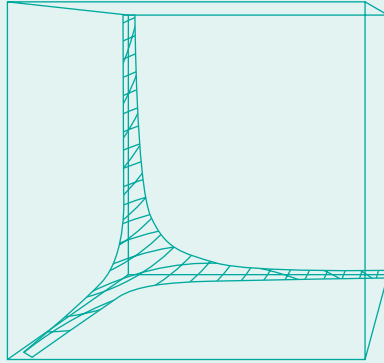
De maatschappelijke complexiteit varieert op niet-lineaire wijze (zie formule 1). Dat is goed te visualiseren door introductie van de notie van isovlakken. Isovlakken zijn de vlakken die getrokken worden door punten met eenzelfde maatschappelijke complexiteit (vandaar iso).

De formule behorend bij een isovlak is:

$$c_i \times g \times a = \text{constante} \quad \text{(formule 2)}$$

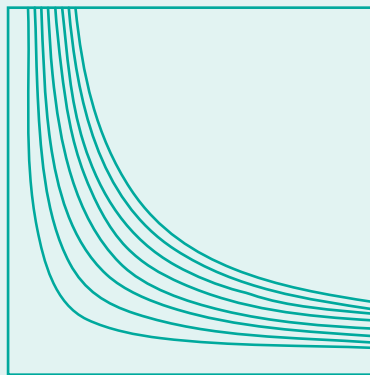
De figuur hieronder toont een isovlak in drie dimensies.

2.11 Een isovlak in drie dimensies (Diepenmaat, 1997)



Als we de constante laten toenemen met een vaste waarde, neem bijvoorbeeld 1000, 2000, 3000, 4000, ... (iedere constante heeft zijn eigen bijbehorende isovlak), dan ontstaat een interessant patroon. Isovlakken lijken dan op de hoogtelijnen op een wandelkaart in de bergen. Worden veel hoogtelijnen doorkruist, dan kost het traject veel inspanning. Liggen ze ver uiteen, dan is het eenvoudig. Onderstaande figuur toont een reeks van equidistante isovlakken in tweedimensionale doorsnede.

2.12 Een reeks van equidistante isovlakken in twee dimensies (Diepenmaat, 1997)



Die vergelijking van isovlakken met hoogtelijnen kan heel concreet gemaakt worden door een intrigerende aanname te doen. Daartoe introduceer ik de notie van een *perspectivische stap*. Een perspectivische stap is een stap waarbij één

individu één perspectief aan zijn individuele complexiteit toevoegt of weglaat. Een perspectivische stap is dus iets anders dan één stap in actorenruimte. Immers, gaan we vanuit positie [10, 10, 10] naar [11, 10, 10] dan plaatsen we één discrete stap in actorenruimte, maar neemt het aantal perspectivische stappen toe met 100, en niet met 1 (immers $10.10.11 - 10.10.10 = 100$). En van [100, 100, 100] naar [100, 100, 99] vergt zelfs 10.000 perspectivische stappen. Vanwege de aard van formule 1 vergen equidistante discrete stappen in actorenruimte immers geheel andere hoeveelheden perspectivische stappen, afhankelijk van positie en richting in actorenruimte.

Nu is het een eigenschap van actorenruimte dat de maatschappelijke complexiteit c_m van een punt in de actorenruimte *exact gelijk* is aan het aantal perspectivische stappen, gerekend vanuit de oorsprong, dat afgelegd moet worden om daar te komen (we gaan hier uit van de kortste weg, via een muizenrapje).⁶⁰

De cruciale aanname is nu deze. Ik ga ervan uit dat het verwerven of weer kwijt raken van één perspectief (willekeurig welke!) door één individu (willekeurig welke!) vanuit een positie in actorenruimte (willekeurig welke!) **een gemiddelde hoeveelheid inspanning (effort) kost**. Bondig gesteld: iedere perspectivische stap kost evenveel inspanning. Juist gemiddeld gesproken, voor langere trajecten en bij ontstentenis van verdere voorkennis is dat alleszins een redelijke aanname. Ik noem deze aanname de process-identity-effort correspondence hypothesis. Dat ik hem überhaupt kan formuleren komt vanwege de recursief perspectivische filosofie die ten grondslag ligt aan dit boek^{61 62 63}.

Nu drukken de isovlakken precies uit waar ze al sterk aan deden denken: ze corresponderen met inspanning; het aantal vlakken dat doorkruist wordt correspondeert met een notie van effort. Zo ook de maatschappelijke complexiteit: dit is

60 Dit betreft een mathematische formulering van de correspondentiehypothese Identiteit = Proces uit Deel 1 van deze serie: Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, pagina 204 en verder.

61 Zie ook deel 1 van deze serie, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, en mijn proefschrift.

62 Dit mede ook omdat het radicale actorbegrip allerlei soorten perspectief door elkaar heen (mentaal, fysiek, communicatief, verleden, heden, toekomst, noem maar op) onderbrengt in het pakketje, het netwerkje dat een actor of een maatschappelijke praktijk constitueert. De frase 'bij ontstentenis aan verdere voorkennis' is hier cruciaal. Om redenen van voorkennis veranderen maatschappelijke praktijken juist wel in afwijking van deze gemiddelde waarde. Neem het verlaten van het stenen tijdperk, of het laten ploffen van een project ten gunste van een beter project.

63 Ik denk dat het een bijzondere variant van de ergodische hypothese betreft; een hypothese die met tijd en ruimte speelt door ze inwisselbaar te maken. De ergodische hypothese is oorspronkelijk een fysische hypothese. De recursief-perspectivische grondslag van de process-identity-effort correspondence hypothesis geeft de ergodische hypothese een bijzondere perspectivische onderbouwing.

een directe maat voor de effort die nodig was om de situatie (het punt) vanuit de oorsprong te realiseren.

De vuistregels voor inspanning in de driedimensionale actorenruimte, gere-deneerd vanuit de oorsprong $[1, 1, 1]$, volgen eenvoudigweg de isovlakken uit de eerdere figuren en luiden als volgt:

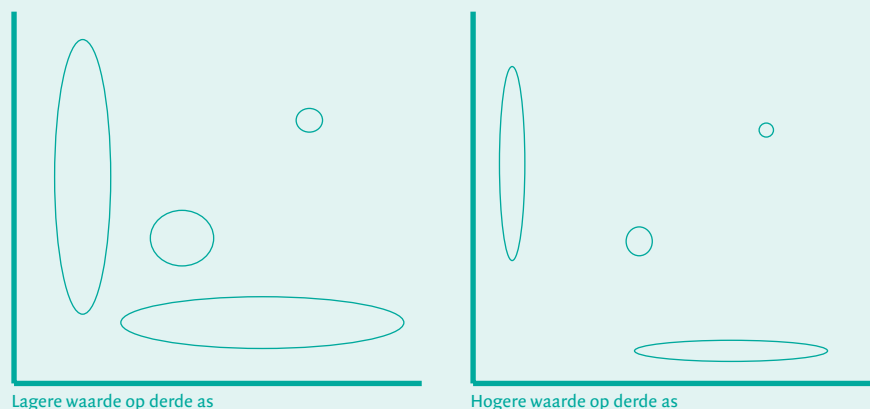
1. Hoe dichterbij de oorsprong, hoe makkelijker de beweging in actorenruimte.
2. Dichtbij een as is beweging parallel aan de as eenvoudiger dan ver van een as. Hoe dichterbij de as, hoe eenvoudiger.
3. Dichtbij een as is beweging haaks op de as lastig. Hoe hoger op de as, hoe lastiger.
4. Hoe dieper in de ruimte (langs de vector $[1, 1, 1]$), hoe lastiger een explorerende beweging.
5. Zijn alle drie de assen substantieel, dan wordt exploreren en bewegen en veranderen enorm zwaar.

Je hoeft natuurlijk niet iedere keer opnieuw vanuit de oorsprong te vertrekken. We zijn immers altijd als actor al perspectivisch gesitueerd en gericht. Het aantal benodigde perspectivische stappen is bij uitstek een relativistische notie. Een topfysicus of een balletdanser is bijvoorbeeld al een expert, bevindt zich reeds op een bepaalde plek in de ruimte en ziet daar haar *eigen* landschap, zijn *eigen* isovlakken (het betreft een vorm van relativiteitstheorie). Wat voor de een eenvoudig te bereiken is, is voor een ander een hele toer. Een specialist hoeft echt niet eerst weer opnieuw vanuit de oorsprong omhoog te klimmen, zoals een beginner. Datzelfde geldt voor een behoorlijk complexe en grote groep, neem een politieke partij of een religie. Ze zullen geneigd zijn het vlak te overzien vanuit hun *eigen* positie. En dan gelden hun *eigen* overwegingen ten aanzien van perspectivische inspanning. Ze trekken hun eigen isolijnen om hun actorspecifieke positie heen. Het geldt in *extremo* ook voor een complexe maatschappelijke praktijk, goed gevestigd en geschraagd door wetten, instanties, instituties, scholen, contracten, culturen, fysieke infrastructuren en nog veel meer. De praktijk zit diep in de ruimte, weet zich ook geschraagd en voelt weinig noodzaak om te veranderen in de richting van een onzekere toekomst. Dat is helemaal geen conservatisme, welnee. Ze voelen zich oprecht comfortabel en zien pogingen tot radicale verandering als achteruitgang. Iedere intentionele logica ontbreekt. Het is allemaal een kwestie van perspectief!

Om wat meer gevoel te krijgen voor de notie van relatieve inspanning, staat hieronder in de figuren een aantal kwalitatieve schetsen weergegeven van tweedimensionale doorsneden van isovlakken, die behoren bij specifieke punten in actorenruimte. Iedere gesloten kromme hoort steeds bij het punt in het midden van deze kromme (het middelpunt van iedere contour). Er is in alle gevallen

sprake van eenzelfde aantal perspectivische stappen, dus eenzelfde hoeveelheid vereiste inspanning, vertrekkend vanuit het middelpunt van de contour. Duidelijk wordt hoe de te verwachten inspanning varieert met positie in actorenruimte en richting, en hoe de bereikbaarheid van specifieke punten enorm varieert.

Figuur i2.13 Tweedimensionale doorsneden van isovlakken, ieder gezien vanuit het eigen middelpunt



De perspectivische relatie tussen **Aantal**, **Groepsgrootte** en **Complexiteit** onderbouwt een groot aantal intuïties rond het werken met en veranderen van maatschappelijke praktijken. Het is natuurlijk een kwalitatieve onderbouwing: we kunnen uitzonderingen vinden op de regels, de geschiedenis staat bol van voorbeelden van verwachte en juist onverwachte gebeurtenissen en spectaculaire bewegingen (vergelijk de trend van moderniteit of juist van individualisatie, de uiteenval van de USSR, de opkomst van de PVV). Dat heeft te maken met de aard, de inhoudelijke kenmerken van het perspectivische netwerk dat in beweging is. Maar als globale grondslag, in afwezigheid van verdere voorkennis, biedt de perspectivische relatie een bijzondere onderbouwing aan onze intuïties. Neem eerst weer het **Complexiteit – Groepsgrootte** vlak:

1. Het is eenvoudiger te innoveren in een kleinere groep dan in een grotere. (Minder kikkers springen uit de kruiwagen.)
2. Het is – relatief gesproken – eenvoudiger kleinere groepen te laten groeien in groepsgrootte dan grote.
3. Hypes en modes gelden in een deel van actorenruimte waar Complexiteit laag en Aantal 1 is. En het veranderen van Groepsgrootte is juist hier relatief eenvoudig, want consequenteloos.

4. Het is eenvoudiger als zeldzame experts onder elkaar verder onderweg te gaan dan buitenstaanders vanaf nul bij te praten en op te leiden
5. Het is veel eenvoudiger een grote groep met lage complexiteit te vergroten of te verkleinen dan diezelfde groep qua complexiteit te veranderen. (Bang voor massa's? Dan ziet u hier de reden!)
6. Het is lastig een groep met een hoge complexiteit te verlaten (denk aan een sekte). Het toetreden is trouwens ook intensief.
7. Daar waar de groepsgrootte steeds groter wordt, neemt het perspectief steeds meer de gedaante van gedeelde wereld (van fysieke wereld) aan.
8. Ook de complexiteit van een groep kan niet straffeloos groeien ten koste van groepsgrootte; ergens zingen we dan als maatschappij los van elkaar.
9. Vele handen (en hersenen) maken licht werk (in geval van homogene taken en competente helpers).

En dan het **Aantal-Complexiteit** vlak (ik hanteer hier de ABCD-typologie):

1. Het is makkelijker eenvoudige actoren samen te laten werken (B) dan specialisten (D).
2. Exploreren in de D-regio kost veel meer inspanning dan in de B- of C-regio.
3. In de B- en C-regio is bewegen haaks op de naastliggende as het lastigst. Neem verticaal bewegen bij de C: het overdragen of afleren van expertise of specialistische kennis (beiden een hele toer!). Of horizontaal bewegen bij de B: alle actoren moeten een beetje veranderen, maar de spelers blijven gelijk.
4. In de B- en C-regio is bewegen met de as mee vaak goed te doen. Neem horizontaal bewegen bij de C: specialisten passen hun eigen kennis een beetje aan. Of verticaal bewegen bij de B: een eenvoudige actor wordt vervangen door een ander.
5. Rond de A is bewegen het meest eenvoudig. Daarom doen zich daar ook nauwelijks relevante situaties voor.
6. Specialisten denken vaak dat ze het beste zelf onderling kunnen samenwerken, zonder begeleiding. In homogene D- netwerken (met vergelijkbare specialismen) is dat zonder meer zo. Feitelijk is een karakterisering als een complexe groepsactor hier dan meer op zijn plaats (hoge groepsgrootte en complexiteit). Of dat innige samenwerken doorgaans ook scherp gericht is op maatschappelijke baten is een vraag van geheel andere orde
7. In heterogene (echte) D-netwerken is dit rondit tegenovergesteld. Juist hun grotere voorkennis van specifieke gebieden veroorzaakt bij specialisten vaak een onvermijdelijke bias. (Kennis is bias: de ultieme paradox!) Ze overspannen hun eigen vakgebied (overigens volkomen te goeder trouw: ze zijn bijziend in een grote ruimte) of ze kijken slechts vanuit één invalshoek. Dat deel of die kant overzien ze overigens als geen ander. Het is aan u daar goed mee om te gaan!

8. Twee zaken kunnen helpen in echte D-situaties. Meer gevoel voor multi-actor procesvaardigheden en het in redelijke mate beheersen van meerdere relevante specialismen (liefst sterk verschillende). De combinatie resulteert in adequate *knowledge broker* karakteristieken (zie kader).
9. Typische vakspecialisten staan zelden bekend om hun sterke procesvaardigheden. Omgekeerd is het ook zo dat typische procesmanagers slechts zelden de vereiste finesses realiseren die een echte specialist inbrengt. Natuurlijke *brokers* vormen een ‘derde route’ in dit wespennest (een route die kans van slagen heeft).

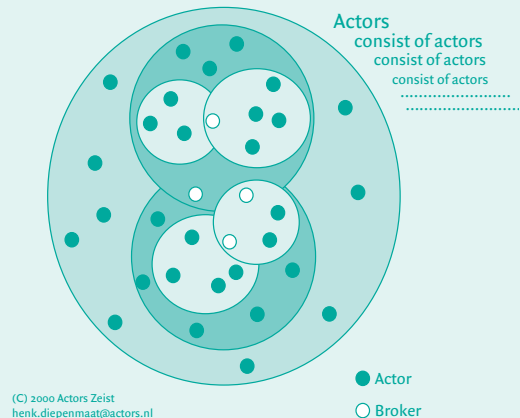
In de driedimensionale ruimte vinden we de *worst case* karakteristieken: het veranderen van complexe maatschappelijke praktijken, met **a**, **c** en **g** hoog, is gewoon erg moeizaam werk. Om enig idee te krijgen in een gecompliceerde situatie wende men zich tot de historie. Hoe langer en breder een maatschappelijke praktijk heeft kunnen groeien, denk ook aan culturele fenomenen, hoe weerbarstiger hij is. Wat te denken van de omslag van een rabiaat liberaal ondernemerschap naar een maatschappelijke variant? Of van een militante milieubeweging naar een coöperatieve? Of van een socialistische heilstaat naar een activerende, met behoud van solidariteit?

De Knowledge Broker (Diepenmaat, 1997). In de figuur is de grote cirkel het perspectief dat we *allen* delen (de gedeelde wereld), de iets kleinere cirkels zijn cultureel, en de weer wat kleinere zijn disciplinair. Specialisten bevinden zich slechts binnen één disciplinaire cirkel. De potentiële *knowledge brokers* bevinden zich stevast op de overlaps tussen verschillende cirkels. Ze zijn in staat ook de relaties en verbindingen tussen verschillende sferen te door- en overzien.

Maar disciplinair of cultureel broker zijn is niet genoeg om te kwalificeren als *knowledge broker*. Los van zijn inhoudelijke baggage onderscheidt een *knowledge broker* zich vooral vanwege het feit dat hij niet zozeer zijn *eigen* standpunten en kennis inbrengt, maar voor alles gericht is op het *anderen* laten begrijpen en doorgronden en veranderen en in samenhang brengen van de perspectieven van de *andere* actoren. Een ideale broker is een combinatie van:

- een ter zake relevante multidisciplinaire en/of multiculturele specialist
- een kundige verbandenlegger en vertaler
- een kennisverwervings-, kenniscommunicatie- en kennisintegratiespecialist
- gericht op de perspectieven van andere en de emergentie van nieuwe actoren

Een schaap met vijf poten is er niks bij.

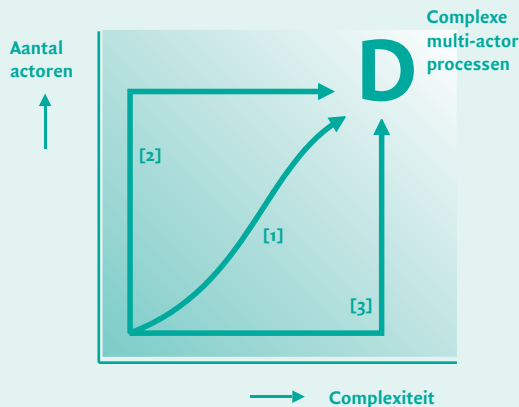


Opdracht 8: Knowledge brokers

Tussen welke expertises/disciplines/culturen zou er gebroerd moeten worden in uw situatie? Bent u die broker? Kent u mensen die samen de brokerfunctie kunnen invullen? Maak een plannetje om erachter te komen welke mensen uit uw actoren-omgeving natuurlijke brokers zijn (maar niet als zodanig bekend zijn of fungeren). Dat plannetje moet praktisch zijn en mag geen weken kosten!

Routes naar D?

De ABCD-figuur plaatst het ontwikkelen van D-type multi-actor perspectief in een helder licht (u mag de Groepsgrootte-as toevoegen, want de redenering blijft analoog):



- 1: D-type perspectiefontwikkeling vereist dat je je verdiept in de aanzienlijke inhoudelijke complexiteit (de horizontale as) van vele spelers in samenhang (de verticale as). Het gaat dus om pluriforme inhoud én samenhang. Dat is niet eenvoudig, maar wel vereist. (Deze constatering zal in het volgende hoofdstuk gebruikt worden om verdere methoden te ontwerpen voor multi-actor procesmanagement.)
- 2: De figuur suggereert dat je bij het ontwikkelen van maatschappelijk perspectief het best via een soort van muizentrapje stap voor stap toe kunt

groeien naar een integraal begrip (route 1). Dus niet eerst alle actoren uitputtend op een rijtje zetten en dan pas ontwikkelen (route 2). Ook niet je eerst volledig verdiepen in de eerste actor die je tegenkomt, en dan steeds verder (route 3). Je loopt dan immers de kans dat je veel energie kwijt bent aan actoren die helemaal geen rol spelen in je uiteindelijke coalitie.

- 3: Het spel is juist dat u zich enigermate verdiept in actoren. En, nog veel belangrijker: dat deze actoren zich ook verdiepen in elkaar! Daardoor ontwikkelt zich een gevoel voor samenhang, en zo wordt simultaan aandacht gegeven aan de complexiteitsas én de diverse actoren op het spelersveld (de aantal actoren-as). Al doelzoekend, gericht rondspeurend vormt zich de plek van het maatschappelijke perspectief.
- 4: Dat verdiepen geldt voor uzelf, maar nadrukkelijk ook voor de andere actoren in de coalitie. Want het gaat om een sterk participatief en interactief proces. Het maatschappelijk perspectief wordt immers samen ervaren en gerealiseerd. Het gaat nadrukkelijk ook om sensitiviteit voor elkaar, pluriformiteit in samenhang, een collectief actorschap. Iedere actor moet er immers op kunnen vertrouwen dat specifieke andere benodigde actoren mee veranderen, anders gaat het zeker fout.

Voer voor fenomenologen: veranderen en herinterpreteren

Een hersenkrakertje voor de liefhebbers. Hoog abstract, maar het geeft zicht op de bijzondere eigenschappen van actorenruimte.

Worden we geconfronteerd met een maatschappelijke praktijk, dan kunnen we tot op zekere hoogte kiezen waar we hem positioneren in actorenruimte. Stel dat hij een maatschappelijke complexiteit heeft van $c_m = 1000$ (een fictief rekenvoorbeeld). We kunnen nu kiezen hoe de actorenstructuur is (het hele isovlak is ter beschikking voor positionering). Redelijk lijkt $10 \times 10 \times 10$, maar we zouden ook kunnen kiezen voor $1 \times 1 \times 1000$. Vinden we a dan toch te groot, dan kunnen we het aantal *abstraheren*: op elkaar gelijkende actoren vegen we dan onder één noemer. Als consequentie wordt g dan groter. Zo zijn basketballers en volleyballers allemaal balsporters, ambtenaren van verschillende departementen allemaal ambtenaren.

Bewegen in één isovlak komt neer op het herinterpreteren van dezelfde wolk van perspectief. Onze actoreninterpretatie verandert; het object niet. Bewegen tussen verschillende nabijgelegen isovlakken komt neer op het toevoegen of weglaten van perspectief. Onze actoreninterpretatie van het oorspronkelijke stuk blijft vrijwel hetzelfde; het object verandert wel wat. We spelen met model en referent (referent = onderwerp van modellering). Stel we vergroten de onderlinge sensitiviteit en teamgeest in een multi-actor praktijk. Er ontstaat dan bovenop al die verschillende identiteiten ook een gezamenlijke identiteit, een collectief actorschap (a neemt toe). Alle actoren begrijpen ook meer van de anderen, dus c neemt toe. En omdat de collectieve actor enorm groot is, neemt ook g toe. We opereren dus op een hoger isovlak.

Tegelijkertijd realiseren we ons ideaaltypische beeld van pluriformiteit in samenhang.

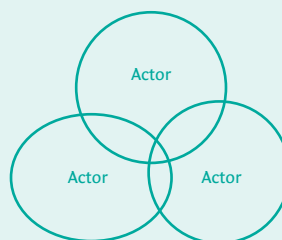
Als emergent effect kunnen we in dat hogere isovlak ook beter bewegen. Immers: we kunnen alle individuen nu beter opvatten als één collectieve actor (g is groot), we kunnen de praktijk opvatten als één heel complex geheel (c is groot), en we kunnen iedere deelnemer ook opvatten als een apart individu (a = groot). De praktijk is nu verder gedelocaliseerd in de actorenruimte dan voorheen. (Een analogie met electronendistributies en onzekerheidsprincipes in de kwantumchemie dringt zich op.) En die fuzziness correspondeert met een toenemende flexibiliteit.

We kunnen iedere maatschappelijke praktijk op verschillende manieren interpreteren: als een groot aantal unieke individuen (a is groot), als één groot complex systeem (c is groot), als allemaal dezelfde individuen (g is groot), of als samengestelde systemen. Het gaat om herinterpretaties, dus interpretaties bevinden zich op het isovlak $c, g, a = c_m$.

Een stabiel maatschappelijk systeem heeft als kenmerk dat deelnemende actoren ook weet hebben van de wijze waarop andere actoren erin zitten. Ze delen, met andere woorden, perspectief met de rest, meer met de één dan met de ander. Maar alle actoren hebben ook weet van het geheel. Dit impliceert dat we dergelijke systemen op verschillende plekken van een isovlak kunnen plaatsen, afhankelijk van op welk deel van het perspectief we het accent leggen. Het betreft pluriformiteit in samenhang.

Stabiele maatschappelijke systemen zijn dus als het ware gedelocaliseerd op een isovlak. Hun exacte

positie is niet te benoemen; er is sprake van een intrinsieke onzekerheid. Dit is de reden voor hun flexibiliteit: het vermogen om, als het nodig is, delen van andere actoren in te vullen. Ik heb dat al eerder vergeleken met een voetbalteam: als de spitsen naar voren gaan, schuiven de verdedigers mee naar het middenveld.



Voer voor fysici

Actorenruimte is een intrinsiek sociologische ruimte, die tegelijkertijd veel verwantschap laat zien met fysische theorieën. Zo hebben maatschappelijke praktijken perspectivische massa en traagheid, is er sprake van relativistische noties (het maakt nogal uit waar je je bevindt), is er een deeltjes- en

een veldkarakter, is er sprake van zowel positie als een noodzakelijke gedelocaliseerdheid, en als klap op de vuurpeil is het perspectivische proces in de tijd equivalent aan de perspectivische identiteit op een moment.

Actorenruimte: zicht op basismethoden

Er bestaan honderden, zo niet duizenden methoden om specifieke aspecten van specifieke multi-actor opgaven aan te pakken. Actorenruimte biedt in principe een raamwerk om ze te plaatsen. Maar is het niet mogelijk om breder inzetbare, meer robuuste methoden te ontwikkelen op basis van de intrinsieke eigenschappen van actorenruimte? De methodische analyse, eerder in dit intermezzo, biedt hier de grondslag voor.

In het volgende hoofdstuk volg ik precies deze redenering en ga ik over tot het uiteenzetten van praktische en toegankelijke **basismethoden voor multi-actor procesmanagement**. Onder basismethoden versta ik dan methoden die in de gehele actorenruimte ingezet kunnen worden, er in zekere zin van afgeleid zijn. Ze zijn dus in hoge mate generiek. Wat de hamer en de zaag en de duimstok zijn voor de timmerman, zijn basismethoden voor de multi-actor procesmanager. Een multi-actor procesmanager kan er steeds op terugvallen en dient ze daarom goed te beheersen.

Samen bieden basismethoden een stevige methodische ruggengraat, een perspectivische basiswerkset die helpt om multi-actor processen te kunnen beïnvloeden. U kunt daarmee weer variëren en zaken toevoegen naar

believen. Ik presenteer hier vier basismethoden. Hieronder relateer ik ze aan actorenruimte. In het volgende hoofdstuk worden ze uiteengezet.

1. De kameel. De eerste basismethode ondersteunt de start van het ontwikkelen van multi-actor verbeterperspectieven. Multi-actor verbeterperspectieven veranderen een initiële praktijk in een verbeterde, via een traject. Ze beschrijven en ondersteunen in essentie dus trajecten door actorenruimte, van een vertrekpunt naar een eindpunt (mogelijk cyclisch). Vaak ook volgen verschillende praktijken elkaar op. Om daar een initieel inzicht in te krijgen is **de kameel** ontwikkeld (de naam wordt verderop duidelijk): een methode die helpt met het verhelderen, het maken van de eerste schetsen van stevige verbeterperspectieven in de eerste fasen van een multi-actor traject.

2. De PAIR-analyse. De tweede ondersteunt het doorgronden van individuele actoren vanuit een perspectivische optiek. We willen van iedere relevante actor immers weten *welke* perspectieven hij na zal moeten of willen streven en welke juist niet (op basis van zijn intentionele logica's). Daartoe is het zaak de Complexiteit-as per actor terug te brengen tot een behapbaar aantal samenhangende karakteristieken. Hiertoe is een perspectiefgebaseerde stakeholder-analyse ontwikkeld: **de PAIR-analyse**. De PAIR-analyse is een methode die de identiteit van een actor op dusdanige wijze schetst dat helder wordt wat voor acties je van deze actor verwachten kunt (en welke niet).

3. Multi-actor modellen. De derde gooit het juist op samenhang. We moeten de verbanden, de samenhang tussen betrokken actoren goed doorzien. Daartoe is het zaak de Aantal-as terug te brengen tot een begrijpelijk samenhangend geheel van actoren, door middel van een of andere netwerkrepresentatie. Hiervoor is een specifiek op samengestelde intentionele logica's toegesneden **Intentionele multi-actor modelleertaal** ontwikkeld.

4. Relationale verhoudingen. De vierde gaat in op het doorkruisen van actorenruimte. Er bestaan twee manieren van bewegen in actorenruimte: binnen één isovlak (transformatie) en tussen twee isovlakken (het toevoegen of weghalen van bouwstenen).

Transformatie vindt plaats binnen een isovlak. Het veranderen van positie op één en hetzelfde isovlak betreft een andere interpretatie (subjectief) van in essentie dezelfde praktijk (objectief). Je kunt een klas bijvoorbeeld interpreteren als 30 individuen (a is hoog, g is laag) of als een homogene groep van kinderen

(a = laag, g is hoog). Objectief gezien verandert de klas niet, intentioneel natuurlijk wel. Iedere interpretatie is goed, zolang a.c.g maar hetzelfde blijft. Maar sommige interpretaties zijn natuurlijk nuttiger dan andere.

Het werken met perspectivische bouwstenen resulteert in het springen tussen isovlakken. Ga je naar een nabijgelegen isovlak door het toevoegen of weglaten van perspectief, dan blijft je interpretatie in essentie hetzelfde, maar voeg je er een stukje aan toe. Je voegt bijvoorbeeld een actor toe aan een multi-actor praktijk (a neemt toe met 1), een lid aan een groepsactor (g neemt toe met 1) of een perspectief aan een actor (c neemt toe met 1).

Kort samengevat is transformeren het anders bekijken van hetzelfde onderwerp, met als resultaat een andere interpretatie. Met bouwstenen werken is het veranderen van je onderwerp, met een gelijkblijvende interpretatie⁶⁴. Het gebruik van bovenstaande vrijheidsgraden moet nu op een heldere en praktische manier ondersteund worden. Dat gebeurt met de zogenaamde **Relationele verhoudingen**. Ze worden in het volgende boekdeel toegelicht.

Hierboven is uiteengezet hoe de vier basismethoden (de kameel, de PAIR-matrix, multi-actor modelleren en relationele verhoudingen) afgeleid zijn uit actorenruimte. Ze zijn ook op diepere manieren intrinsiek aan elkaar gerelateerd en met elkaar verbonden, vanwege hun gezamenlijke fundament (te weten actorenruimte). De pragmaticus, de doener hoeft dat natuurlijk niet te weten. Hij haalt zijn schouders op over dit intermezzo en steekt direct door naar het volgende hoofdstuk. Ook dat is alleszins een werkbare route!

⁶⁴ Merk op dat dit relatief is. Natuurlijk verandert een onderwerp door herinterpretatie ook een beetje. En leidt het veranderen van één en hetzelfde onderwerp ook tot een iets andere interpretatie. Het onderwerp beïnvloedt de waarnemer, en de waarnemer beïnvloedt het onderwerp. Objectiviteit en subjectiviteit zijn slechts de eindjes op een spectrum, zoals in deel 1 van deze serie wordt uiteengezet.



4.D BASISMETHODEN VOOR MULTI-ACTOR PROCESMANAGEMENT

10

Basismethoden voor multi-actor procesmanagement

Onder basismethoden voor multi-actor procesmanagement versta ik methoden die op het omgaan met vele actoren in samenhang toegesneden zijn. Het specifieke onderwerp, de inhoudelijke aard van de situatie is natuurlijk uiterst relevant voor het bereiken van verbetering, maar in essentie maken basismethoden het mogelijk *willekeurige* multi-actor processen te ondersteunen.

De perspectivische werkset van basismethoden die in dit boekdeel aan de orde komt is gebaseerd op actorenruimte, gepresenteerd in het vorige intermezzo. Hij bestaat uit vier methoden. Ieder van deze methoden focust op een specifieke eigenschap van het multi-actor proces.

1. **De kameel: uw complexe verbetering in perspectief.** Deze methode helpt u de – soms lastige – eerste stappen te zetten om uw integrale verbeterproces rigoreus in multi-actor perspectief te plaatsen. Kern is het onderkennen van de integrale intentionele logica waaraan u met uw omgeving aan werkt, en het initieel grip krijgen op uw actorenveld. De kameel helpt u uw verbeterperspectief te bekijken als een zeearend: integraal en reflectief.
2. **De PAIR-matrix: actoren scherp in het vizier.** De PAIR-matrix betreft een perspectivische invulling van de stakeholderanalyse (stakeholder = belanghebbende). Juist door zijn perspectivische grondslag verheldert hij de intentionele aard en de veranderbaarheid van centrale actoren in uw werkveld. Kern is sensitiviteit voor actoren. De PAIR-matrix helpt u als door een telelens te kijken naar specifieke actoren. En actoren naar elkaar!
3. **Multi-actor modellen: samenhang in intentionele logica's.** Multi-actor modellen helpen de intentionele interacties tussen verschillende actoren helder in kaart te brengen. Op deze wijze krijgt u grip op samengestelde intentionele logica's. Kern is het doorzien van samenhang, van samengestelde intentionele logica's. Multi-actor modellen laten u als door een groothoeklens kijken naar samenhangende stelsels van intentionele actoren. En de andere actoren met u!
4. **Relationele verhoudingen: goede, slechte en ontbrekende relaties.** Relationele verhoudingen helpen u zicht te krijgen op de verhoudingen tussen de actoren in uw speelveld en de ontwikkelingen in deze verhoudingen. Zij laten bijvoorbeeld zien met welke actoren u nog niets heeft (maar wel iets zou moeten hebben), welke partijen goed samenwerken en welke competitief

of zelfs ronduit vijandig tegenover u staan. Kern is het doorzien en laten ontwikkelen van nieuwe relaties tussen actoren, en het doen ontstaan en verdwijnen van actoren. Begrip van relationele verhoudingen en hun ontwikkeling fungeert als een kompas: het helpt positie en richting vinden in complexe spelersvelden.

Tabel 10.1 Overzicht basismethoden voor multi-actor procesmanagement

Methode	Ratio	Sterke kanten	Metafoor	Relatie met actorenruimte *)
“De kameel”	Eerste grip op maatschappelijke verbeterperspectief	Plaatst verbeteringen in perspectief (grote lijn)	Blik van de zeearend	Globale traject in actorenruimte
PAIR matrix	Perspectivische stakeholder-analyse (positions, actions, interests, roles)	Relevante intentionele schets per actor	Telelens	Begrip van complexiteitsas van specifieke actoren
Intentionele multi-actor modellen	Beeld van interacties tussen actoren (bouwstenen plus pijlen)	Beeld van interacties tussen actoren (bouwstenen plus pijlen)	Groothoeklens	Begrip van complexiteit-aantal vlak
Relationele verhoudingen	Begrip van relaties tussen actoren en de ontwikkeling hiervan	Analyseren en bijsturen van het lopende multi-actor proces (Dynamiek)	Kompas	Hoe te bewegen in actorenruimte (alle dimensies) *) zie Intermezzo 2

Bovengenoemde methoden hebben ieder hun specifieke sterke punten. Dit impliceert dat ze ook hun eigen lacunes hebben. Een ervaren multi-actor procesmanager zet ze daarom in samenhang in, om aldus de verschillende facetten van het multi-actor proces voldoende aandacht te geven.

Ze worden hieronder nader toegelicht. Daarbij wordt de essentie van de methode met de nodige diepgang gepresenteerd. Aan het einde wordt de beschrijving steeds praktischer. Iedere beschrijving eindigt met een concrete oefening inzake uw eigen multi-actor situatie.

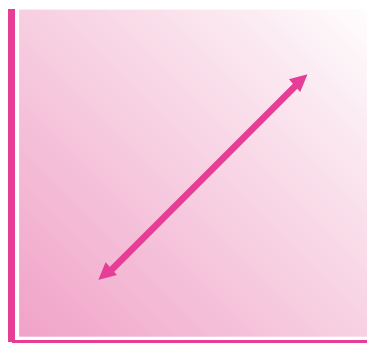


11

Begrip van maatschappelijk perspectief: de kameel

De dromedaris

Stelt u zich voor hoe een maatschappelijke praktijk zich langzaam ontwikkelt, vertrekkend ergens vanuit de oorsprong en langzaam de diepte zoekend in actorenruimte. Aantal, Complexiteit en Groeps grootte nemen langzaam toe. En aansluitend gaat hij ook weer terug. Zie de figuur hiernaast voor een voorbeeld (de figuur is tweedimensionaal, maar feitelijk verloopt het in drie dimensies). Ik zal zo dadelijk toelichten hoe deze reis door actorenruimte correspondeert met een dromedaris.



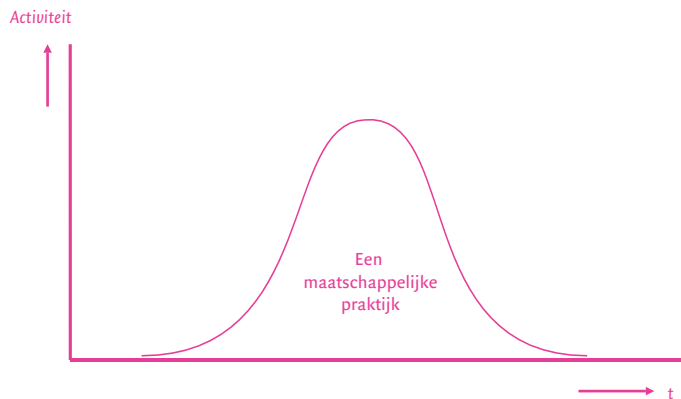
Wellicht is het geschetste beeld voor u wat abstract. Stelt u zich dan eens voor hoe bijvoorbeeld de moderne landbouw of het hedendaagse mobiliteitssysteem of de huidige Europese Unie (allemaal hoog scorend op alle drie de assen) zich ontwikkeld heeft. Of een basisschool. Steeds meer partijen vinden elkaar (*a* neemt toe), en groeien tegelijkertijd in complexiteit (*c*_i neemt toe). Tegelijkertijd groeit ook de groeps grootte (*g* neemt toe: steeds meer mensen gebruiken een auto; steeds meer wegenbouwers bouwen wegen; steeds meer autodealers dealen auto's). Dat leidt op zijn beurt weer tot nog meer spelers met een nog hogere complexiteit en toenemende groeps grootte: scholen en universiteiten snijden hun opleidingen toe; wetgevers passen hun wetgeving aan die ook weer gehandhaafd zal moeten worden, medewerkers en studenten stromen toe, noem maar op. De zaak stabiliseert langzaam, wat men ook probeert, het wordt steeds lastiger nog verdere verbetering te vinden (klassen nemen bijvoorbeeld niet verder toe in omvang), de *animo* neemt ook af,

het geheel schommelt kleine beetjes heen en weer (de Jan Saliegeest slaat toe als je niet alert bent), en kan langzaam in omgekeerde richting ook weer verdwijnen.

Ook op kleinere schaal (op lagere niveaus van maatschappelijke complexiteit) is het hetzelfde: specifieke partijen vinden elkaar in een coalitie, bijvoorbeeld rond een sportclub of een complex project, neem het voorbereiden en aanleggen van een snelweg in het drukke Nederland. Tegelijkertijd nemen complexiteit en groepsgrootte toe. Soms gaat de ene as een beetje harder, dan weer de andere. Maar vaak is er gemiddeld gesproken een trek naar de diagonaal. Of ze goed samen gaan werken, goed passen, dat kan mede bevorderd worden door een multi-actor procesmanager.

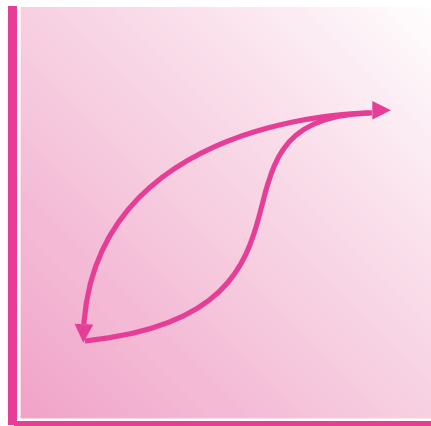
Hieronder geef ik een andere weergave, ook enigszins geïdealiseerd, van zo'n opeenvolging van opkomst, volwassenheid en ondergang van een maatschappelijke praktijk. Gemiddeld gesproken is het een hanteerbaar model. Het ideale zit hem erin dat ik vermoed dat, gemiddeld gesproken of liever nog: vaker wel dan niet, het ontwikkelpad voldoet aan een normale verdeling. Een Gausskromme (een klok-kromme). Voor de levensloop van organisaties en bedrijven is deze aanname als concept niet ongebruikelijk⁶⁵. Mijn bijnaam voor deze figuur is 'de dromedaris', u had het natuurlijk al gezien, het is immers een éénbultige figuur. Maatschappelijke praktijken komen soms veel sneller op dan dat ze wegwijnen of juist andersom, die bulten zijn er in allerlei varianten (of er is sprake van een aantal herhalende pieken). Maar om een min of meer gemiddeld beeld van de levenscyclus van een maatschappelijke praktijk te schetsen voldoet onderstaande figuur uitstekend.

Figuur 11.1 De dromedaris als beeld van opkomst en ondergang van een maatschappelijke praktijk



Om een goede maat voor de activiteit (langs de verticale as) te pakken te krijgen, dat valt nog niet mee. Doorgaans wordt een indicator gekozen die evenredig meeschaalt met de onderhavige maatschappelijke praktijk. Iedere praktijk heeft zo zijn eigen indicator. Bijvoorbeeld de winst van een product om opkomst en ondergang van dit product te volgen; het aantal trekpaarden of rytuigen om de opkomst en ondergang van de paardentram te volgen; de hoeveelheid uitgestoten kooldioxide om de opkomst en ondergang van de koolstofeconomie te volgen; het aantal specialisten om bepaalde ontwikkelingen in de zorg te volgen of hun salaris om hun dominantie, hun status te volgen; het oppervlakte van het Romeinse rijk om opkomst en ondergang van deze beschaving te schetsen; het aantal en de omvang van vakverenigingen om de volwassenheid van een economie te volgen.

Vanwege onze inhoudelijke preoccupaties is iedere keer weer een andere keuze nodig. In feite werkt geen enkele van deze indicatoren echt goed omdat ze alleen de oppervlakkige verschijning van een praktijk tonen. Ik denk dat er ook een echt universele maat gebruikt kan worden, die in *al* die gevallen gewoon overeind blijft. Langs de verticale as plaatsen we dan gewoon de maatschappelijke complexiteit (c_m), die op ieder moment gelijk is aan $a \times c_i \times g$. Dat is interessant: de dromedaris is dan in feite een heen-en-weer traject door actorenruimte, van eenvoudig naar maatschappelijk complex en weer terug, zoals hierboven al weergegeven. De dromedaris is een afbeelding van een – zoekend – traject in actorenruimte. Natuurlijk neemt de stijging op een gegeven moment af, omdat het immers steeds lastiger wordt verder door te groeien (er is sprake van een soort van verzadigingseffect). En natuurlijk zal er vroeg of laat een neergang volgen, omdat immers andere, nieuwe bulten een interessantere plek vormen om onderdeel van uit te maken.

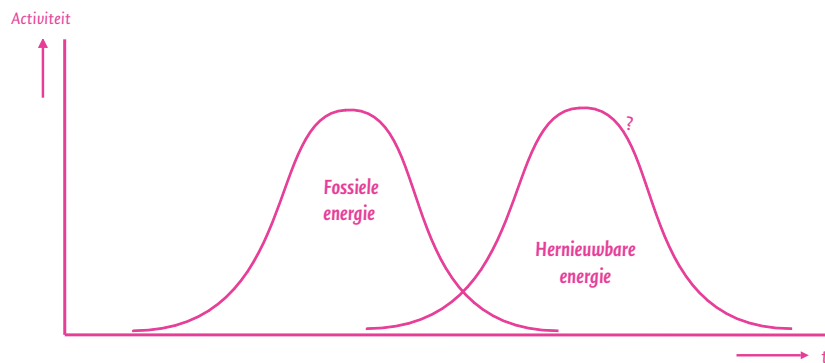


Nu is goed te zien hoe ook vormen van ‘maatschappelijke hystereses’⁶⁶ kunnen ontstaan. Neem bovenstaande traject door actorenruimte (u mag hem ook in 3D plaatsen). Een interpretatie kan zijn dat een praktijk eerst groeit en dan allerlei ondersteunende actorenstructuren er omheen doet groeien (de a-as krijgt een flinke duw omhoog). Gaat deze praktijk dan langzaam achteruit, dan blijft het geheel eerst nog een lange tijd behoorlijk stabiel vanwege deze ondersteunende actorenstructuur, maar zodra deze het begeeft dondert het zaakje onherroepelijk in elkaar (de figuur hierboven geeft nog een mild voorbeeld). Deze interpretatie kan verklaren hoe ook grootschalige maatschappelijke constellaties, zoals de USSR, lang redelijk stabiel lijken, maar dan toch opeens vrij plotseling in elkaar kunnen klappen. Het is spannend vanuit deze optiek te kijken naar de noodzakelijke ontwikkelingen van de Europese Unie of de Euro.

De kameel

Hieronder plaats ik een voorbeeld waarin twee maatschappelijke praktijken elkaar opvolgen. Mijn bijnaam voor deze figuur is, u begrijpt het, ‘de kameel’. We hebben deze figuur ontwikkeld ten behoeve van de Rotterdamse haven, een haven die naast op- en overslag voor een groot deel olie en gas gedomineerd is (een groot en excellerend petrochemisch cluster)⁶⁷. De Rotterdamse haven is vooral een fossiele haven.

Figuur 11.2 De kameel als beeld van vervanging van een maatschappelijke praktijk



⁶⁶ Hysteresis: het verband tussen twee grootheden hangt niet alleen af van de grootte, maar ook van de richting. Populair gesproken: het heen-pad is anders dan het terug-pad. Een bekend voorbeeld is magnetische hysteresis.

⁶⁷ Ik heb deze kameel al eerder in samenwerking met andere collega's besproken in Bosma e.a. (2003), *To C or not to C, that's the question* (strategische visie voor het Rotterdamse Haven- en Industrieel complex, uitgave ROM Rijnmond).

De eerste berg, de fossiele koolstofeconomie waarin we ons op dit moment bevinden, zo ongeveer op de top, wordt opgevolgd door een tweede, een economie waarin energieopwekking gebaseerd zal zijn op hernieuwbare (of onuitputtelijke) grondstoffen.

Opnieuw blijkt waarom die vermaledijde inhoudelijke indicator als maat voor activiteit zo onpraktisch is. We zouden de ontwikkeling van de eerste bult goed kunnen volgen door een schatting van de koolstofdioxide-uitstoot als een tijdreeks langs de horizontale as te zetten. Onmiskenbaar stijgt die, en naar de meeste verwachtingen van dit moment zal hij in de toekomst dalen. Maar wat als we die CO₂ onder de grond stoppen?

Voor de tweede bult is deze indicator volstrekt ongeschikt. Immers, energiebronnen als wind en zon en kernenergie en aardwarmte hebben maar weinig met kooldioxide-uitstoot uit te staan. Hanteren we echter de maatschappelijke complexiteit als vermenigvuldiging van de drie dimensies als maat, dan kunnen we de teloorgang van de eerste bult en de opkomst van de tweede gewoon als één proces met één perspectivische dimensie langs de verticale as goed begrijpen.

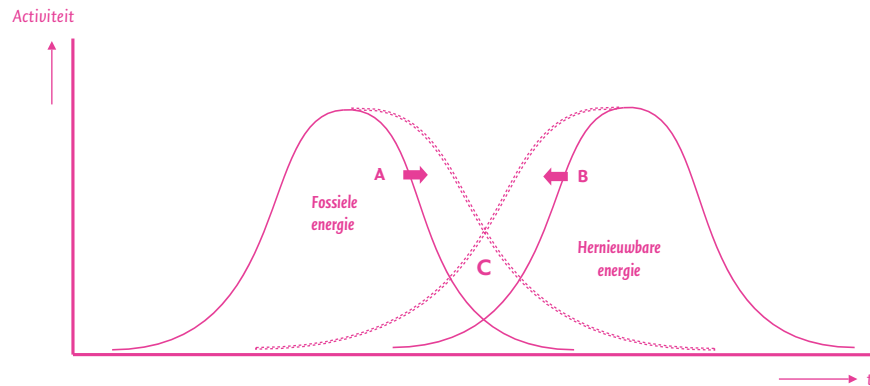
Bulten als coalities van actoren

Ieder maatschappelijke praktijk wordt gevormd door een specifieke coalitie van actoren, ieder met zijn eigen groeps grootte. De implicatie hiervan is dat iedere bult zijn eigen supporters kent, in de zin van mensen die min of meer afhankelijk zijn van die berg, er hun behoeften mee invullen. Dan ligt het alleszins in de rede dat de aanhang van de maatschappelijke praktijk, gevisualiseerd door de linkerbult, de levensduur van de linkerbult tracht te verlengen. Ook de nu nog prille aanhang van de maatschappelijke praktijk, corresponderend met de rechterbult, laat zich niet onbetuigd en zal juist de start van deze nieuwe berg trachten te bevorderen. Deze redenering is interessant, want ze voorziet een bult van drijvende krachten en tegenkrachten. U heeft ze al eerder gezien: het zijn de collectieve intentionele logica's van de samenstellende actoren.

Welnu, dat is precies het gevecht dat we op dit moment zien. Het is ingetkend in onderstaande figuur (11.3). Aanhangers van fossiele energie zijn naarstig op zoek naar manieren om het fossiele tijdperk te verlengen, bijvoorbeeld door kooldioxide onder de grond te immobiliseren in gasvelden (dit levert in sommige gevallen tegelijkertijd extra gewonnen gas op). Zie pijl A. Aanhangers van zonne- en windenergie trachten juist de rechter berg naar voren te halen in de tijd, dus naar links. Zie pijl B. Iedere maatschappelijke praktijk, iedere bult kent zo zijn eigen spelersveld en vaak interacteren ze ook als bulten met elkaar. Merk ook op dat de linkerbult voor een groot deel bestaat uit heel concreet en praktisch

handelende actoren en de rechterbult al flink aan kracht wint: we zien wind- en zonne-energie groeien, maar vooral nog bestaat uit ideeën over hoe het ook op nog veel grotere schaal veel beter zou kunnen. Dat is nu, juist in dit tijdsgewricht, echter snel aan het veranderen.

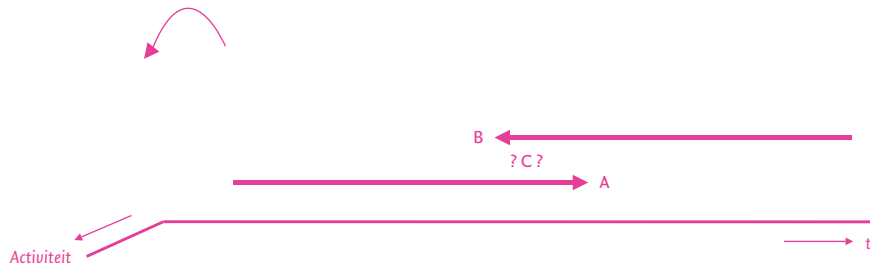
Figuur 11.3 Duwen en trekken in de pas: schouderverplaatsing



De pas

De gezamenlijke beschouwing van twee maatschappelijke praktijken in één figuur introduceert een nieuw fenomeen in de discussie: de overgang. Wat gebeurt er precies in de pas tussen beide bulten in (bij de C in bovenstaande figuur)? Om dat goed te kunnen interpreteren draai ik bovenstaande figuur met de bovenkant naar u toe. We kijken als het ware als een arend hoog van boven naar de twee bergen. Verschillende alternatieven zijn dan mogelijk, ik toon ze in de twee figuren hier beneden.

Figuur 11.4 De pas in vogelperspectief (1)

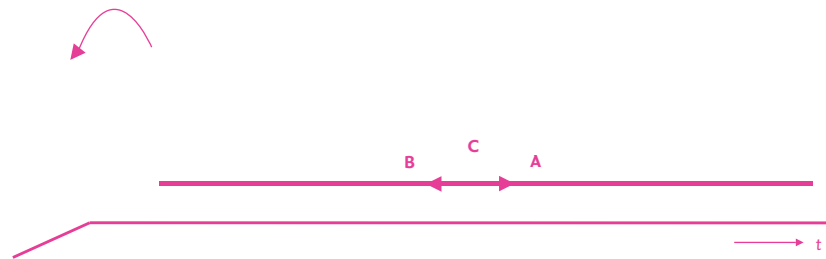


De eerste mogelijke variant staat hierboven (figuur 11.4). Beide bergen blijken achter elkaar te staan. De ene berg heeft niets met de andere berg te maken. Wat we nog zullen investeren in de eerste berg, het zal teloor gaan. Het gebied tussen beide bergen is perspectivisch onbepaald. Voor de metaforenmens: het blijkt geen kameel te zijn, maar twee dromedarissen. Voed je de linker dromedaris, dan helpt dat de rechter op geen enkele positieve manier. Wellicht zal dit de gezondheid van de rechter dromedaris in de weg staan, omdat voedsel schaars is. Maar zelfs dat hoeft niet.

De tweede variant staat hier beneden (figuur 11.5). De bergen gaan in elkaar over: het einde van de eerste berg vormt de opmaat voor de tweede. Investeren we in de voet van bult 1, dan heeft dat wel zeker mede nut voor bult 2! Er is sprake van één geheel: niks geen twee dromedarissen, met recht een kameel!

U snapt nu dat we de haven van Rotterdam hebben geadviseerd te zoeken naar die bruggenhoofden die zowel in de eerste als ook in de tweede bult hun waarde kunnen blijven bieden, zoals biobrandstof gebaseerde energiedragers en biogebaseerde chemie. Zodra de kentering doorzet zijn we dan, vanwege het kamelen DNA, uitstekend gepositioneerd voor de volgende fase.

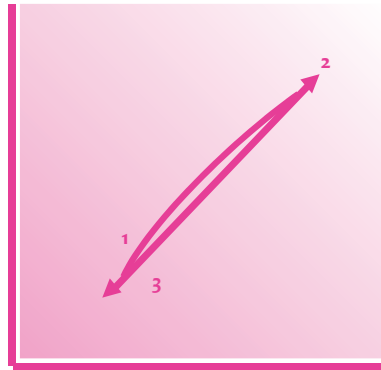
Figuur 11.5 De pas in vogelperspectief (2)



Kamelen, actorenruimte en maatschappelijk perspectief

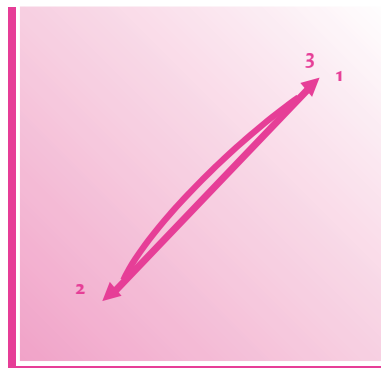
De ontwikkeling en teloorgang van een maatschappelijke *praktijk* is een route vanuit de oorsprong de ruimte in, en weer terug richting de oorsprong. Dit correspondeert met een dromedaris (zie figuur 11.6).

Figuur 11.6 Een dromedaris: de (door)ontwikkeling en (niet volledige) teloorgang van een multi-actor praktijk



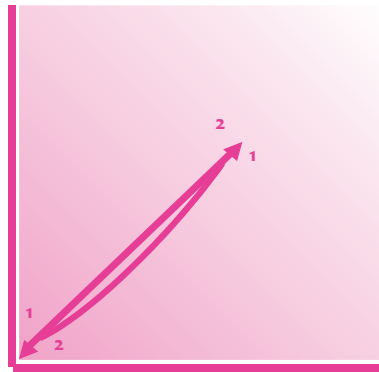
Een maatschappelijk perspectief verandert een maatschappelijke praktijk in een andere, betere. Het gaat om een route van de top van de eerste bult van een kameel via een dal naar de top van de tweede bult. De top van de eerste bult van een kameel correspondeert met de uitgangssituatie van het maatschappelijke perspectief. De top van de tweede bult correspondeert met de resulterende situatie van het maatschappelijke perspectief. Het traject ertussen is het pad. Merk op dat bij een kameel het keerpunt van de oorsprong weg blijft, in tegenstelling tot bij twee dromedarissen (zie volgende voorbeeld).

Figuur 11.7 Het dal van een kameel: de niet volledige teloorgang van de ene en aansluitend de opkomst van de andere multi-actor praktijk



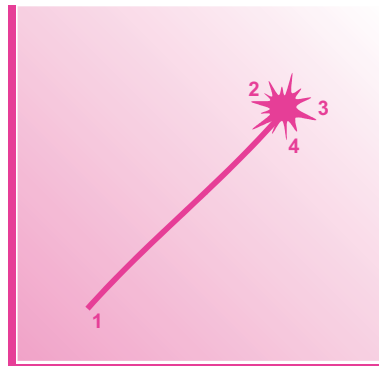
In geval van twee dromedarissen loopt een traject helemaal van de begintop ergens ver in de ruimte *volledig* naar de oorsprong, en terwijl de eerste bult zo langzaam sneuvelt, het traject onderweg naar linksonder gaande is, is de ander al lang weer vanuit de oorsprong op weg naar de eindtop, de tweede bult. Het gaat dus om twee trajecten, die elkaar ergens tussen 1 en 2 (1' en 2') tegenkomen. Zie de figuur hieronder.

Figuur 11.8 Twee dromedarissen: de volledige teloorgang (destructie) van de ene en simultaan de opkomst vanuit het niets van de andere multi-actor praktijk.



In het geval van incrementele verbeteringen van een multi-actor praktijk rommelt het traject een beetje rond de top heen en weer. De waarden van a , c_i en g schommelen een klein beetje heen en weer. Het betreft een halve dromedarisbult met kleine rimpeltjes op de top.

Figuur 11.9 Een halve dromedarisbult met rimpeltjes op de top.



Samenvattend

Iedere maatschappelijke multi-actor praktijk, hoe groot of hoe klein ook, kan op een specifiek moment opgevat worden als een punt in actorenruimte. In de verlopende tijd kan hij opgevat worden als een dromedaris. Hij komt op, heeft zijn bloei en vergaat⁶⁸. Dat gebeurt overigens in allerlei tijdsverlopen en (a)symmetrieën: hoewel twee bulten toevallig gelijk kunnen zijn is hun specifieke vorm feitelijk als een vingerafdruk.

Soms willen we graag dat een maatschappelijke praktijk verbetert. Dan willen we dat de huidige verandert in een betere. Dat kan incrementeel, met een paar kleine verbeterstapjes, en dat kan heel radicaal, met een paar sprongen of met heel veel kleine snelle stapjes.

Volgen we een incrementele verbeterkoers, dan zien we als we de top van de bult onder de loep leggen op de schaal van de maatschappelijke praktijk slechts kleine golfjes. In zijn geheel verandert er niet veel, het zit in de details. De dromedaris blijft een dromedaris, misschien groeit hij wat of krimpt hij, maar hij blijft gewoon in beeld⁶⁹.

Gaan we extreem radicaal tekeer, dan moet de ene berg volledig teloorgaan en komt er simultaan een totaal nieuwe op. Geen rotsblok wordt hergebruikt⁷⁰. Dit is het beeld van de twee dromedarissen: eerst staat er één in beeld, dan een tijdje twee, maar allengs neemt de nieuwe het gehele beeld in beslag. De oude is weg, ashes to ashes, de nieuwe is daarvoor in de plaats gekomen. Ze bestonden – zolang ze samen bestonden – volledig naast elkaar. Geen cel werd gedeeld. Zo is het nazisme in 1945 of de bloemenververij in Nederland⁷¹ in de negentiger jaren uiteindelijk voortvarend en drastisch aangepakt.

Neem dan nu de overgang van langspeelplaten naar compact discs of de overgang van muziek op lokale dragers naar muziek via het internet. Er is natuurlijk wel een langere termijn trend, maar *grosso modo* vervangt de één de ander bij een min of meer gelijkblijvend totaalniveau. Beide varianten bestaan ook een tijdje naast elkaar. Dit lijkt het beeld van twee dromedarissen. Maar de muziek die door de dragers gedragen werd, die bleef natuurlijk hetzelfde. Nog steeds bands en orkesten en operahuizen en conservatoria en muziekliefhebbers en ga zo maar

68 Dit geldt overigens voor alle situaties, van de kleinste tot de grootste. Het betreft een doorvertaling van de recursieve kwaliteiten van perspectief, zie ook Deel 1.

69 Geen beest, geen enkele notie heeft overigens het eeuwige leven. Geheel consistent met de filosofie van de maatschappelijke praktijk moet iedere dromedaris uiteindelijk het loodje leggen.

70 Ook dit is een extreme redenering die geen stand kan houden. Altijd wordt er wel enig perspectief hergebruikt, en zeker maatschappelijk gezien gaat dit op. Net als bij het wereldspectrum het geval is, bevindt de maatschappelijke ontwikkeling zich in het midden.

71 Dit was een bedrijfstak die veel vluchtige koolwaterstoffen uit verfstoffen emitteerde, en daarom bij wet aan zijn einde kwam in de toenmalige vorm.

door. Was je platenperser, dan moest je omscholen. Maar was je operazanger, dan niet. Het blijkt daarom toch een kameel.

Incrementele, stapsgewijze verandering, dat is een kleine wijziging in het verloop van de contouren van een bestaande berg. De verandering is zo klein, we merken hem nauwelijks op. Radicale verandering, dat is de opkomst van de ene berg volledig ten koste van een andere. Dat gaat gepaard met destructie, vaak ook met veel pijn en ellende, als we geluk hebben alleen economisch, maar doorgaans grijpt het veel dieper in.

De kameel, dat is in wezen de tussenvorm. Stukken van wat er was worden opnieuw gebruikt in nieuwe configuraties of gewoon doorgebruikt. Kijk hoe de Griekse cultuur vervangen werd door de Romeinse: op onderdelen was de doorwerking en het hergebruik van Griekse elementen enorm groot. En stel je een veel beter onderwijs voor dan dat we nu hebben in Nederland: ook dan zullen forse elementen sneuvelen (ik denk aan de pontificale status van CITO momentopnamen en het ontbreken van verbetermogelijkheden voor lankmoedige leraren die zichzelf vervroegd met mentaal pensioen hebben gestuurd), maar vele waardevolle elementen en deelstructuren van de huidige praktijk zullen ook gewoon herkenbaar, zelfs overeind blijven (ik denk aan de leraren die het kind centraal stellen en de vele enthousiaste leerkrachten die keer op keer door het vuur gaan voor inspirerend onderwijs). Hetzelfde geldt voor de zorg, de omgang met jonge delinquenten, de voedselvoorziening, mobiliteit, welke maatschappelijke praktijk dan ook. Sommige aspecten veranderen, anderen blijven hetzelfde. Zelfs het Nazisme heeft elementen doorgegeven aan onze huidige maatschappij, nog waarneembaar in de ruimtevaart, de fysica of de chemie.

Waarom dan toch radicaal zijn? Zouden we alleen incrementeel willen verbeteren, dan sluiten we daarmee ook routes naar daadwerkelijke verbeterstappen af. De wens om monotoon te verbeteren, het is een illusie. Stel u bent bergbeklimmer en wil graag naar grote hoogten. U start onderaan de Holterberg en u klimt, want u wilt slechts klimmen. De grotere hoogten van de Vogezen, de Alpen, de Kilimanjaro of de Himalaya zullen u nooit ten deel vallen. Wil je structureel maatschappelijk verbeteren, dan horen daar toppen en dalen bij. Iedere prestatie vereist zijn offer.

De kunst is om de dalen niet nodeloos diep te laten zijn (we hoeven immers ook niet via een diepzeetrog naar de Himalaya) en ze op sociaal acceptabele wijze te passeren. Waarom de huidige welwillende energiebedrijven niet maatschappelijk steunen in een omslag naar *renewables*? Waarom de medisch specialisten die wel oog hebben voor de patiënt niet helpen in hun verbeterqueesten? Waarom de

leraren die hun competenties verder willen verbeteren niet financieel en organisatorisch tegemoetkomen?

Kamelen zijn er in soorten en maten. Sommigen hebben de bulten vrijwel aangeengroeid, ze gaan dan over in een dromedaris. En bij anderen staan de bulten vrijwel volledig gesepareerd. Maar bij het aanzienlijk verbeteren van maatschappelijke praktijken zien we vrijwel nooit⁷² de beide uitersten: één dromedaris of juist twee. Verbetering draait om kamelen. De ene situatie *verandert* immers in een andere. Wat dat volgende ook is; het ontleent zijn identiteit mede aan dat eerdere.

Opdracht 9: schets uw kameel!

U werkt in het onderwijs, bij defensie, in de zorg, het realiseren van duurzaamheid, het duurzaam maken van de energievoorziening, het verbeteren van de Noord-Zuid problematiek, het aanpakken van mobiliteitsvraagstukken of waar dan ook. Of u bent verantwoordelijk voor de ontwikkeling van een programma of project dat (of organisatie die) in een complex actorenveld opereert. De setting maakt niet zo heel veel uit, cruciaal is slechts dat er verschillende partijen bij uw praktijk betrokken zijn. En u ziet mogelijkheden voor verbetering. Dat kan omdat u ontevreden bent over uw bestaande maatschappelijke praktijk of u ziet een betere gloren. Wellicht is allebei het geval of een nog complexere combinatie (zie ook de intentionele logica's uit hoofdstuk 6). Welke stap zou u dan nu al kunnen nemen?

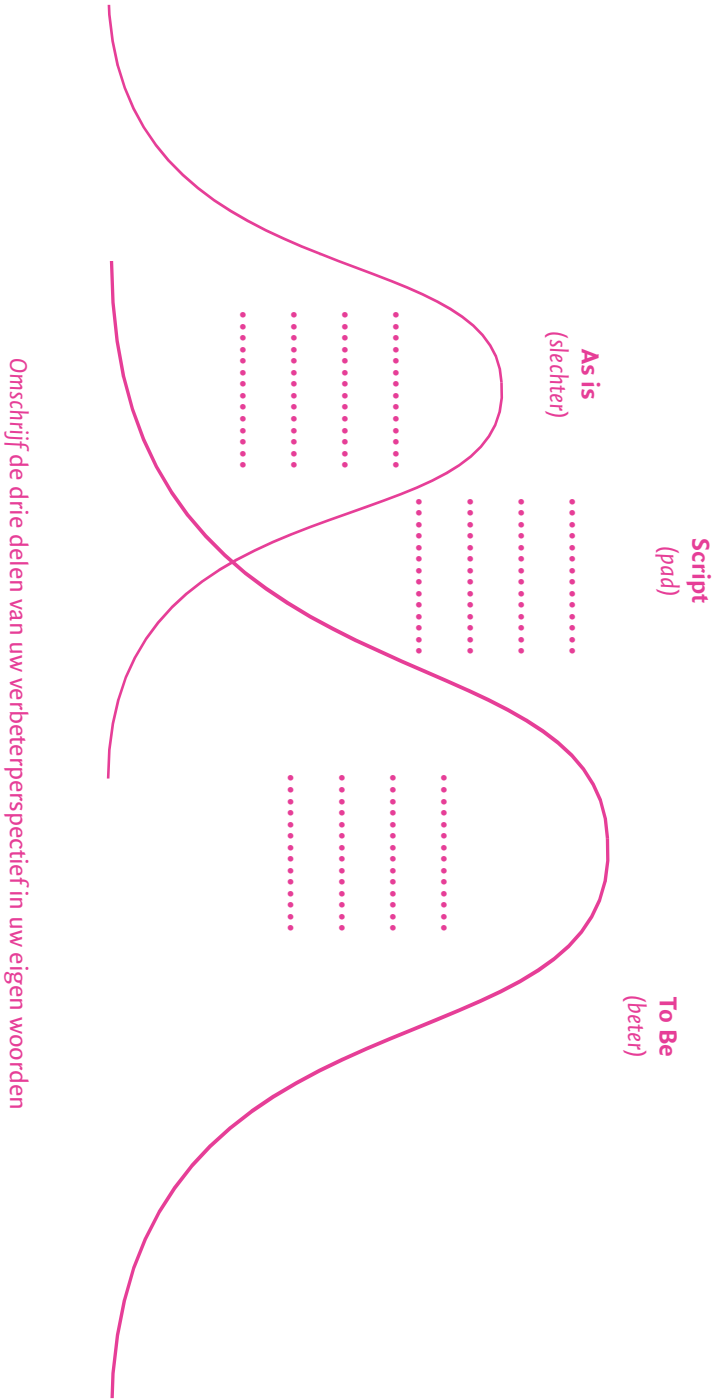
Welnu, dat is heel eenvoudig. **Wordt u bewust van uw kameel.** Schets uw eigen kameel. Voorzie uw schets van een tijdsraam (op welke termijn wilt u verbetering zien?) en detailleer de bulten (zijn het sterk van elkaar te onderscheiden bulten of zijn ze vrijwel aan elkaar gegroeid?). Karakteriseer de bulten ook op hoofdlijnen: wie zijn de spelers in iedere bult en waarin is de tweede bult beter en de eerste bult slechter? Welke elementen uit de eerste bult ziet u graag terug in de tweede, en welke juist niet? Wat zijn de echt nieuwe elementen van de tweede bult ten opzichte van de eerste? En welke aspecten wilt u kost wat kost overeind houden in bult twee?

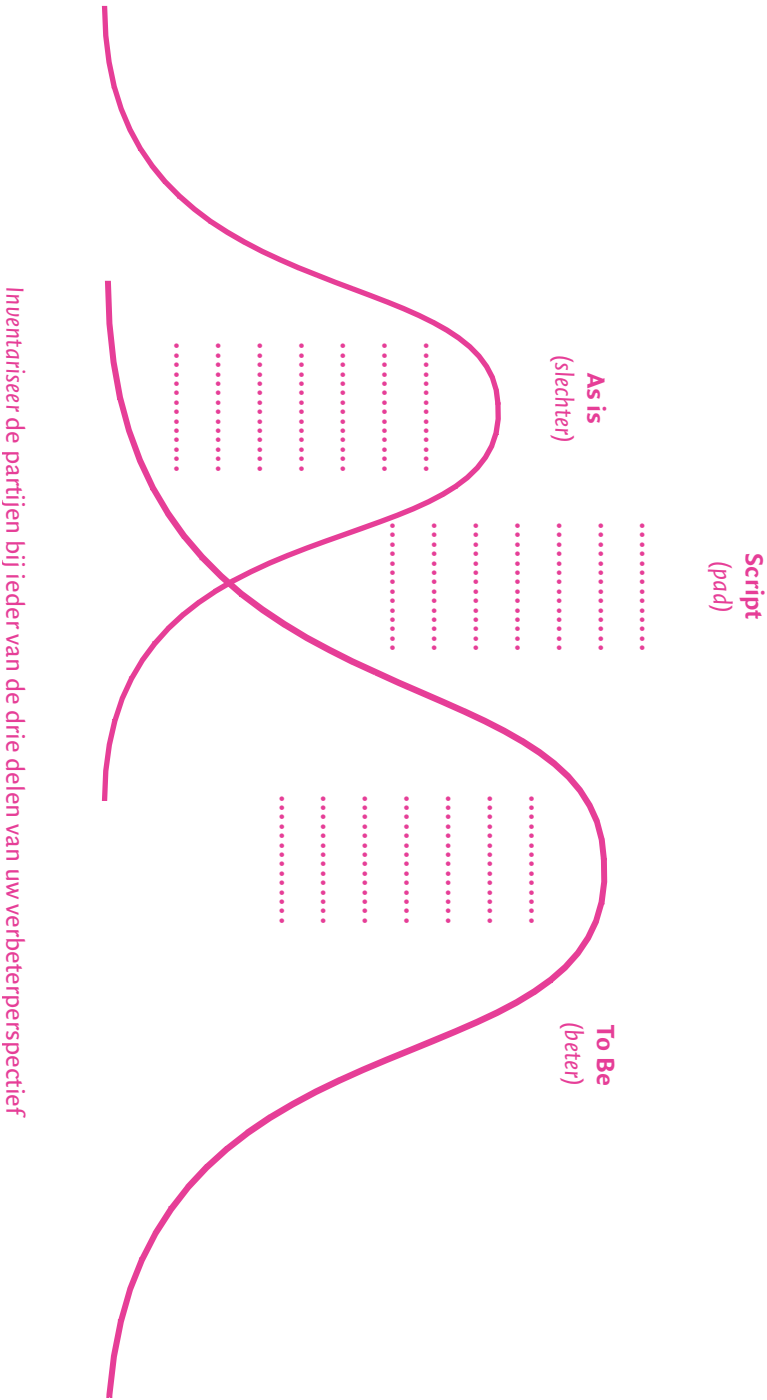
En denk eens na over het pad ertussen. Is de pas diep en de passage heftig, sneuvelen er vele actoren of juist helemaal niet? Wat zijn dominante karakteristieken van de overgang? Welke kansen en hordes ziet u? Welke winnaars en verliezers? Welke tijdelijke partijen zijn belangrijk gedurende de reis door de pas?

72 Dit is niets anders dan een implicatie van de filosofie van de maatschappelijke praktijk. Zoals deze een relativistische én een positivistische positie in zijn extremen verwerpt, maar het tussengebied centraal stelt, blijkt in het verhaal hierboven vooral de kameel levensvatbaar.

Wellicht ziet u verschillende mogelijke kamelen. Ook dat is geen bezwaar, dat is zelfs normaal in de maatschappelijke praktijk. De essentie van deze bewustwording is dat u gevoel krijgt voor de aard van de maatschappelijke verandering die u wenst. Wat zijn dan de verschillende uitgangssituaties en de beoogde situaties? In welke tijdsramen werken we? Hoe ziet de paden er op hoofdlijnen uit en wie doen daaraan mee?

Deze opdracht kan leiden tot confronterende inzichten. Blijkt het pad tussen de twee bergen niet in te vullen, dan is het geen kameel maar blijken het twee dromedarissen. Dan heeft u met recht een lastige situatie te pakken. Ik denk bijvoorbeeld aan de pogingen tot introductie van een Westerse regeringsvorm in Irak. De ene dromedaris moet sneuvelen, wil de ander kunnen groeien. Kunt u er echt geen twee bulten van maken, maar blijkt het slechts één dromedaris, wees dan blij. Dit boek was niet voor u bedoeld, uw inspanning tot hier aan toe was voor niets, maar daar staat tegenover dat uw taak veel eenvoudiger is dan die van uw medelezers. In essentie is de kameel een metafoor voor een maatschappelijk perspectief. Schetst u een kameel, dan maakt u uw eerste schets van uw maatschappelijke perspectief.





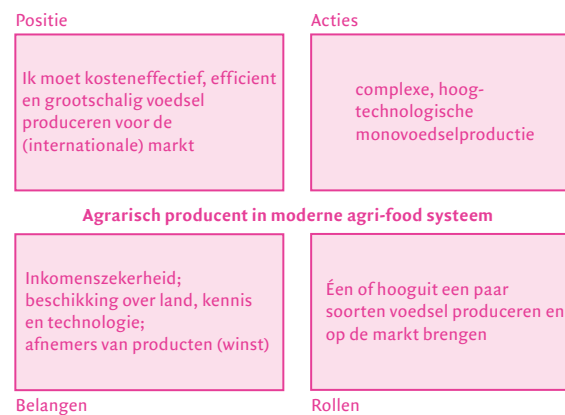


12

Begrip van actoren in isolement: PAIR-analyse

Om samenhang en verandering in een spelersveld te doorzien en te helpen ontvouwen zult u zich moeten verdiepen in de maatschappelijke bouwstenen ervan: de samenstellende actoren. Het zijn immers deze actoren die op grond van hun intentionele logica's participeren in de huidige maatschappelijke praktijken, en zullen participeren in de maatschappelijke praktijken van de toekomst. De PAIR-analyse is een methode die u helpt meer begrip te krijgen van de (beoogde) spelers in uw spelersveld. Hij ondersteunt sensitiviteit voor de ander. Hieronder ziet u meteen al een eerste voorbeeld. Het onderwerp staat in het midden.

Figuur 12.1 Een ingevulde PAIR-matrix



Wat is dan een zinvolle en werkbare manier om actoren te doorgronden? Ik wil graag, bij het beantwoorden van deze vraag, meteen vooropstellen dat het ondoenlijk is een mens in al zijn facetten te begrijpen (of zelfs in een substantieel deel ervan). Dat lukt ons niet eens bij onszelf! Wat hier voorop staat is dan ook het ontwikkelen van een praktische schets op hoofdlijnen van voor ons relevante actoren. Een schets die ons steunt in de omgang met deze actoren (en die meteen bijgesteld dient te worden als hij niet voldoet). De PAIR-analyse levert een dergelijke praktische schets.

Op de keper beschouwd is de PAIR-analyse een specifieke manier om een stakeholderanalyse (belanghebbendenanalyse) uit te voeren. Maak je van alle relevante stakeholders een PAIR-analyse, dan heb je in essentie een stakeholderanalyse uitgevoerd.

Van een stakeholderanalyse wordt vaak aanbevolen hem aan het begin van een proces uit te voeren. Perspectivisch gezien is dat nonsens. Hoe weet je dan immers of je de juiste actoren al op de juiste wijze in het vizier hebt? (Zie ook de eerdere discussie over de drie routes naar D en de kaders over maatschappelijke compleetheid). Veel eerder is het zo dat je beeld van je onderhavige multi-actor verbeterperspectief gaandeweg langzaam groeit, dat tegelijkertijd je beeld van de actoren die daarin figureren groeit, en dat je van de op ieder moment voor jou relevante actoren graag een praktisch en scherp beeld hebt. Dus dan maak je op dat punt van die actoren een PAIR-matrix. Voor sommigen doe je dat al aan het begin, anderen treden pas later op het toneel. En van alle relevante actoren houd je de PAIR steeds in beeld en pas je hem steeds aan indien en zodra dat aan de orde is. Een stakeholderanalyse uitbesteden is in ieder geval een slecht idee, omdat het immers je eigen begrip moet versterken, en het maken is een veel intensere ervaring dan het doorlezen van het resultaat. (Dit laatste geldt voor alle methoden.)

Centraal bij het maken van een PAIR-analyse van een actor staan diens intentionele logica's. Zij ontstaan als een actor een daadwerkelijk verbeterperspectief ziet. Maar actoren en verbeterperspectieven zijn systemische en recursieve noties: ze komen op allerlei abstractieniveaus voor, zoals actorenruimte ook glashelder maakt. Ook het grondslagen-werkwijze-praktijken triplet (Intermezzo 1) maakt helder dat je op verschillende diepten snaren of open zenuwen kunt raken. Hetzelfde geldt *mutatis mutandis* voor intentionele logica's. Daarom verkennen we een actor op verschillende niveaus en vanuit verschillende invalshoeken.

Wat is een PAIR-analyse

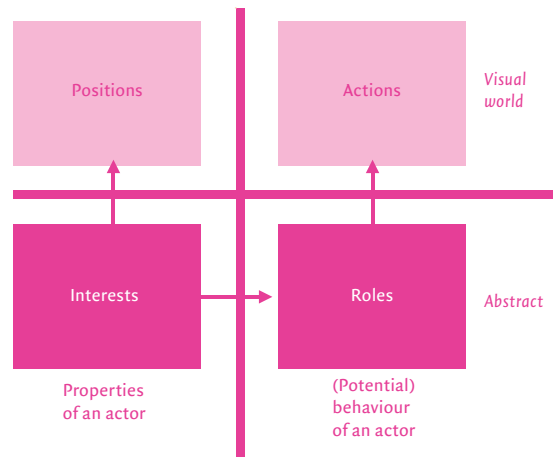
De PAIR-analyse is een praktische methode om actoren los van elkaar op hoofdlijnen te karakteriseren, met als oogmerk ze beter te kunnen begrijpen als (potentiële) onderdelen van grotere maatschappelijke praktijken en/of processen.

PAIR staat voor Positions, Actions, Interests, Roles. In het Nederlands: Posities, Handelingen, Belangen en Rollen. Deze begrippen vormen de vier vlakken van een twee-bij-twee matrix (zie figuur 12.2).

Merk op dat in de figuur pijlen lopen vanuit Belangen naar Posities en Rollen, en vanuit Rollen naar Acties. Dat is niet omdat er andersom geen betrekkingen zouden zijn (in tegendeel: die worden verderop in detail besproken). Het punt is wel dat, als we de verfröller hanteren in plaats van het fijne penseel, belangen zwaarder wegen dan posities en rollen, en rollen weer zwaarder dan individuele acties.

Figuur 12.2 Het sjabloon van een PAIR-matrix

The PAIR matrix



(C) 2000 Henk B. Diepenmaat (Actors Process Management, Zeist, The Netherlands)

Elementen zijn herkenbaar uit de onderhandelingstheorie (posities en belangen) en uit multi-actor modellen (rollen en acties; zie verderop). Dat is nodig omdat een PAIR-analyse een (al bestaande of nog te ontwikkelen) actor belicht vanuit de wens hem te betrekken in een grotere multi-actor context.

Wanneer een GWP-analyse, wanneer een PAIR-analyse

De GWP-analyse geeft op hoofdlijnen aan of je bepaalde dingen van een actor gedaan kunt krijgen of meer specifiek hoeveel moeite je kunt verwachten om iets voor elkaar te krijgen. Een GWP-analyse is globaler en vindt doorgaans in een eerder stadium plaats dan een PAIR-analyse. Ook is het mogelijk dat u een diepere GWP-analyse uitvoert op het moment dat specifieke actoren helemaal dwars gaan liggen of onwrikbare culturele bezwaren gaan uiten.

Een PAIR-analyse is juist heel concreet en plaatst een actor handelend in een specifieke multi-actor context. Een PAIR-analyse biedt de mogelijkheid specifieke intentionele logica's van een actor te verkennen of bij deze actor te toetsen.

De relatie tussen PAIR-analyse en multi-actor modellen

In principe maak je een PAIR-matrix – net als een GWP-analyse – per relevante partij en is het ontstane begrip dus actorgewijs (niet integraal). Door de partijen los van elkaar te doorgronden ontstaat echter een veel scherper beeld van de feitelijke en mogelijke samenhangende relaties tussen partijen. Deze samenhang wordt expliciet behandeld door multi-actor modellen (zie verderop). Het maken van multi-actor modellen op zijn beurt werpt weer een scherper licht op de PAIR van de gemodelleerde actoren. Ik vergelijk het simultaan maken van PAIR-matrices van individuele actoren en actormodellen van samenhangende actoren wel eens met het omhoog klimmen in een rotsspleet: de billen tegen de ene kant, de voeten tegen de andere. Door nu afwisselend omhoog te schuiven krijg je een steeds betere positie.

A. De vier velden van de PAIR-matrix

Ieder veld van de PAIR-matrix heeft zijn eigen betekenis en nut. In feite betreft ieder veld een accentuering van een specifiek en interessant stukje van het perspectievennetwerk en dus de intentionele logica's van de actor in kwestie.

‘Positie’: Een positie beschrijft een luid en duidelijk door een actor ingenomen standpunt. Doorgaans wordt deze positie aan anderen in het openbaar verklaard, in de pers, in een position paper, vanaf de zeepkist of aan een besloten onderhandelingsstafel. Voorbeelden: ‘Op het platteland mag niet gebouwd worden’, of ‘Vergassing van biomassa op industriële schaal is veel te duur en onzeker, daar beginnen wij niet aan!’, of ‘We moeten veel meer investeren in het onderwijs!’ of ‘De patiënt moet veel meer centraal komen te staan in de zorg’ of ‘Ik geef maximaal € 15.000 voor die auto’. Posities gaan veelal over de concrete eigenschappen van de huidige of juist de toekomstige situatie van een onderliggend veranderperspectief, zoals gezien door de positie innemende actor. Ze zeggen dus direct iets over de intentionele logica's van een actor. Concreet: je mag verwachten dat een actor zal handelen in het verlengde van zijn ingenomen positie⁷³.

‘Rol’ is een overkoepelende naam voor een set de actor typerende en bij elkaar passende handelings- en andere perspectieven (bijvoorbeeld industriële partij, onderzoekinstelling, discussiestimulator, adviesraad, wethouder, onderwijzer). Zie je een rol, dan vul je hem als vanzelf in met een reeks van passende acties en is ook helder welke acties niet bij deze rol passen. Neem ‘onderwijzer’: we hebben allemaal wel een beeld van het type acties dat hier bij hoort, en welke niet.

73 Een uitzondering hierop is het voeren van verborgen agenda's (zie kader verderop).

‘Belang’ wordt stevast nagestreefd of verdedigd door een actor (zoals: *een goede lokale sociaaleconomische basis, of voldoende groen in de regio, of een vrije en evenwichtige ontwikkeling voor ieder kind, of het promoten of juist hinderen van de ontwikkeling van de Islam in Nederland*). Belangen zijn diep geworteld in de grondslagen van de actor (zie Intermezzo 1: het grondslagen-werkwijze-praktijk model). Belangen zijn dus brede, zeer diep gevoelde, lastig onderhandelbare verbeterperspectieven (hierin wijken ze af van posities: die kunnen veel meer opportunistisch zijn, ik kom daar nog op terug bij de bespreking van de helften van de PAIR en het fenomeen van onderhandelen). De actor is vrijwel altijd bereid te handelen in het verlengde van diep gevoelde belangenperspectieven. En omgekeerd: dreigt een belang in het geding te komen, ook dan volgt (preventieve, curatieve, pro-actieve of preventieve) actie.

‘Acties’ zijn de feitelijke gedragingen, activiteiten, de handelingsperspectieven die een partij uitvoert. Een actor maait het gras; leert zijn kind fietsen; dient een wet in; gaat stemmen; doet boodschappen; put mondiale grondstoffen uit. Acties zijn de hele concrete manifestatie van het invulling geven aan zijn intentionele logica’s in een met andere actoren gedeelde wereld.

B. De zes helften van de PAIR-matrix

Iedere helft van de PAIR heeft zijn eigen betekenis en waarde. De PAIR-matrix heeft maar liefst 6 helften. Dat lijkt op het eerste gezicht een dubbeltelling, maar het is gewoon een consequentie van het gegeven dat de vier velden niet lukraak gekozen zijn: ze zijn op diverse manieren nauw aan elkaar gelieerd en verbonden. We onderscheiden de bovenste en de onderste helft; de linker en de rechter helft; en de twee diagonalen (van linksonder naar rechtsboven en van linksboven naar rechtsonder).

Bovenste helft: posities en acties. Het zichtbare spel met en tussen partijen bevindt zich in deze bovenste helft van de PAIR-matrix. Posities worden immers geuit en acties uitgevoerd. Belangen en rollen daarentegen zijn in hoge mate onzichtbaar en liggen verborgen in het innerlijk van actoren.

Positiespel: de actoren beperken zich tot het steeds scherper en duidelijker herhalen en consolideren van wat zij zelf willen. De metafoor van een loopgravenoorlog gaat op. De uitgang uit positiespel – indien aanwezig – is te vinden in de onderste helft van de PAIR-matrix.

Verborgene agenda’s: een actor beoogt iets anders dan dat hij openlijk zegt. Zijn Positie is dan anders dan zijn Belang. Verborgene agenda’s ontzenuw je door Acties te vragen in het verlengde van Posities. Dat zijn dus in het geval van verborgene agenda’s Acties haaks op het Belang: een actor zal deze niet snel uitvoeren.

In soepel verlopende samenwerkingsprocessen sporen de posities en acties naadloos met elkaar: met de acties worden de wederzijdse posities van de samenwerkende actoren continu gerealiseerd. Er is onder deze condities ook helemaal geen noodzaak om posities hard uit te spelen.

In moeizaam verlopende processen is er juist sprake van stevig positiespel (zie kader): keiharde posities (onwrikbare standpunten) worden ingenomen en van verdere acties die samenwerking realiseren is geen sprake. Veel culturele problemen (Israël en de Palestijnen) en complexe maatschappelijke processen (ruimtelijke-ordeningsdiscussies) vertonen structureel positiespel. Bijvoorbeeld tussen politiek links (*'het platteland moet platteland blijven!'*) en politiek rechts (*'uitbreiden van bestaande steden en dorpen mag als de economie dit vraagt'*). Dit terwijl juist het *samenspel* tussen positiespelende partijen de nodige beweegruimte dient te creëren voor verdere stappen. Positiespel kun je immers alleen effectief spelen als je positie nodig is.

Ook **verborgen agenda's** worden ontzenuwd in de bovenste helft van de PAIR-matrix (zie kader). Je kunt een verborgen agenda vermoeden als een positie stevig wordt beleden, maar de hier logisch mee corresponderende acties blijven uit. Je kunt een verborgen agenda op deze wijze ook doorprikken. Vraag van de actor in kwestie acties uit te voeren die sporen met zijn openlijk beleden (maar door jou in twijfel getrokken) positie, en dan liefst ook die acties die stevige investeringen vergen (ze moeten niet gratis zijn). Laat de actor het afweten, dan is er veel rook en reden voor een toelichtend gesprek of andere acties!

Onderste helft: belangen en rollen. De onderste helft is de onzichtbare helft van de PAIR-matrix. Het is ook de helft die ruimte biedt om het multi-actor proces los te trekken. Belangen kunnen immers door meer dan één positie gediend worden en rollen kunnen met meer dan één actie ingevuld worden. Daarom is het zoeken naar samenwerking kansrijker indien men zich niet concentreert op ingenomen posities en bestaande acties (de bovenste helft), maar op belangen en rollen. Zak dus bij het zoeken naar samenwerking af naar de onderste helft. Hij mag dan minder tastbaar, lastiger te grijpen zijn, maar daar zit de ruimte, als die er is.

Onderhandelen: het spel om voor ieder andere posities te vinden die acceptabel zijn, want passen binnen de belangen van de betrokken spelers. Cruciaal is dus dat je

de belangen van jezelf én de andere actoren kent. Merk op dat dit op de keper beschouwd niets te maken heeft met consensus!

Linker helft: posities en belangen. Aan deze kant vindt men de drijfveren van een actor, de redenen waarom hij/zij daadwerkelijk tot actie zou overgaan. Wil je iets van een partij, probeer dan zijn posities én zijn belangen te achterhalen. De gemakkelijkste weg is door direct aan te sluiten bij de ingenomen positie van een actor. Een iets moeilijker weg, maar nog steeds heel goed mogelijk, is door uw positie beter aan te laten sluiten bij zijn belangen. Goed kans dat hij dan zijn positie zal veranderen: zijn belangen worden immers nog steeds ingewilligd! Dit spel heet *onderhandelen* (zie kader).

Rechter helft: rollen en acties. De rollen en acties geven aan wat een actor als zijn natuurlijke gedragingen ziet en waar hij ook competent in is. Doorgaans heeft hij hier ervaring in opgebouwd en bestaan er infrastructuren en instituties en culturen die dit ondersteunen (zoals praktijken, opleidingen, wetten en regels, gewoonten, ...). Handelen buiten het natuurlijke scala aan acties, de acties dus waar hij ervaren in is, is lastig voor een actor, zeker als het gevraagde ook nog buiten zijn natuurlijke rol valt. Valt een nieuwe gevraagde actie binnen de natuurlijke rol, dan is het nog wel te doen (dit noem ik **Rolvaste innovaties**, zie kader). Daarom is het zaak, vanuit praktische overwegingen, natuurlijke rollen en gangbare acties van actoren goed te kennen. En ook te weten wanneer het nodig is nieuwe acties aan bestaande rollen toe te voegen of wanneer een natuurlijke rol stevig verbreed moet worden. Dit laatste zal alleen slagen als het ook past binnen het belang van de betreffende actor.

Diagonaal van linksboven naar rechtsonder: posities en rollen. Idealiter versterken posities en rollen elkaar wederzijds: voor belangrijke posities zijn er competente en herkenbare rollen; en robuuste rollen worden geborgd door een helder gearticuleerde positie. Maar als een positie meer op basis van een rol dan op basis van een belang tot stand komt, dan is er veel ruimte voor verandering. Zo ook als een rol vooral bestaat vanuit een bestaande positie. Neem de rol van de apotheker of de notaris. Niemand zal het belang aanvechten van het bestaan van een specialistische verstrekker van complexe medicijnen of een competente

Rolvaste innovaties: zij zijn aan de orde wanneer van actoren gevraagd wordt nieuwe acties toe te voegen aan hun repertoire, die in principe passen binnen hun natuurlijke rol en dus hun reguliere belang. Dat is relatief eenvoudig. Neem het voorbeeld van een huisarts die meer aandacht wil gaan geven

aan de beleving van een patiënt. Een specialist zal hier doorgaans meer moeite mee hebben: het past slechter bij zijn natuurlijke rol als uitvoerder van een specialistisch en disciplinair repertoire. Voor hem is het een **rolvreemde innovatie**.

uitvoerder van transacties met verstreckende juridische en financiële gevolgen. Voor de eenvoudige medicijnen of transacties is dit echter niet noodzakelijk, ook al was het altijd wel al zo. Om die reden zal het notariaat en in de toekomst ook het apothekerschap drastisch veranderen. Een analoge overweging geldt de medisch specialist (inderdaad: de arts-assistent doet reeds zijn intrede). Grote veranderingen liggen er nog in het verschiet vanwege deze diagonaal.

Diagonaal van rechtsboven naar linksonder: belangen en acties. Een vergelijkbare overweging geldt de diagonaal belangen-acties. Acties dienen geworteld te zijn in belangen en belangen dienen geborgd te worden met acties. Maar indien actoren acties uitvoeren die goed passen bij hun eigen natuurlijke rol en hun directe belang, maar die niet verder gronden in een dieper belang, dan bieden deze acties ten principale veel ruimte voor verbetering. Omgekeerd zullen ontbrekende acties, die wel passen bij een dieper belang, kandidaten zijn om toegevoegd te worden aan een rol. Vaak zit hier een klassiek conflict onder tussen een direct eigenbelang en een breder collectief belang. (Zie ook het kader *the tragedy of the commons*, een klassiek milieudilemma.)

The Tragedy of the Commons: William Forster Lloyd (1833) stelde als één van de eersten op schrift dat als een weiland collectief eigendom is van alle dorpingen, iedere dorping het weiland zou laten overbegrazen door zijn eigen vee, aldus een initieel individueel voordeel behalend ten koste van een collectief en permanent nadeel. Garret Hardin bracht het in verband met onze algemene Westerse omgang met het milieu, en muntte de term *Tragedy of the Commons*. De kern: we kiezen liever voor ons korte termijn eigen voordeel dan voor een maatschappelijk lange termijn voordeel. Ook overbevising is een veel gebruikt voorbeeld. Er zijn sterke relaties met het *prisoner's dilemma*. In een multi-actor praktijk kan een vergelijkbaar, maar in essentie nog complexer probleem optreden. Waar eenieder kiest voor zijn eigen korte

termijn verbetering, kunnen zowel het geheel als individuele actoren flink de klos zijn. Zie ook het kader **de verbeterparadox** uit hoofdstuk 1.

De oplossingsroute 'Pluriformiteit in samenhang' zoekt de oplossing in een nieuw antwoord op de vraag: wie zijn die ons waarvoor we kiezen? Zowel individueel als collectief kunnen we een identiteit ontwikkelen, individuele en samengestelde verbeterperspectieven ontwikkelen, individuele en samengestelde intentionele logica's laten ontstaan. De keuze is dus niet tussen extra eigen schappen of niet, tussen ons of de maatschappij, maar tussen een *tragedy in splendid isolation* of een krachtige pluriformiteit in samenhang. Als het maatschappelijke perspectief verbeterkracht laat zien, voor alle spelers apart én het totaal, wordt de *tragedy* als vanzelf vermeden.

Neem de situatie in het onderwijs of de zorg of de olie-industrie. Het belang van ouders en kinderen of patiënten of kustbewoners van de golf van Mexico (de olieramp van 2010) is hier evident. Dat belang zou dus ook onverkort terug moeten komen in de acties van scholen, ziekenhuizen en oliebedrijven. We zien – naast vele goed in balans zijnde acties – zowel **tekortacties** als **overschotacties** in al deze drie sectoren (zie kader). Voorbeelden van het eerste (belangen zonder acties) zijn aandacht voor de individuele leerling, oog voor de patiënt als mens in een normale context, en wegbezuinigde veiligheidsvoorzieningen. Voorbeelden van het tweede (acties zonder diepere belangen) zijn het uitgebreid turven van standaardprestaties van kinderen, het uitvoeren van medische handelingen op grond van hun financiële opbrengsten, en het blijven investeren in de klassieke fossiele bronnen (olie en gas) in plaats van het hard investeren in renewables.

Het saillante van overschot- en tekortacties is dat ze althans in theorie eenvoudig vermeden kunnen worden door het collectieve belang en het directe eigenbelang van de betreffende actoren sterker met elkaar te laten sporen. Zodra een specialist of verzekeraar ook expliciet en transparant beoordeeld wordt op de integrale tevredenheid van patiënten of de olie-industrie ook op het investeren in de toekomstige energievoorziening van deze wereld, is het gauw gedaan met de eerder genoemde ongewenstheden. We zien ook de eerste treden op deze veranderpaden: patiëntenverenigingen, ouders en verontruste burgers uiten zich, nemen positie in. Er is geen enkele reden waarom we dit soort ontwikkelingen niet veel explicieter zouden kunnen ondersteunen.

Samenvattend: Vastzittende situaties uiten zich in de bovenste helft van de PAIR. Coalitiebouw richt zich op de onderste helft. Wil je beweging in actoren, kijk naar de linker helft. Wil je weten of acties en rollen goed passen en naadloos aaneensluiten, kijk naar de rechter helft. Wil je monopolies doorzien, kijk naar de diagonaal van linksboven naar rechtsonder. En wil je tekort- en overschotacties identificeren, kijk dan naar de diagonaal van rechtsboven naar linksonder.

Tekortacties: acties die wel worden gevraagd vanwege een dieper (collectiever) belang, maar die niet uitgevoerd worden vanwege een strikt eigen belang. Neem het grootschalig investeren in *renewables* door de traditionele olie- en gasindustrie.

Overschotacties: acties die niet worden gevraagd vanwege een dieper (collectiever) belang, maar wel worden uitgevoerd vanwege een strikt eigen belang. Neem het nodeloos vervangen van auto-onderdelen in APK keuringen, of het uitgebreid turven van de collectieve prestaties van individuele kinderen.

C. De PAIR als schets van de identiteit van een actor

Een ingevulde PAIR geeft een beeld van de identiteit van een actor: *Wat zegt deze actor belangrijk te vinden (Position), welke acties voert hij uit (Actions), wat vindt hij belangrijk (Interest), en welke rol speelt hij (Role)*. In samenhang geeft dit een beeld van zijn identiteit (wie hij is) en wat je daarom van hem kunt verwachten (wat hij zal of zou kunnen doen).

De ene PAIR is stabielere dan de andere (zie kaders stabiele en labiele PAIR-matrices). Roleigen activiteiten, bij het belang passende rollen en een belangen dienende positie leveren een stabielere PAIR op dan de aanwezigheid van rolvreemde activiteiten, met belangen botsende rollen en posities die conflicteren met het belang. Denk hierbij ook aan het GWP model, hoe daar praktijken liefst dienen te vallen binnen werkwijzen, die op hun beurt liefst goed passen binnen diep gegronde grondslagen. Een maatschappelijke praktijk die samengesteld is uit actoren met stabiele PAIR-matrices zal veel robuuster zijn dan een praktijk die bestaat uit labiele PAIR-matrices. Het meest robuust is een maatschappelijke praktijk waarvan de actoren een stabiele PAIR hebben en waarbij er daarbovenop ook nog sprake is van een collectief actorschap, ook met een stabiele PAIR. Zoals bij een uitstekend op elkaar ingespeeld voetbalteam met een uitstekende teamgeest.

D. De PAIR als opmaat voor het ontwikkelen van stabiele coalities

De PAIR-matrix kan gebruikt worden als een diagnostisch instrument: hoe zit het met de PAIR van de actoren die we om ons heen kunnen zien? Maar ook bij het emergeren of veranderen van actoren en maatschappelijke praktijken is inzet van de PAIR-matrix erg nuttig. Het is zelfs zo dat actoren met een stabiele PAIR veel makkelijker en krachtiger zullen emergeren dan actoren met een labiele PAIR. Ook kunnen we actoren met een labiele PAIR makkelijker laten veranderen of zelfs helemaal van het toneel laten verdwijnen. Dat zou niet moeten verbazen: een PAIR-matrix beïnvloedt immers de intentionele logica's van de actor in kwestie, zowel qua aard als qua intensiteit. Beïnvloeden we de PAIR van een actor, dan werken we indirect aan zijn intentionaliteit.

Bij een **stabiele PAIR-matrix** is er sprake van een diep ervaren belang dat aanleiding geeft tot het invullen van een professionele rol die ingevuld wordt met een helder scala aan repeterende acties. De positie spoort met het belang. Neem een leraar die weloverwogen koos voor een lerarenopleiding en met plezier zijn roeping invult. Of een compe-

tente leider die waarachtig wil verbeteren. Bij een **labiele PAIR-matrix** is dit allemaal niet het geval. Neem iemand die strikt vanwege het inkomen een vertrouwenspositie invult, terwijl hij niet competent is. Of een bankier die zijn eigen voordeel najaagt over de rug van zijn klanten terwijl hij de producten die hij adviseert niet doorziet.

Een stabiele coalitie heeft drie belangrijke eigenschappen:

1. de samenstellende actoren hebben een stabiele PAIR-matrix;
2. hun acties (activiteiten) passen goed in elkaar (denk ook aan de missende kabellegger); en
3. er bestaan noties van collectief actorschap (zie kader) met een stabiele PAIR-matrix.

Wordt slechts één PAIR spelbepalend gemaakt en vraagt zij PAIR-vreemde activiteiten van de anderen, dan moet zij veel kracht ontwikkelen om de rest uit hun natuurlijke rol te krijgen (consumenten deden dat bij de Brent Spar) of er gebeurt maar weinig bij de andere partijen.

Soms is het even schuiven om de vier velden van een PAIR-matrix op het juiste abstractieniveau in te vullen. Bijvoorbeeld: wat is nu het belang van een wethouder met wonen in de portefeuille: dat inwoners kunnen wonen, dat er nieuwbouw gepleegd wordt in een stad, dat er op een bepaalde plek nieuwbouw wordt gepleegd of dat er op een bepaalde plek een specifieke nieuwbouw wordt gepleegd? Welk niveau het juiste niveau van abstractie is wordt sterk bepaald door het integrale verbeterperspectief van waaruit u werkt (denk hier aan de kameel). Op een gegeven moment passen de vier velden goed bij elkaar en past de beschrijving van de actor in kwestie ook bij uw integrale spelersveld. Dit ‘scopen’, dit zoeken naar de juiste niveaus van abstractie is iets wat moeilijk te leren is uit een boek. Het vergt veel praktijkinzicht en oefening, u zult u erin moeten bekwamen in uw eigen multi-actor praktijken. Het moment van inzicht, wanneer u de PAIR van een actor helder voor de geest heeft, of een grotere samengestelde maatschappelijke praktijk, is een mooie beloning voor uw inspanningen. Het kost inspanning, maar het resultaat is een dieper en breder begrip.

In een stabiele PAIR passen belangen, posities, rollen en acties goed en soepel in en bij elkaar. U hebt het perspectivische web dat een actor samenstelt vanuit een intentionele optiek verhelderd.

Methode: ‘levensechte’ rollenspelen op basis van PAIR analyse

Wilt u graag dat mensen sensitiever worden voor elkaar, meer bewust worden van elkaars wensen en angsten, mogelijkheden en onmogelijkheden, in specifieke

Actoren met een stabiele PAIR zullen **makkelijker** emergeren; actoren met een labiele PAIR

zijn **eenvoudiger** te veranderen; actoren met een stabiele PAIR zijn **lastig** te veranderen.

complexe samenwerkingssituaties? Creëert u dan eens een spelsituatie in een pseudo-vergadersetting op basis van een grondige PAIR analyse.

Ik heb dat in verschillende situaties gedaan, onder meer bij samenwerking op grote bedrijventerreinen en samenwerking in de waterketen⁷⁴ (o.m. tussen gemeenten en waterschappen). Dat leidt tot hyperrealistische rollenspelen en een verregaand in de huid kruipen van de andere medespelers in zo'n samenwerkingsproces.

Het werkt als volgt.

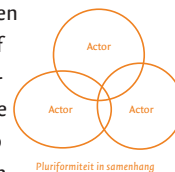
1. **Verzamel basisinformatie.** Interview de verschillende spelers rond uw beoogde samenwerkingssituatie. Hoe staan ze er tegenover? Gebruik ook uw eigen inzichten om hen te typeren.
2. **Maak archetypische⁷⁵ PAIR-matrices.** Stel op basis van de aldus verkregen informatie van de meest saillante typen spelers (maximaal 8 à 12) een PAIR-matrix op. Zet de PAIR-matrixen lekker aan, overdrijf gerust een beetje.
3. **Stel rollen op.** Verzin vervolgens een persoon bij iedere PAIR-matrix. (Bijvoorbeeld: Charmaine Pied-à-terre, no-nonsense ambtenaar die graag binnen de lijntjes kijkt). Stel per persoon een uitgebreide persoons- en rolbeschrijving op, op basis van de PAIR-matrix. Zet daarin naast karaktertrekken ook expliciete doelstellingen, zoals opdrachten om een bepaalde vorm van samenwerking te realiseren, te saboteren of juist te steunen (m.a.w. voorzie de rol van intentionele logica's passend bij de PAIR-matrix). Laat ook een van de spelers de trekker van het samenwerkingsproces zijn.
4. **Ontwerp vergadering.** Ontwerp een vergadersessie waarin de beoogde spelers samen het beoogde samenwerkingsproces moeten voorbereiden. De trekker zit de vergadering voor. Stel stukken op die context aan deze vergadering geven (w.o. een opdracht van een stuurgroep of groep opdrachtgevers, wellicht een kaderstellend stuk). Stel een vergaderagenda op, waarin ook ruim aandacht

74 In samenwerking met Pui Mee Chan, Sonja Kooiman, Gert Dekker, David van den Burg (Ambient), Jeanette Wijnhoven (Leertouwer van Dijk & U), Carine Vleerbos (Provincie Noord-Holland) en de leden van de Werkgroep Waterketen Noord-Holland (waarin o.m. de Noord-Hollandse gemeenten en de drie waterschappen en de provincie participeren).

75 Archetypisch: geldend voor een archetype, dat wil zeggen een exemplarische vertegenwoordiger van een breder voorkomend type. Bijvoorbeeld een coöperatieve ambtenaar, of juist een op zichzelf gerichte. Een winstbeluste ondernemer, of een duurzame.

Juist **collectieve actoren** maken van een coalitie meer dan de som der delen. Een collectieve actor impliceert immers dat actoren, naast begrip van hun eigen plek, ook weet hebben van elkaars plek in het geheel, deze belangrijk vinden, en elkaars rollen en acties

deels kunnen overnemen in tijden van spanning of nood. Onze maatschappelijke praktijken van de toekomst zullen juist op dit punt moeten groeien.



is voor het ventileren van bezwaren en het bieden van openingen voor samenwerking, het ontstaan van zowel conflicten als allianties tussen de spelers (samengestelde en conflicterende intentionele logica's). De ingrediënten daarvoor zitten verstopt in de rolbeschrijvingen onder 3. Ze vinden hun oorsprong in het belangendeel van de PAIR-matrices en hun uitwerking in het acties deel.

5. **Houd de vergadering!** Nodig steeds een groep spelers uit voor de vergadering, onder de rolnaam, op een typische vergaderplek. Maak het zo realistisch als mogelijk! Het is cruciaal dat iedere speler van tevoren de *eigen* rolbeschrijving en de *algemene* vergaderstukken (opdrachtbrief, agenda, kaderstuk, uitgenodigde personen met hun pseudonamen en affiliaties) krijgt. Ze moeten zich ook onder de pseudonaam inschrijven bij de receptie van de plek waar de vergadering gehouden wordt (instrueer de receptie of verzorg een eigen receptie). Ze moeten strikt rolvast opereren: aan elkaar voorstellen onder de pseudonaam, van tevoren over koetjes en kalfjes praten vanuit de rol, et cetera. En laat de voorzitter de vergadering starten en voorzitten vanuit die hoedanigheid: levensecht dus. Als u de archetypes levensecht maakt en een klein beetje aanzet, en voldoende mogelijke interfaces in de rollen stopt, zult u bijzondere patronen zien ontstaan gedurende de vergadering. Observeer alleen, grijp niet in! Laat de gehele vergadering rustig aflopen (1,5 uur), inclusief het benoemen van een vervolgdatum en de belangrijkste agendapunten daarvan.
6. **Evalueer en reflecteer.** Dan pas, na afloop van de vergadering, laat u eenieder uit de rol stappen, en gaat u met de deelnemers in op het proces zoals dat zich heeft afgespeeld. Vraag eenieder om belangrijke observaties en ervaringen. Laat de spelers hun rol ook kenbaar maken aan elkaar (u kunt veel aha's en o ja's verwachten). Benoem de meest saillante patronen ook. Zet ze af tegen het beoogde samenwerkingsdoel in de echte wereld.
7. **Ga echt samenwerken!** Een spelletje doen is leuk en nuttig, maar het gaat natuurlijk om *the real thing*. Gebruik daarom het spel als een aftrap voor een echt samenwerkingstraject. De gedeelde ervaring zal een vruchtbare basis blijken voor stappen in de echte wereld.

Juist het baseren van het rollenspel op mild opgeklopte perspectivische PAIR analyses maakt het scherp, herkenbaar en levensecht. Vele variaties op dit stramien zijn mogelijk. Laat uw synapsen maar eens dansen! Het betreft een bijzonder spelletje 'kruip in de huis van...'. Op een speelse maar bijzonder levensechte wijze vergroot u de sensitiviteit van de deelnemers voor elkaar!

Casus: PAIR-matrices in businessmodellen

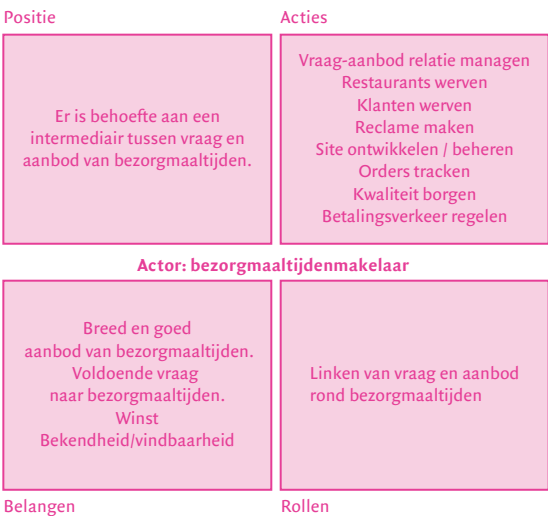
Hieronder vindt u een voorbeeld van de PAIR matrix van drie centrale spelers in een succesvol nieuw businessmodel⁷⁶. Een nieuwe partij, de bezorgmaaltijden-makelaar, vervult een waardetoevoegende schakelfunctie tussen klanten en de verschillende aanbieders van bezorgmaaltijden in een regio. Iedereen vaart daar wel bij. De ontwikkeling van nieuwe businessmodellen (met name ook duurzame varianten) kan worden ondersteund door PAIR-matrices en multi-actor modellen, omdat ze doorgaans meer dan 2 centrale actoren omvatten (en dus in essentie een multi-actor proces vormen).

Figuur 12.3 PAIR-matrices van een nieuw businessmodel



⁷⁶ In samenwerking met Joost van Ettekoven van het Centre for Sustainability van Nyenrode Business Universiteit.

Figuur 12.3 PAIR-matrices van een nieuw businessmodel (vervolg)



In een stabiele maatschappelijke praktijk hangen de actoren ook nog eens stevig samen. We moeten, om dit goed te kunnen doorzien, wisselen van de telelens naar de groothoeklens, willen we het spelersveld ook in samenhang doorzien. Daarom gaat het volgende hoofdstuk in op intentionele multi-actor modellen, het middel bij uitstek om samenhang tussen actoren te begrijpen. Maar eerst volgt nu een oefening in PAIR-analyse.

Opdracht 10: PAIR-analyse

Van iedere actor in uw maatschappelijke perspectief waar u mee vooruit wilt, moet u een idee hebben van de PAIR. Kies daarom drie cruciale actoren uit uw maatschappelijke perspectief en vul hun PAIR hieronder in, gezien vanuit het maatschappelijke verbeterperspectief dat u voorstaat. Valt dit mee, maak dan een PAIR van alle cruciale partijen. Valt dit tegen, stel dan een plan op om erachter te komen wat de PAIR is. Mogelijke ingrediënten zijn:

- Vraag het aan collega’s
- Bezoek de betreffende partij
- Bel hem op
- Kom erachter via kranten- en andere artikelen

Bedenk daarbij dat direct vragen naar belangen niet altijd handig is, zeker niet staande een bredere vergadering of in een netelige kwestie. Soms is het beter een breder gespreksonderwerp te agenderen en daaruit de belangenkwesties te destilleren. Aansluitend (bij voorkeur in een intiemere omgeving) kunt u specifiek op belangenkwesties ingaan. Bestaat er vertrouwen, dan kunnen volgende stappen in het uitwisselen van elkaars diepere belangen volgen. Dat is voor oppervlakkige werkrelaties helemaal niet nodig. Zoekt u of heeft u meer structurele werkrelaties nodig, dan is een nadere verkenning van elkaars diepere belangen echter op zijn plaats!

Positie

Acties

Actor:

Belangen

Rollen

Positie

Acties

Actor:

Belangen

Rollen

Positie

Acties

Actor:

Belangen

Rollen



13

Begrip van actoren in samenhang: multi-actor modellen

Radicale multi-actor netwerken

In een complexe multi-actor situatie is het doorgaans erg lastig er enige grip op te krijgen. Het ontbreekt aan inzicht in de partijen, en overzicht over de samenhang tussen die partijen. Waar de PAIR-analyse inzicht geeft in partijen ieder voor zich, bieden multi-actor modellen een instrument om juist de samenhang, de interacties tussen partijen te kunnen doorzien.

Van radioschema's en spaghetti. Sommige mensen hebben een hekel aan multi-actor modellen, zeker waar het maatschappelijke praktijken betreft. Ze hebben dan associaties met radioschema's of andere ingewikkelde, technische schema's. Waar is de mens?

Allereerst de associatie met een radioschema. Ik zie helemaal geen radioschema of een technisch iets als ik een multi-actor model zie. Ik kijk er dwars doorheen, en zie dan een bruisende maatschappelijke praktijk, die bol staat van warme én vervelende mensen in allerlei interacties met elkaar. Natuurlijk is een model een hele radicale vereenvoudiging. Maar we *reduceren* onze maatschappij toch niet tot een model? Het is gewoon een hulpmiddel! Een hulpmiddel dat helpt om **pluriformiteit in samenhang** te realiseren.

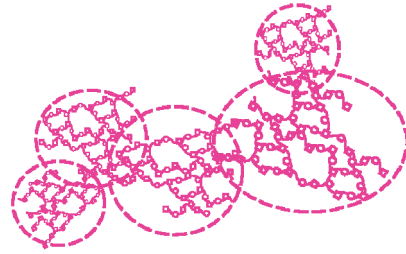
Dan de vraag naar nut en noodzaak. Is dat hulpmiddel nuttig en nodig? Ja, dat is erg nuttig en heel

hard nodig. De onderbouwing hiervoor is al gegeven in intermezzo 2. We zijn als mensen ronduit slecht in het reflectief doorzien van grote hoeveelheden met elkaar interacterende onderdelen. Onze cognitieve vaardigheden schieten gewoon tekort om complexe maatschappelijke praktijken als samengestelde intentionele interacties te kunnen doorzien. Gebruiken we geen modelmatige hulpmiddelen, dan wroeten we in een bord spaghetti. Probeert u het maar eens, ik bedoel het letterlijk: trekt u eens aan een willekeurig uiteinde van een spaghetti'sliert in een vol bord, en bekijk nauwkeurig wat er gebeurt. Had u dat kunnen voorspellen? Draait u het nu eens om: wie bent u om in te grijpen in delicate en complexe multi-actor praktijken, als u het in-, over- en doorzicht niet heeft? U bent dan een bankier die onbegrepen CDO's verkoopt. Een olifant in een maatschappelijke porseleinkast.

Praktisch gesproken maken multi-actor modellen inzichtelijk hoe handelende actoren met elkaar interacteren.

Handelingen gaan gepaard met een intentionele logica. Je kunt multi-actor modellen dus opvatten als netwerken van intentionele logica's. Die intentionele logica's kunnen met elkaar sporen of juist

tegen elkaar indruisen, of wellicht ook gewoon langs elkaar heen werken. Het is onmogelijk de samenhang van een radicaal multi-actor netwerk te doorzien als je de intentionele logica's van de actoren in kwestie niet snapt. Je hoeft het er dus niet mee eens te zijn, je kunt zelf heel andere voorkeuren of ideeën ten aanzien van verbetering hebben. Maar je moet de door de betreffende actoren gevolgde logica's wel begrijpen.



Hieronder licht ik de multi-actor modelleertaal toe. In de beschrijving ga ik vooral in op de verschillende wijzen waarop actoren met elkaar kunnen interacteren, en hoe je die krachtig kunt representeren met behulp van een in de basis uiterst eenvoudige schematechniek. Het resultaat is een multi-actor modelleertaal die het mogelijk maakt intentionele logica's in samenhang uit te drukken (samengestelde intentionele logica's). Grote delen van deze taal, met name abstractie- en specificatiemechanismen, zijn al eerder uitgebreid beschreven in Diepenmaat (1997). Inmiddels staat hij een stuk steviger op zijn intentionele, perspectivische fundamenteën.

De multi-actor modelleertaal

De multi-actor modelleertaal maakt het mogelijk complexe systemen van intentioneel handelende actoren helder te beschrijven. Drie symbolen worden onderkend. Zij krijgen in samenhang betekenis door ze te verbinden met pijlen. Samen gaat het dus om vier elementen:

- Ruiten⁷⁷ (verwijzend naar actoren)
- Rechthoeken (verwijzend naar situaties)
- Ellipsen (verwijzend naar processen)
- Pijlen (zij representeren tijdsverlopen⁷⁸)

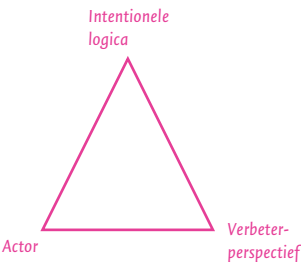
⁷⁷ In een eerdere versie ook wel zeshoeken.

⁷⁸ Pijlen representeren in essentie alles wat nodig is om het uitgangssymbool het resultaatssymbool te laten veroorzaken. Ze kunnen dus uitgekapt worden tot nieuwe stelsels van autonome en intentionele activiteiten. Zie ook de Panta Rhei. Een pijl drukt uit dat dingen bovenstrooms van de pijl mede verantwoordelijk zijn voor de dingen benedenstrooms van de pijl. Daarmee raken we aan een groots filosofisch raadsel: dat van de causaliteit! Zie bijvoorbeeld het scepticisme van Hume, en hoe dit Kant tot het schrijven van zijn levenswerk bracht.

Ondanks deze eenvoud kunnen ook complexe en subtiele samengestelde intentionele processen helder gemodelleerd worden. Om dit goed te voorzien is het belangrijk steeds te redeneren vanuit intentioneel handelende actoren. De centrale eenheid in een model is namelijk niet een symbool of een pijl, maar een intentioneel handelende actor (een radicale actor). Die wordt op een typische, herkenbare wijze gemodelleerd als een samenhangend geheel van een aantal symbolen en pijlen. Ik licht dat zo meteen toe.

Intentionele en autonome activiteiten

We kennen twee soorten activiteiten: intentionele en autonome. Ik ga eerst in op de intentionele activiteit. Aansluitend komt de autonome aan de orde.



We hebben al eerder gezien dat een intentionele logica zowel een actor als een verbeterperspectief vereist. Precies met deze drie elementen (actor, verbeterperspectief en intentionele logica) kunnen we een intentionele activiteit (een intentioneel handelende actor) samenstellen. Die modelleer je als volgt:

Een actor *sec*⁷⁹ wordt gerepresenteerd door een ruit⁸⁰. Het witte en grijze hoekje hebben een bijzondere betekenis, die zo dadelijk nader wordt toegelicht.

Figuur 13.1 Een actor *sec*

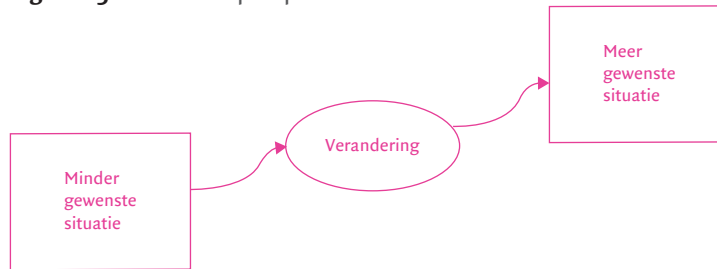


79 Feitelijk omvat een radicale actor immers ook de omgeving en de acties van de actor *sec*.

80 In een eerdere versie werd ook wel de zeshoek gebruikt.

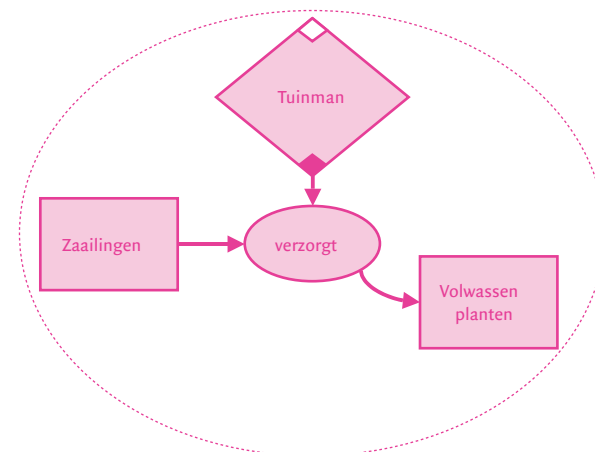
Een verbeterperspectief wordt, zoals eerder aangegeven, bijvoorbeeld gerepresenteerd door een rechthoek, een ellips en weer een rechthoek (de relatieve hoogte is hier niet relevant).

Figuur 13.2 Verbeterperspectief



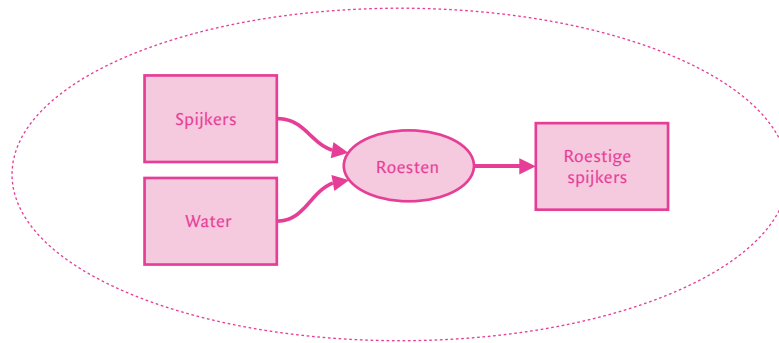
Is er sprake van een actor én een verbeterperspectief, dan ontstaat er een intentionele logica, en zal de actor het verbeterperspectief willen realiseren (tot uitvoering overgaan, zie ook hoofdstuk 7, de emergente actor). Dit samenvallen van actor, verbeterperspectief en intentionele logica leidt tot een intentionele activiteit; de centrale eenheid van multi-actor modellen. Een intentionele activiteit omvat dus actor *sec*, verbeterperspectief en (intentionele en andere) energie. We herkennen in dit totaal het radicale actorbegrip. Een intentionele activiteit wordt als volgt gerepresenteerd (figuur 13.3):

Figuur 13.3 Een intentionele activiteit: een partij verandert een (in dit geval eenvoudige) uitgangssituatie in een door hem beoogde resulterende situatie, essentieel is dus het intentionele ingrijpen door de partij



Het cruciale verschil tussen een intentionele en autonome activiteit is dat er bij een autonome activiteit geen actor *set* is die het proces aandrijft. Het voorbeeld hieronder beschrijft een **autonome activiteit** (figuur 13.4): er is immers geen intentionele partij bij betrokken die het resultaat nastreeft.

Figuur 13.4 Een autonome activiteit: een (in dit geval tweevoudige) uitgangssituatie verandert zonder menselijk ingrijpen in een resulterende situatie



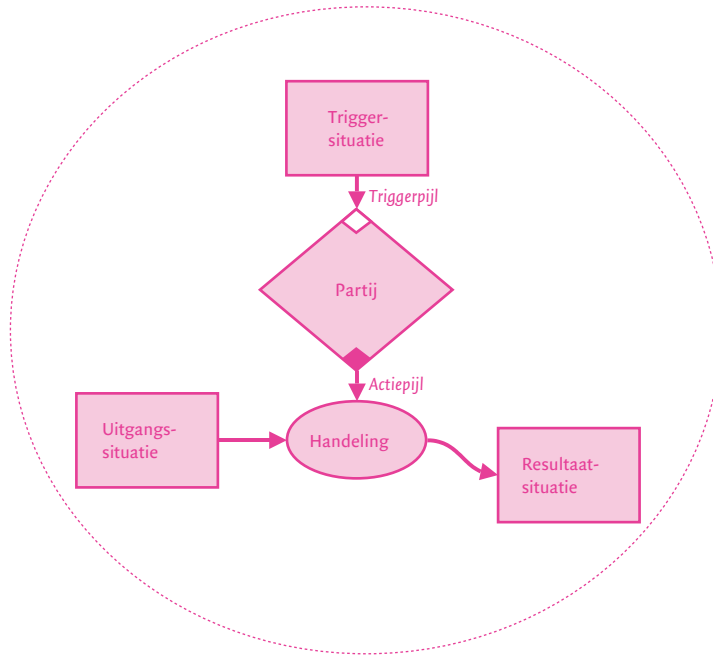
Merk op dat bijvoorbeeld de broeikasproblematiek zich tussen autonome en intentionele activiteiten in bevindt. Hoewel vele broeikasgassen emitterende activiteiten wel degelijk intentioneel zijn, is er geen actor die deze problematiek integraal en doelbewust handelend nastreeft⁸¹. Het is een emergent probleem. Veroorzaakt een actor het proces doelbewust met als oogmerk het bijbehorende resultaat (m.a.w. het betreft een doelbewuste handeling) dan betreft het een **intentionele activiteit** (zie het model van de tuinman, figuur 13.3).

Voor de scherpe lezer: een autonome activiteit is iets heel anders dan een verbeterperspectief. Een verbeterperspectief is iets wat doelbewust gerealiseerd wordt (in een model wordt het expliciet aangezwengeld door een actor); een autonome activiteit verloopt juist vanzelf, zonder enige (menselijke⁸²) intentionaliteit. Een autonome activiteit is dus eenvoudig te onderscheiden van een intentionele activiteit, vanwege de aan- of juist afwezigheid van een ruit voorafgaande aan een ellips.

81 Voor een discussie over doel- en neveneffecten en de modellering hiervan, zie mijn proefschrift, en dan met name de discussie over het minimal environmental problem.

82 Schopenhauer kijkt hier over onze schouder mee!

Figuur 13.5 Een getriggerde partij handelt. Trigger- en actiepijlen vormen de intentionele flow in een model. De resterende pijlen vormen de autonome flow.



Het voorbeeld hierboven (figuur 13.5) laat zien dat de ruit verschillende aangrijpingspunten kent voor pijlen; vier om precies te zijn. Bij ellipsen en rechthoeken maakt de plek van een ingaande of vertrekkende pijl niets uit, alle posities zijn eender. De hoeken van de ruit zijn echter voorzien van een specifieke betekenis.

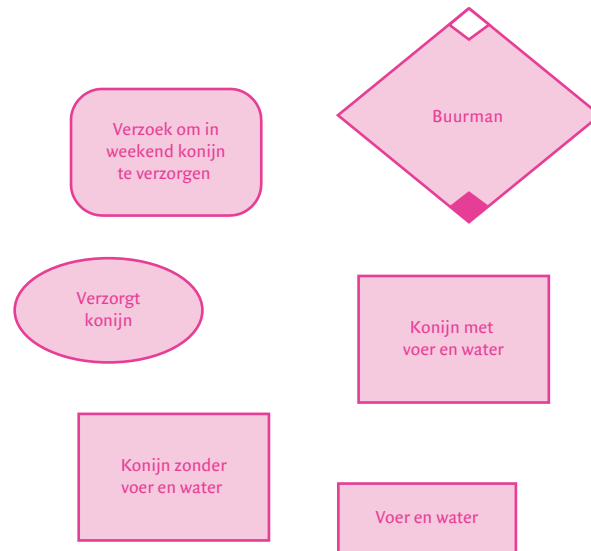
De hoek met het lichte vierkantje is de attentiehoek: hier komt de pijl van een triggersituatie naar binnen. Een triggersituatie is een situatie die er zorg voor draagt dat een partij intentioneel wordt; zich bewust wordt van een situatie die mogelijk ingrijpen vraagt. (In eerdere termen: dat een specifiek deel van de perspectieven actief wordt en een aantal bij dit deel behorende handelingen waarschijnlijker worden.) Bijvoorbeeld: een klant in een restaurant steekt zijn hand op naar de ober; een groeiend klimaatprobleem verontrust een deel van de wereldgemeenschap.

De hoek met het donkere vierkantje is dan de start van de feitelijke handeling. Bijvoorbeeld: de ober loopt, in reactie op de trigger, naar de klant en vraagt wat hij voor haar kan doen. Of er worden regels uitgevaardigd die CFK's verbieden in koelkasten. (De andere hoeken komen verderop aan de orde).

Merk op dat er dus sprake is van twee verschillende soorten oorzaak-gevolg pijlen, en dus twee soorten ‘flows’ in multi-actor modellen: autonome en intentionele. De autonome flow gaat vanuit een rechthoek naar een ellips, of vanuit een ellips naar een rechthoek (zie het voorbeeld van een autonome activiteit). De intentionele gaat een ruit binnen via het witte triggervierkantje, of juist eruit via het grijze actievierkantje. Het betreft een vorm van intentionele causaliteit, die zich voltrekt omdat de betreffende actor er ontvankelijk voor is (de actor intentioneel is; over een intentionele logica beschikt en deze wil realiseren).

Opdracht 11: het modelleren van een intentionele activiteit

Hieronder vindt u een aantal modelonderdelen. Aan u de taak al deze elementen door middel van pijlen samenhangend te modelleren als één intentionele activiteit. Dit doet u in twee stappen.

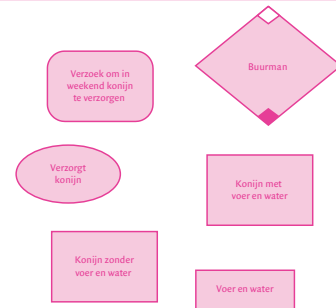


10.a Eerst vindt u hieronder twee *foute* pogingen. Beargumenteer waarom ze fout zijn, en maak daarbij gebruik van de termen verbeterperspectief, actor, trigger en intentionele logica. Merk op dat – in principe – de rechthoek ‘Konijn zonder voer en water’ uitstekend als trigger dienen kan. (U komt dan echter niet uit met de resterende elementen.) Merk op dat ‘Verzorgt konijn’ geen schrijffout is, maar een actie.



10.b Maak dan nu in het veld hieronder uw eigen model. Kijk eerst nog eens naar de voorbeelden van intentionele activiteiten op voorgaande en volgende bladzijden voor inspiratie. Kijk welk element kan dienen als een trigger voor intentionele actie, en welk verbeterperspectief aan de orde zou kunnen zijn. Stel dan het model samen. Ga voor uzelf na of u de intentionele en de autonome flow van het door u gemaakte model begrijpt, en of u de actor, het verbeterperspectief en de onderliggende intentionele logica van het resulterende model in samenhang begrijpt. Is dat zo, dan heeft u uw eerste pragmatisch correcte model gemaakt van een intentionele activiteit. (Voor de correcte oplossing zie figuur 13.24 aan het einde van dit hoofdstuk.)

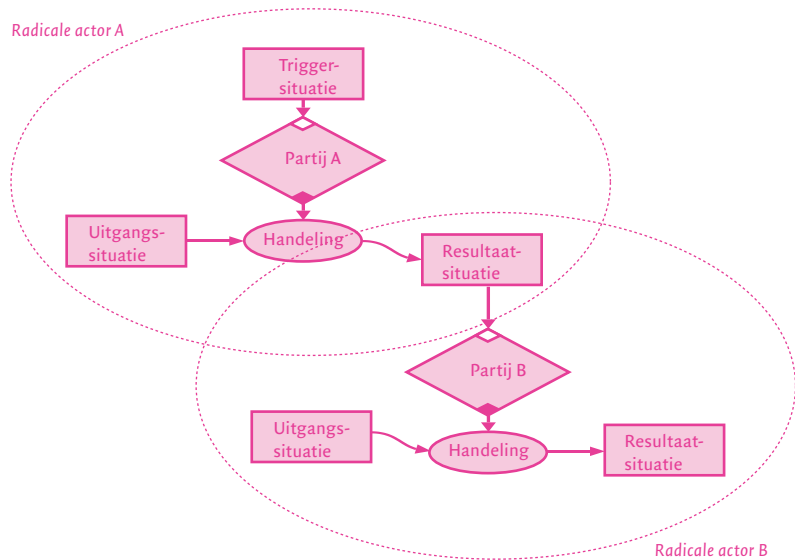
Uw eigen model:



Het schakelen van activiteiten

Multi-actor modellen zijn nu eenvoudigweg samenstellingen van autonome en intentionele activiteiten⁸³. Hieronder vindt u een voorbeeld dat bestaat uit twee intentionele activiteiten (figuur 13.6). Het resultaat van de handeling van actor A is de trigger voor de handeling van actor B. De radicale actorinterpretatie staat weergegeven door middel van de twee grote cirkels. Ook is helder welk deel ‘schakelt’ tussen actoren A en B (de resultaatsituatie van actor A is tegelijkertijd de trigger voor actor B).

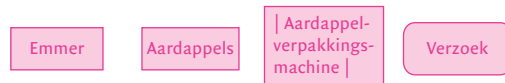
Figuur 13.6 Het schakelen van actoren. De radicale actorinterpretatie van de twee partijen staat weergegeven door middel van de grote cirkels.



⁸³ Er kunnen, pragmatisch gesproken, niet meer autonome activiteiten in een model zijn dan intentionele. De reden daarvoor is dat het modelleren van twee autonome activiteiten direct achter elkaar vrij zinloos is, omdat er dan sprake is van een rechthoek (in het midden van de twee autonome activiteiten) die voor geen enkele actor interessant is. En waarvoor zou je hem dan opnemen? (Het betreft immers modellen van intentionele actoren.) Op zijn minst moet er in een intentioneel model een actor kunnen triggeren op basis van een middelste rechthoek.

Betekenis van symbolen (1)

Rechthoeken (situaties) worden in drie varianten onderscheiden. Fysieke situaties (materiële dingen), zoals bakstenen, een zak chips of een autosnelwegennet. Vuistregel: ze zijn onderhevig aan zwaartekracht. Ze worden weergegeven door een normale rechthoek (zie hieronder). Relatief persistente utilities zoals een machine om aardappels te verpakken kunnen voorzien worden van vertical bars, om hiermee uit te drukken dat ze langer meegaan dan de verpakte aardappels.

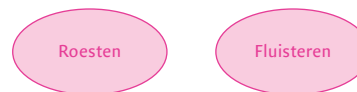


Communicatieve situaties (communicatieve dingen), zoals een boek, een brief, een verzoek of een uitroep. Vuistregel: ze worden geuit om andere actoren te informeren, te beïnvloeden opdat hun gedrag anders zal zijn dan zonder deze communicatie. Ze worden weergegeven door een rechthoek met ronde hoekjes (zie hierboven). Gedachten (mentale dingen), zoals een gedachte of een beeld of een concept. Ze bestaan alleen intern voor een individuele actor. Alleen deze actor kan er dus ook iets mee doen in een vervolgactie.

Ze worden weergegeven door een gestippelde rechthoek of een gestippelde rechthoek met ronde hoekjes, afhankelijk van of het een beeld (zoals een gedachte aan een plek) of iets communicatiefs (zoals iets wat je je voorneemt om op te schrijven) betreft (zie hieronder).



Ellipsen (processen) veranderen situaties (zie hieronder). Het is niet nodig autonome en intentionele processen (de laatste corresponderen met de acties uit de PAIR-matrix) te onderscheiden, omdat de aard van een proces doorgaans prima afvalt te leiden uit de soort symbolen die erin of eruit gaan. Zo kun je bijvoorbeeld fysieke processen, communicatieve processen, mentale processen, individuele handelingen, samenwerkingsprocessen, wat voor processen dan ook onderscheiden. Ik kom daar zo meteen nog op terug.



Betekenis van symbolen (2)

Ruiten ten slotte verwijzen naar actoren (zie hieronder). Actoren kunnen dingen herkennen, ingrijpen in hun omgeving, bepaalde grondslagen en favoriete



werkwijzen bezitten, deze ook weer veranderen, reflectief leren, experimenteel leren en nog veel meer. Al dit soort zaken kan uitgedrukt worden door ruiten op bepaalde manieren in multi-actor modellen te gebruiken (zo meteen volgen voorbeelden).

Naamgeving van symbolen

Zoals uit de illustraties hierboven al bleek wordt in een symbool doorgaans een naam of tekst geschreven die de aard verheldert. Mogelijk wordt daarbij verwezen naar een verdergaande toelichting op een andere plek. Bij situaties en processen gaat het meestal gewoon om een naam of verhelderende tekst. In geval van een actor kan er een verwijzing naar bijvoorbeeld een PAIR-analyse staan. Bij actoren is het zo dat eenzelfde actor in verschillende rollen op het toneel kan staan. De conventie

is dan de algemenere naam iets groter te maken en te onderstrepen, en de meer specifieke rolnaam hieronder te plaatsen, iets kleiner en zonder streep. Bijvoorbeeld **Eigenaar** verhuizer en **Eigenaar** bewoner. Eigenaar is in dit voorbeeld in feite een meer abstracte rol dan verhuizer en bewoner (twee subrollen van de eigenaar). Eigenaar zou ook vervangen kunnen worden door een eigennaam, zoals **Ministerie van Economische Zaken** of de voetbalvereniging **Ajax** of **de heer Janssen**.

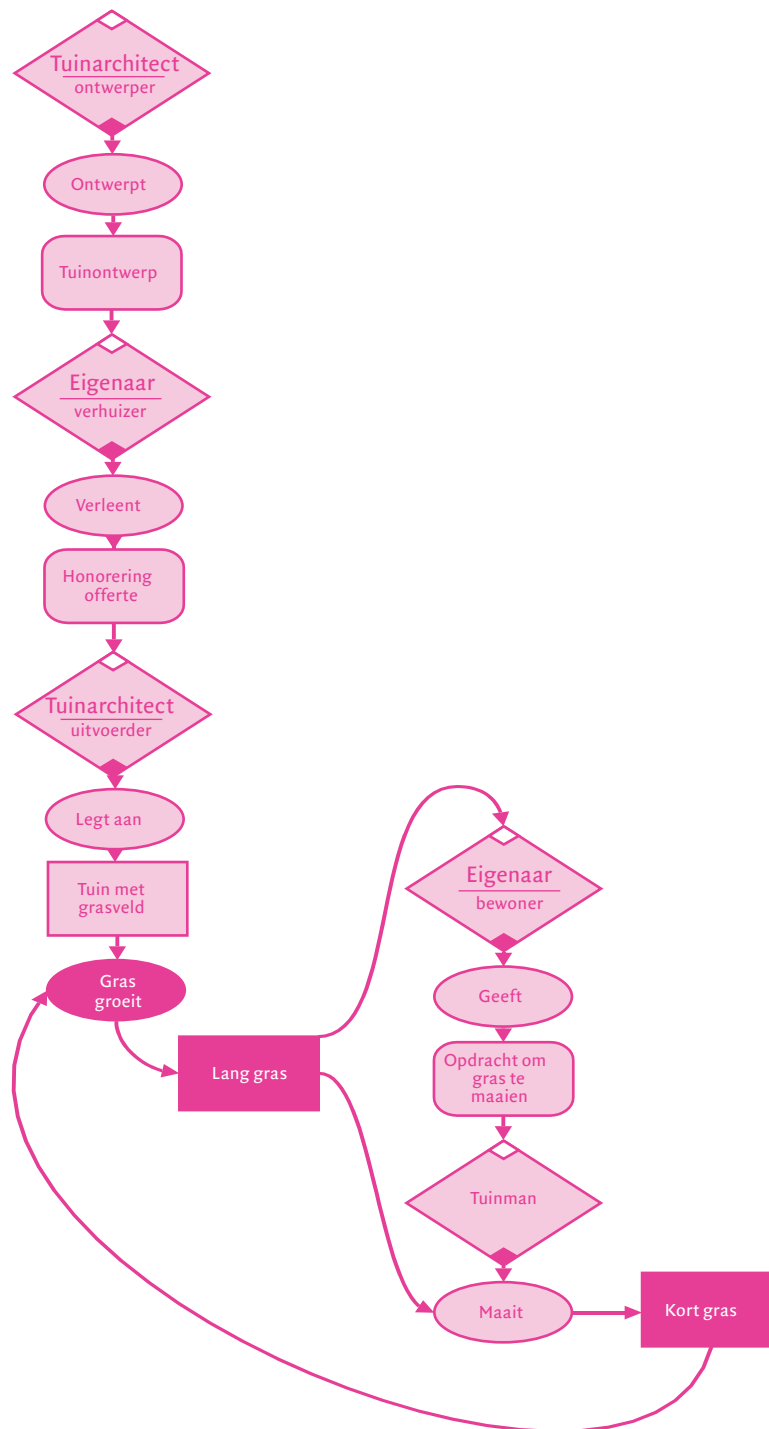
Generieke en concrete modellen

Modellen met rolnamen zijn abstracter, en dus generieker dan modellen met concrete eigennamen. Generieke modellen zijn modellen die verschillende op elkaar gelijkende referenten kunnen dekken. Ze

zijn dus herbruikbaar; de prijs hiervoor is dat ze wat abstracter zijn. Concrete modellen beschrijven één specifieke situatie in veel detail. Consequentie is dat ze slecht herbruikbaar zijn in andere situaties.

Een al iets groter voorbeeld: tuinzaken

Zie hieronder een voorbeeld rond een tuin (figuur 13.7). Drie actoren figureren: een tuinarchitect, een tuineigenaar en een tuinman. Het betreft een mix van één autonome (zie de grijze ellips) en verschillende intentionele activiteiten. Dit voorbeeld laat zien dat bij iedere verandering (ook autonome) minstens één actor betrokken is. Het lange gras (resulterende situatie van de autonome activiteit) wordt immers opgemerkt door de eigenaar.

Figuur 13.7 Tuinzaken

Een aantal zaken uit dit voorbeeldmodel verdient nadere aandacht. Allereerst beschrijft dit model een tuinman die niet zoveel eigen initiatief heeft: hij voert slaafs uit wat de eigenaar zegt, en kijkt niet zelf of het nodig is. Een extra pijl van lang gras naar het triggerpunt van de tuinman zou een gezamenlijke overweging uitdrukken. En aansluitende verwijdering van de pijl van lang gras naar de eigenaar zou uitdrukken dat de tuinman de gedelegeerde verantwoordelijkheid krijgt het gras kort te houden. Een gezamenlijke overweging zou ook tot uiting kunnen komen door de eigenaar en de tuinman samen te laten besluiten dat het gras maaien behoeft; aansluitend neemt de tuinman actie. Vele variaties hierop zijn mogelijk. Zo wordt duidelijk hoe ook subtielere aspecten van de onderliggende intentionele logica's uitgedrukt kunnen worden.

Ten tweede laat het model zien dat dezelfde actor in meerdere rollen op het toneel kan staan. De conventie is dan de actornaam iets groter te maken en te onderstrepen, en de rolnaam hieronder te plaatsen, iets kleiner en zonder streep. Zie **Eigenaar** verhuizer en **Eigenaar** bewoner.

Ten derde is er een lus (een *loop*) in het model opgenomen. Dit dient meer als illustratie dat het mogelijk is, dan als een aanmoediging dit grootschalig toe te passen. Kenners van systeemdynamicamodellen (SD-modellen) zullen herkennen dat radicale actormodellen haaks staan op SD-modellen. De structuur van een SD model ligt doorgaans vast in de tijd. Het is sterk geparametriseerd: de variabelen zijn constant, op ieder moment zijn ze manifest; de waarden van variabelen variëren dan in de tijd. In intentionele actormodellen zijn partijen juist steeds anders gesitueerd in tijd en ruimte. Je ziet de tijd als een golf door het actormodel gaan, de pijlen volgend, en steeds anders gesitueerde en ook andere actoren rijgen zich in veranderende interacties aan deze draad. Er zullen doorgaans op verschillende momenten verschillende spelers op het toneel staan, die verschillende logica's hanteren en dus anders handelen. Beide paradigma's staan haaks op elkaar vanuit deze optiek. De *loop* geeft aan dat je actormodellen kunt degenereren tot SD modellen, je gesitueerdheid van actoren ben je dan kwijt, maar je krijgt dynamiek van variabelen in de tijd daarvoor terug. Omgekeerd kun je de lussen van SD modellen uit elkaar rafelen en er gesitueerde actoren voor in de plaats zetten. Het gedrag van systeemvariabelen in de tijd ben je dan kwijt, maar je krijgt hiervoor een veel scherper begrip van de intentionele logica's van gesitueerde actoren, en dus ook van hun veranderbaarheid, terug.

Het vierde aspect dat ik hier wil bespreken is het gegeven dat een radicaal actorenmodel, zelfs een eenvoudig model zoals hierboven, een groot aantal gezichtspunten in één overall model verenigt. Dat overall gezichtspunt noem

ik het N+1 perspectief. Er zijn N actoren, en het +1 perspectief voegt het gezichtspunt van de multi-actor procesmanager eraan toe. Het is weinig zinvol als de procesmanager de enige is die dit N+1 perspectief overziet, dan worden de *samengestelde* intentionele logica's immers wel erg broos en dun. Omgekeerd is het ook niet nodig dat iedereen het volledige beeld deelt. Waar precies de grens ligt? Dat heeft vooral te maken met hoe robuust men vindt dat de overall intentionele logica moet zijn. Als ik spijkers koop voor een tuinschutting hoeft de verkoper mijn doelen niet te delen. Maar als ik mijn kind op een school breng, hecht ik er wel zeker waarde aan dat school en ik bepaalde doelen delen, en zelfs waarden. Wat relevant is om het eens over te zijn, dat verschilt echter van situatie tot situatie, en feitelijk ook van mens tot mens. Het is niet anders.

Ten vijfde maakt het voorbeeldmodel duidelijk hoe erg de radicale actorthese op zijn plaats is. Zelfs in dit relatief eenvoudige geval is al glashelder dat er weliswaar een aantal wereldnoties bestaat dat door alle betrokkenen gedeeld wordt (zoals de aanwezigheid van een grasveld), maar dat grote delen van die gedeelde wereld ook volstrekt anders zijn voor de verschillende partijen. Neem de tuinarchitect, de eigenaar en de tuinman: ze beleven daadwerkelijk andere werelden om de abstracte notie van 'het grasveld' heen. Een intentioneel actorenmodel knipt ruimte en tijd op in door specifiek gesitueerde actoren ervaren en voor specifiek gesitueerde actoren relevante pakketjes. Hierdoor raken we ons zo overzichtelijke integrale driedimensionale beeld van de gedeelde wereld kwijt. Zoals reeds eerder gezegd lijkt dat een hoge prijs. Maar wat we ervoor terug krijgen is inzicht in en bewerkbaarheid van de intentionele logica's van de betrokken actoren. En dit opent een hele wereld van mogelijkheden voor de multi-actor procesmanager, een wereld die bol staat van intenties en passies. Misschien is die intentionele wereld wel veel mooier dan die materiële, ruimtelijke wereld die we daarvoor inruilen. (Die is er overigens nog steeds, zo u dat wilt!)

Modelleerstijlen: de Panta Rhei

Tot nu toe heb ik vooral aandacht gegeven aan de symbolen: de (drie varianten van de) rechthoek voor situaties, de ellips voor processen en de ruit voor partijen. Over de pijl, toch de betekenisgever bij uitstek in de modellen, is nog niet zoveel gezegd. Hoog tijd dat goed te maken!

In essentie bestaan er twee hoofdstijlen⁸⁴ bij het maken van een model: de **bouwstenenstijl** en de **transformatieve stijl**. Bij de bouwstenenstijl werken we als met LEGO blokjes: we voegen wat blokjes toe, en halen er elders weer wat af.

⁸⁴ Voor een typologie van kwalitatieve modelleerstrategieën zie mijn proefschrift.

Zo kunnen we het tuinmodel uitbreiden met een opdrachtgever voor de tuin-architect, en zo verder.

Bij de transformatieve stijl is er geen sprake van blokjes erbij of eraf, maar van een herinterpretatie van de referent⁸⁵. Zo kunnen we het proces van de tuinman modelleren als één abstracte tuinonderhoudsactiviteit of als een complexe, seizoensgebonden cyclus van vele deelactiviteiten. Het betreft twee modellen (een abstracte en een meer gedetailleerde) van in essentie dezelfde activiteit.

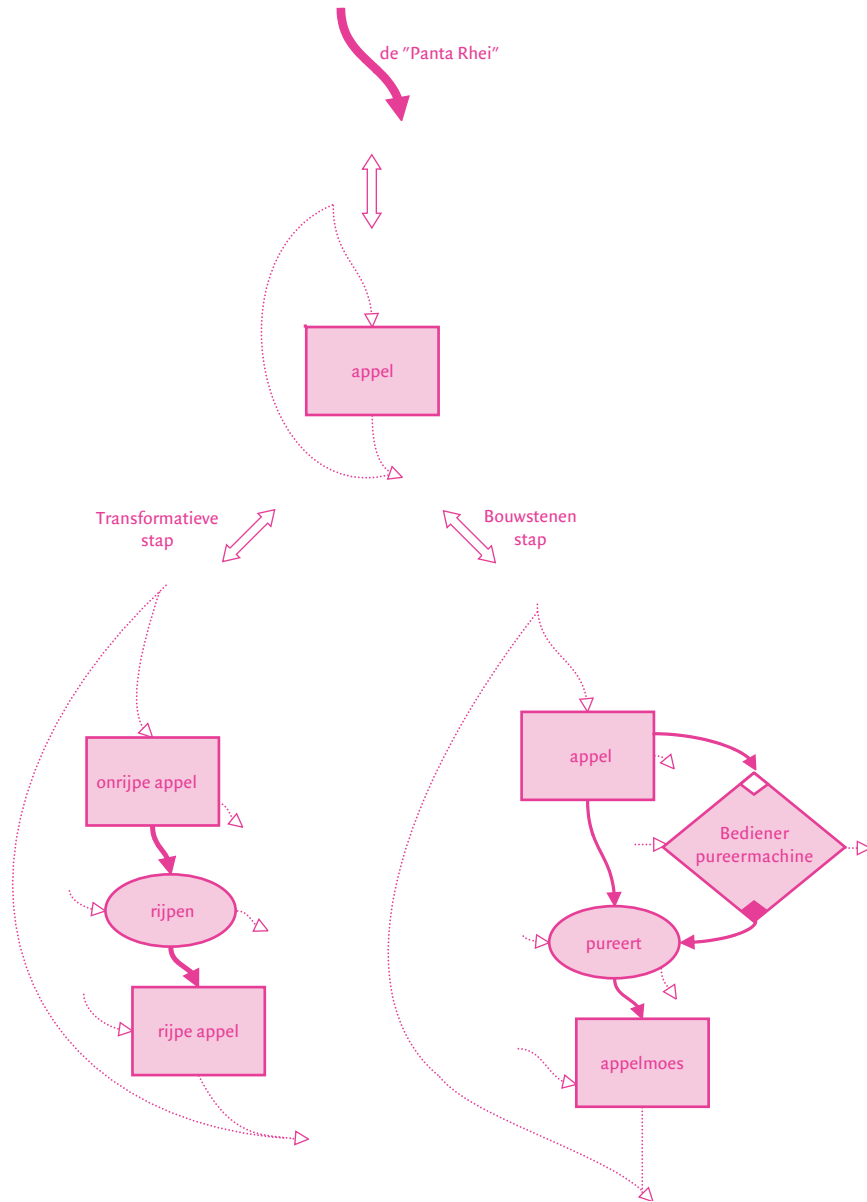
De bouwstenenstijl is in wezen geen aparte stijl, maar een bijzondere variant van de transformatieve stijl. Dat wordt duidelijk door de introductie van de meest omvattende pijl: de *Panta Rhei*. Heraclitus stelde het als eerste: *panta rhei*. Alles beweegt, alles stroomt. Dat is nog eens een uitspraak! Hij dekt niet alleen alles wat er is, maar stelt daar bovenop ook nog dat dit alles allemaal verandert en ontwikkelt in de tijd. U begrijpt dat ik zo'n notie, die iets heel basaal zegt over iets heel groots, graag adopteer⁸⁶.

In wezen is het zo dat we alles wat er is (zeg maar: de kosmos, maar dan niet in zijn hedendaagse fysieke maar in zijn perspectivische interpretatie) kunnen modelleren als een alles dekkende pijl: de *Panta Rhei*. Hij drukt uit dat alles steeds verandert, en niets hetzelfde blijft. Uit die alles omvattende pijl kunnen we dan bepaalde dingen naar voren halen, eruit lichten (we klappen de pijl open; specificeren er een stukje van). Bijvoorbeeld de Europese Unie als actor (een ruit) of mijn tuinhekje als fysieke situatie (een rechthoek) of het eerder genoemde tuinmodel (een combinatie van een aantal intentionele activiteiten en een autonome activiteit). Als consequentie houden we dan, boven- en benedenstrooms van alle symbolen die we uit de oerpijl hebben gelicht, maar ook ernaast (parallelle stromen) de niet gespecificeerde delen van de *Panta Rhei* over. Uit die resten kunnen we dan ook weer symbolen lichten. Zo wordt duidelijk dat de bouwstenenstijl ook een transformatie van de *Panta Rhei* is. Want wat we doen in de bouwstenenstijl is een pijl aan de rand van een model openklappen. (Zie figuur 13.8 hier beneden.)

85 Referent: datgene wat gemodelleerd wordt; het onderwerp van modellering.

86 Tegelijkertijd heb ik ook veel waardering voor Parmenides. De *Panta Rhei* is als modelleer-symbool in principe de ultieme paradox: alles beweegt, maar het gegeven dat alles beweegt blijft dan natuurlijk steeds hetzelfde. Ieder bewustzijn ervaart in essentie dezelfde *Panta Rhei* op een bepaalde manier in termen van perspectief. Dit levert de perspectivische oplossing voor het mind-body probleem; de verzoening van positivisme met relativisme door de afwijzing van beiden. Zie Deel 1 van deze serie: Een filosofie van de Maatschappelijke Praktijk.

Figuur 13.8 De Panta Rhei is altijd aanwezig, daarom teken je hem grotendeels niet



Op ieder moment kunnen we ook symbolen op hun beurt openklappen (zie de appel in de figuur hierboven aan de linker zijde), of weer terug klappen in de Panta Rhei, en er weer andere symbolen uitlichten. Aan de randen, ergens in het

midden, we kunnen ook hele stukken van een model wegklappen en hele stukken weer eruit lichten. Zo zoeken, stoeien, modelleren we totdat we een voor onze doelen bevredigende representatie hebben.

In wezen belichten, specificeren we met modellen dus steeds specifieke stukjes van de *Panta Rhei*. In de praktijk laten we al de resterende delen *Panta Rhei* (als gestippelde pijlen met open punten weergegeven in de figuur) gewoon weg uit het model. Ze zijn er immers altijd: waarom zouden we ze dan nog modelleren?

Eenzelfde overweging biedt tevens een antwoord op de vraag hoe we een model dienen af te bakenen. Wat onze interesse heeft specificeren we uit de pijl; wat dat niet heeft laten we netjes erin zitten. Wat ons nog verder interesseert specificeren we nog verder. Er is echt niets anders dan onze interesse dat de criteria voor afbakening en diepgang in zich draagt. Perspectivisch modelleren is aandacht dekkend, en juist dat zorgt ervoor dat het niet objectief of relatief maar pragmatisch, niet theoretisch maar in hoge mate bruikbaar is.

Soorten modellen

Modellen kunnen onderscheiden worden op basis van hun plaats in een multi-actor perspectief, en op basis van hun mate van herbruikbaarheid (toepasbaarheid).

Op basis van hun plaats in een multi-actor perspectief geldt de volgende indeling (figuur 13.9):

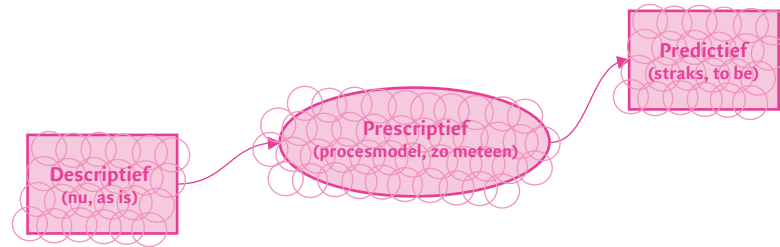
1. **Descriptieve modellen:** beschrijvende modellen van een actuele multi-actor situatie
2. **Prescriptieve modellen:** voorschrijvende modellen van een voorgenomen multi-actor proces
3. **Predictieve modellen:** voorspellende modellen van een beoogde, resulterende multi-actor situatie
En dan nog de samengestelde situatie:
4. **Modellen van een multi-actor verbeterperspectief:** zij modelleren zowel een uitgangssituatie (descriptief) als een proces (prescriptief) als een resulterende situatie (predictief)⁸⁷.

87 Zie ook mijn proefschrift (Diepenmaat, 1997).

Recursief perspectivisch gesproken beleven we ons leven op eenzelfde wijze, als een uit de *Panta Rhei* gelicht perspectivisch netwerk. Soms gebeurt er iets confronte- rends: perspectief komt als vanzelf uit de *Panta Rhei* en dringt zich op. En soms anti-

ciperen we iets: we zetten het betreffende perspectief zelf al klaar. Soms ook nemen we afscheid van iets: een gedachte, of een dierbare. Het leven wordt geboetseerd in perspectief. Deels doen we dat zelf, en deels overkomt het ons.

Figuur 13.9 Modellen van een multi-actor verbeterperspectief: descriptief + prescriptief + predictief



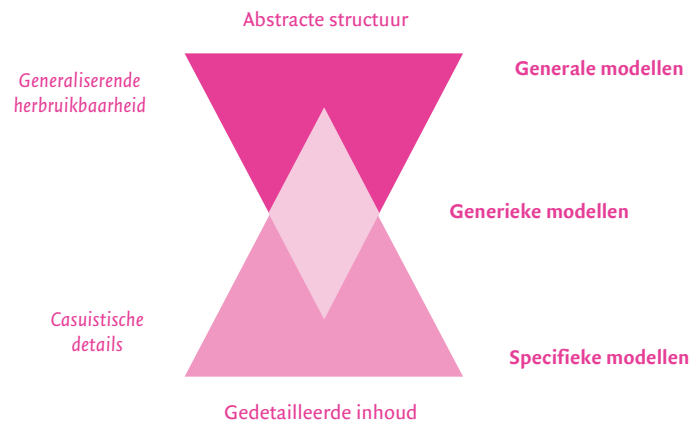
Op basis van hun herbruikbaarheid/toepasbaarheid geldt de volgende indeling (figuur 13.10):

1. **Specifieke modellen:** ze modelleren een referent die in essentie uniek, éénmalig is. Specifieke modellen worden gemaakt om deze referent zo precies en adequaat als mogelijk te modelleren, in al zijn inhoudelijke details. Gebruik van het model is in principe ook ten behoeve van deze unieke toepassing. Neem de beschrijving van een specifieke workflow over verschillende fabrieken heen.
2. **Generieke modellen:** zij modelleren in principe een klasse, een soort van referenten die nauw verwant zijn, in een bepaald domein. (Genus = soort; generiek = soortspecifiek.) Neem een model van de omgang met schooluitvallers in een specifieke gemeente of de wijze waarop het drugsbeleid rond koffieshops ingevuld wordt of een aanbestedingsmodel voor complexe stedelijke bouwopgaven. Er zijn verschillende schooluitvallers; koffieshops of bouwopgaven: het model kan voor alle gevallen van de onderhavige soort ingezet worden.
3. **Generale modellen:** zij modelleren typische constellaties van rollen die vaker voorkomen, net als generieke modellen. Het verschil is dat deze constellaties domeinoverschrijdend zijn: ze kunnen zich in allerlei domeinen voordoen. Als consequentie zijn generale modellen dus meer abstract in hun terminologie. Zo kunnen bepaalde handelsmonopolies of marktimperfecties zich in geheel verschillende sectoren voordoen (voeding, zorg, bouw, de financiële wereld). Ook qua inhoud sterk van elkaar verschillende vormen van sociale achterstelling kunnen sterke structuurovereenkomsten kennen (vergelijk de kastenproblematiek met emancipatie). Als derde voorbeeld gelden *generieke taken* (een bekend principe uit de kennistechnologie) zoals *beoordelen* of *diagnostiseren*. In vele domeinen komen deze taken voor, qua specifieke inhoud zullen ze sterk van elkaar verschillen, maar qua kennistheoretische structuur vertonen ze grote verwantschap door al deze domeinen heen. Verderop, in **Intermezzo 4 (Leven na postmoderniteit; de plurimoderne fase)** zullen we een grootschalig

voorbeeld zien, dat aangeeft hoe we maatschappelijk koers kunnen vinden vanuit een zelfvoorzienend verleden, via moderniteit en postmoderniteit, naar een duurzame toekomstige samenleving.

Specifieke modellen zijn sterk in inhoudelijke casuïstiek: zij beschrijven referenten in kleurrijke details en zitten dicht op de directe toepassing. Generale modellen zijn sterk in het verhelderen van structuurkenmerken dwars door verschillende domeinen en toepassingsgebieden heen: zij ondersteunen juist het benoemen en herkennen van deze structuren, en hebben hiermee een theorievormende functie. Generieke modellen vormen in zekere zin *the best of both worlds*: ze steunen inhoudelijk en faciliteren herkenning van structuur. De figuur hieronder vat deze discussie samen.

Figuur 13.10 Soorten modellen vanuit herbruikbaarheid bekeken

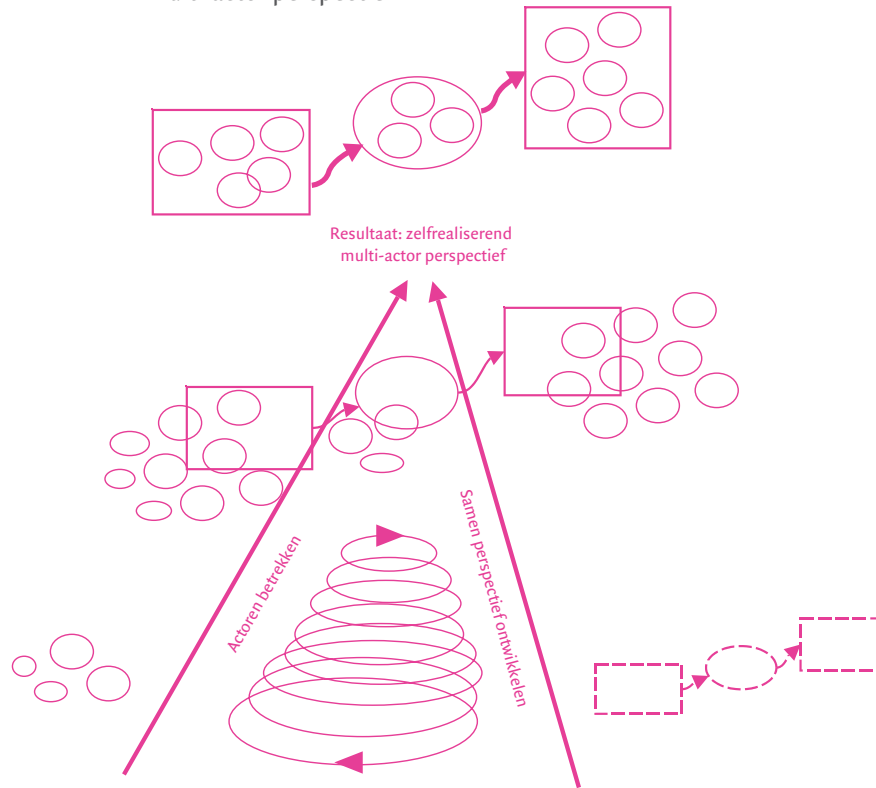


Ik wil de gebruikers van de multi-actor modelleertaal graag uitnodigen te experimenteren met de verschillende soorten modellen, en hen vragen de door hen gemaakte modellen ook goed te beschrijven en aan anderen ter beschikking te geven. Zo kan een bibliotheek van modellen ontstaan waar multi-actor procesmanagers hun voordeel mee kunnen doen.

Wanneer is een multi-actor model klaar?

Rest de vraag wanneer een multi-actor model dan klaar is. Het antwoord hierop is tweeledig. Een model is klaar als het (1) een heldere *samengestelde* intentionele logica beschrijft, die (2) past bij de intenties (het verbeterperspectief) van de modelleur.

Figuur 13.11 Het ontwikkelen van zelfrealiserend (maatschappelijk compleet) multi-actor perspectief



De eerste eis houdt in dat we van iedere in het model aanwezige actor zijn verbeterperspectief dienen te kennen, en weten dat hij realisatie hiervan ook daadwerkelijk na zal streven. Er is, met andere woorden, steeds sprake van een intentionele activiteit waarin het drieluik actor, verbeterperspectief en intentionele logica samenhangen. Daar bovenop geldt dat zowel de intentionele als de autonome flow door het gehele model moeten kloppen. De uitvoer van een eerdere actie dient te sporen met de invoer van een vervolgactie of een andere actor te triggeren. Merk op dat mensen van mening kunnen verschillen over het antwoord op de vraag in hoeverre een model ‘juist’ of ‘klaar’ is: ze schatten dan de aanwezigheid en samenhang van intentionele logica’s anders in.

Een nog vollediger antwoord op de vraag wanneer een model klaar is, wordt gegeven door het begrip **maatschappelijke compleetheid**, geïntroduceerd in hoofdstuk 9 (zie ook de desbetreffende kaders in hoofdstuk 9 en figuur 13.11 hierboven, herhaald). Omdat multi-actor modellering in essentie de ontwikkeling

van multi-actor verbeterperspectief ondersteunt, is een multi-actor model ‘klaar’ als het een maatschappelijk compleet multi-actor perspectief modelleert. Ook van het model zeggen we dan dat het maatschappelijk compleet is: de actoren in het model ervaren hun eigen verbeterperspectief, en de coalitie is de collectieve drager van het maatschappelijke verbeterperspectief.

We kunnen ook nog een scherpere eis stellen aan multi-actor modellen, namelijk dat ze intrinsiek duurzaam zijn. Dit vergt een specifieke toepassing van het begrip maatschappelijke compleetheid, en biedt een nieuw zicht op en oplossing voor het welbekende probleem van de systeemafbakening (begrenzing) van maatschappelijke praktijken. Het concept intrinsieke duurzaamheid vanuit een multi-actor optiek wordt opgepakt in deel 4e van dit boek.

Annotaties bij modellen

Aan een actormodel kunnen verschillende soorten van annotaties toegevoegd worden. Ik benoem er hier drie: fasen/sferen, vlaggen en tekstuele toelichtingen.

Fasen of sferen. Als u een multi-actor model maakt, zult u ervaren dat er al snel een notie van ‘fasen’ ontstaat. In verschillende fasen staan verschillende actoren in verschillende interacties op het toneel. Fasen (ook wel sferen, omdat de term fasen meer geschikt is voor procesmodellen en minder voor *as is of to be* modellen) worden weergegeven als gekleurde vlakken achter het model (verderop vindt u legio voorbeelden).

Het is een kwestie van modelleerstijl en gedeeltelijk zelfs van smaak of u eerst multi-actor modellen opstelt, en dan pas de fasen erachter tekent of dat u begint met een schets van sferen en/of fasen, en dan de actormodellen hiervoor plaatst. Zelf begin ik meestal vanuit een actorenmodel, en plaats ik de fasen/sferen erachter, omdat dan de fasen en sferen scherper en zuiverder te benoemen zijn.

Vlaggen. Vlaggen worden gebruikt om op hele specifieke plekken in modellen specifieke opmerkingen en toelichtingen te plaatsen. Gehanteerde conventies zijn bijvoorbeeld rode vlaggen voor knelpunten en groene vlaggen voor ondersteunende verbeteractiviteiten, maar in principe kunt u voor iedere categorie die u wenst een bepaalde kleur vlag introduceren. Vlaggen kunnen

Rode en groene vlaggen. In een procesmodel ter ondersteuning van het Nederlandse primaire onderwijs hanteerden we rode vlaggen voor erkende problemen, en groene vlaggen voor reeds ingezette verbetertrajecten. Dat was verhelderend! Een rode vlag apart

was een niet geadresseerd probleem. Een groene vlag alleen was een verbetertraject zonder noodzaak. En waren groene en rode vlaggen netjes gepaard, dan betekende dat doorgaans een geadresseerd probleem. Zo konden we onze processen prima inrichten.

genummerd worden, dit biedt de mogelijkheid de toelichting bij de vlaggen meer uitgebreid te beschrijven in een apart document.

Tekstuele toelichtingen. Ook is het mogelijk in een kolom naast een model de integrale ‘flow’ van een model nog eens tekstueel te verklaren. Zie bijvoorbeeld de ‘verdere voorbeelden’ aan het eind van Intermezzo 3.

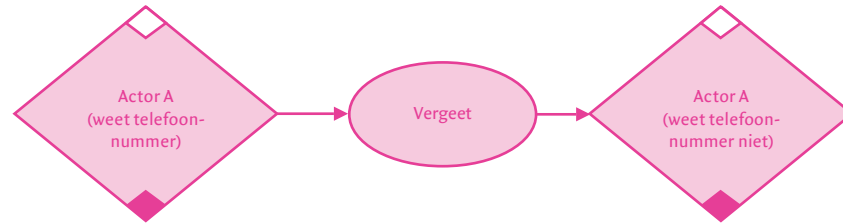
Illustraties van modelleertechnieken

Hieronder volgt een aantal kleine voorbeelden dat – zonder te pretenderen volledig te zijn – de specifieke uitdrukingskracht van intentionele multi-actor modellen verder illustreert.

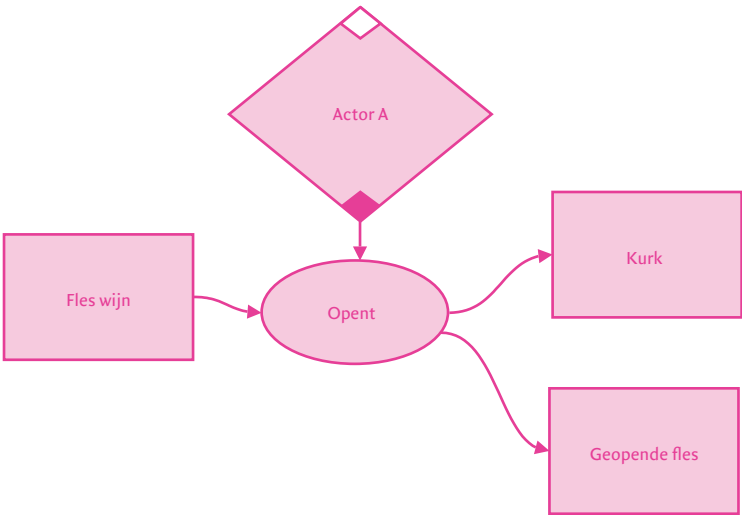
Figuur 13.12 Een autonome fysieke activiteit



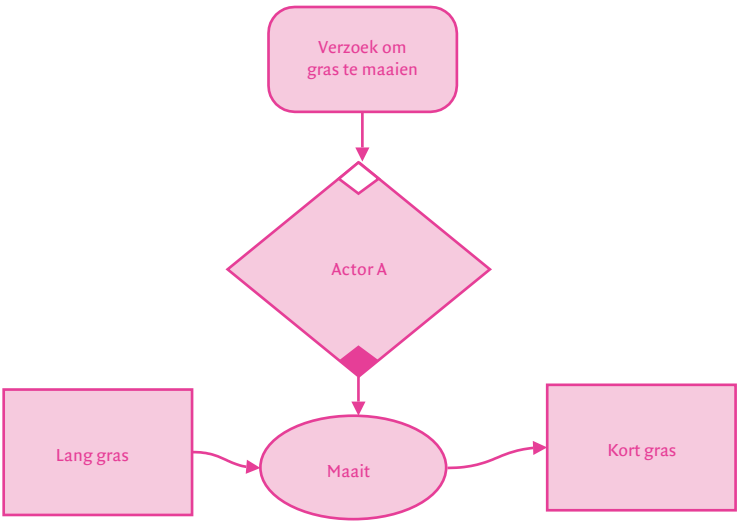
Figuur 13.13 Een autonome mentale activiteit



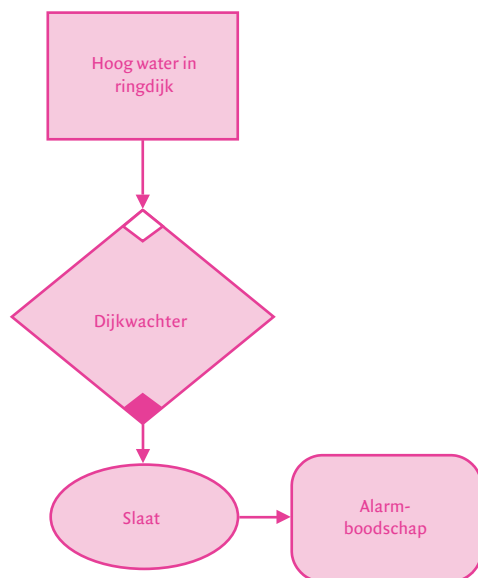
Figuur 13.14 Een intentionele fysieke activiteit



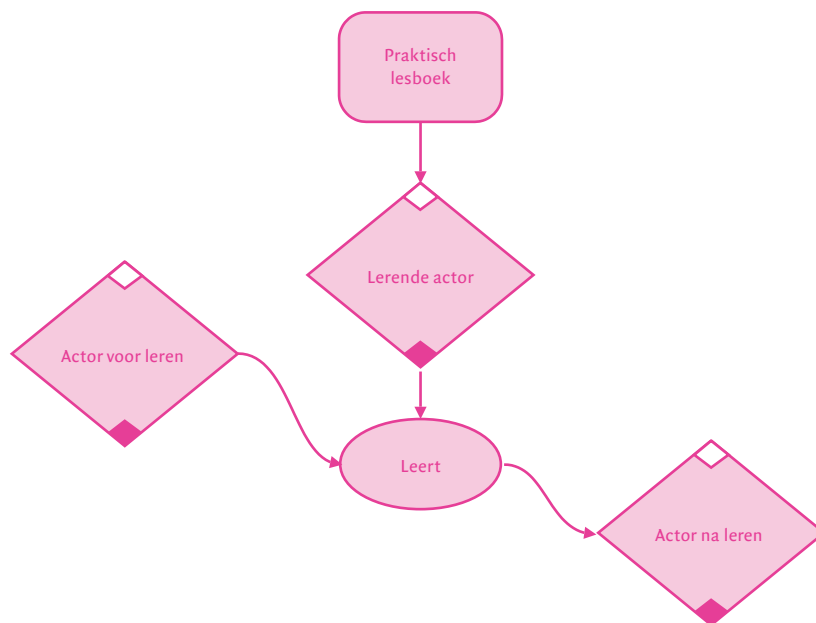
Figuur 13.15 Een communicatief getriggerde intentionele fysieke activiteit



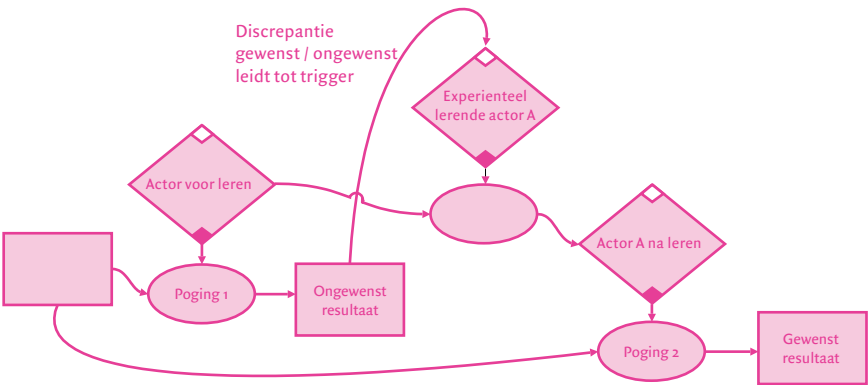
Figuur 13.16 Een fysiek getriggerde intentionele communicatieve activiteit



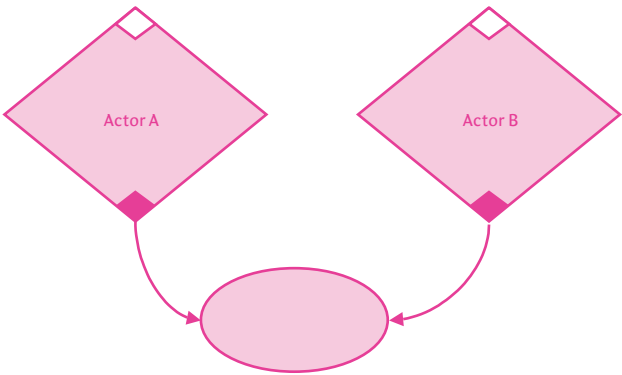
Figuur 13.17 Een reflectief lerende actor (hij acteert op basis van een boek in het kennisdomein)



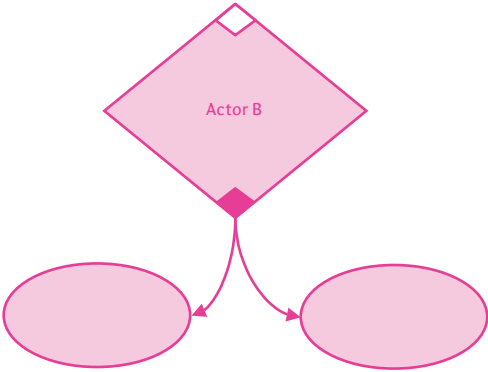
Figuur 13.18 Een op basis van ervaring lerende actor (hij acteert op basis van een fysieke ervaring in het kennisdomein)



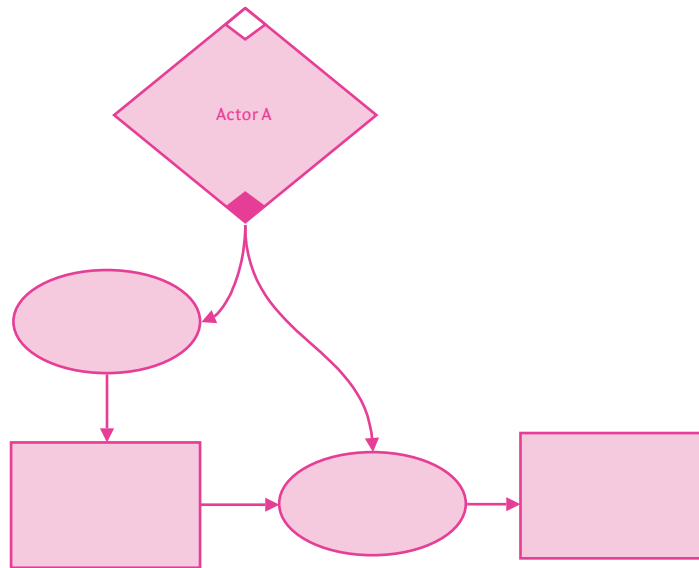
Figuur 13.19 Actor A en Actor B werken samen



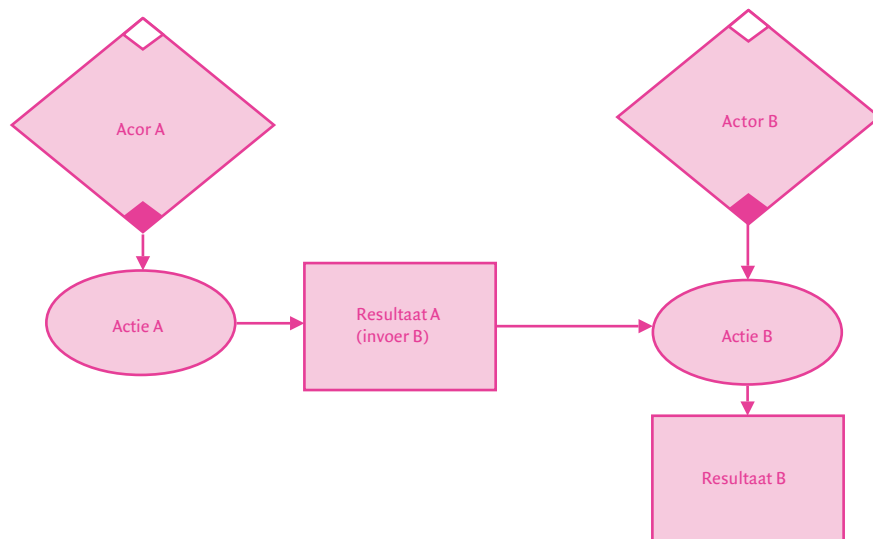
Figuur 13.20 Actor B verricht twee onafhankelijke acties



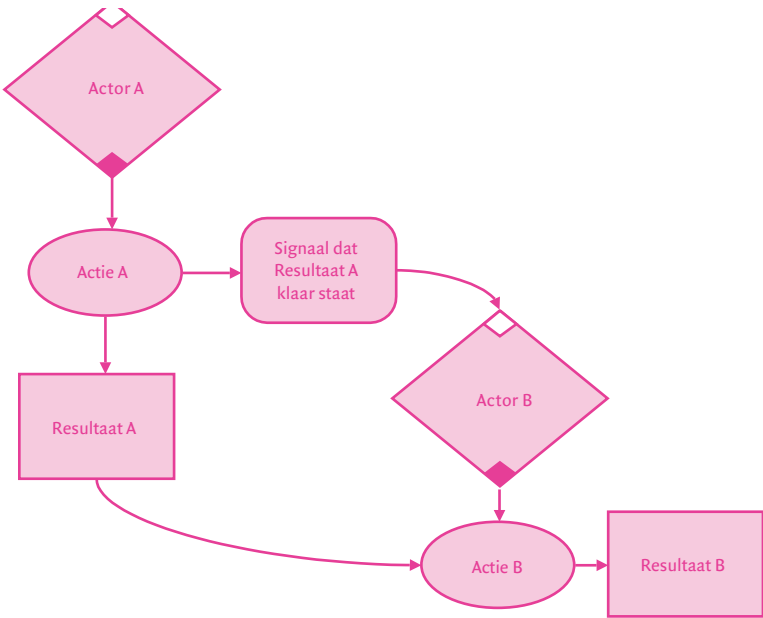
Figuur 13.21 Actor A verricht twee onderling en tijdsafhankelijke fysieke acties



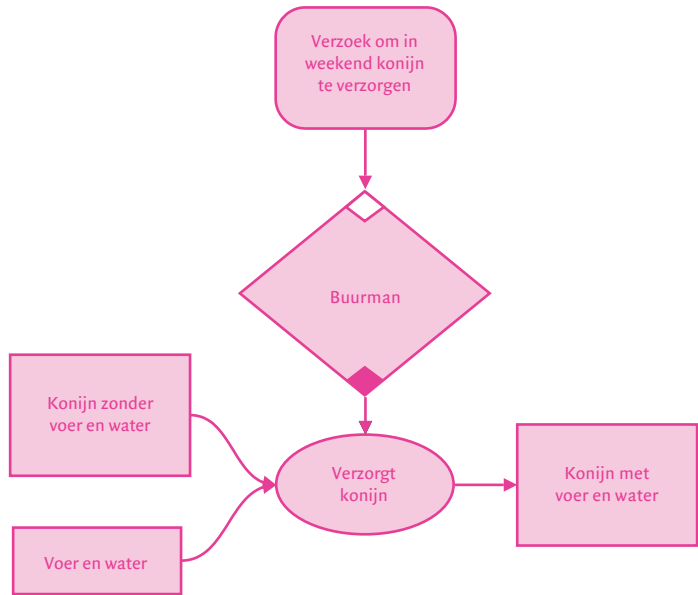
Figuur 13.22 Twee direct fysiek geschakelde acties door twee actoren



Figuur 13.23 Twee indirect communicatief geschakelde fysieke acties door twee actoren



Figuur 13.24 De oplossing van opdracht 10b



De voorbeelden hierboven geven aan hoe, uitsluitend door het anders verbinden van in essentie slechts vier symbolen, en gebruik makend van de noties van intentionele en autonome activiteiten, toch geheel andere betekenissen uitgedrukt kunnen worden. Voor verder geïnteresseerden in de multi-actor modelleertaal wordt verwezen naar mijn proefschrift, waar een vroege theoretische onderbouwing van het geheel en nog vele voorbeelden te vinden zijn. Tevens wordt daar de relatie tussen bewegen in actorenruimte en multi-actor modelleren uiteengezet. Aan het eind van dit deel (in Intermezzo 3: casussen) vindt u concrete voorbeelden van multi-actor modellen en PAIR-matrices uit mijn multi-actor praktijk. Op www.actors.nl zal in de toekomst een bibliotheek van voorbeeldmodellen te vinden zijn.

Opdracht 12: uw eerste multi-actor model

Kijkt u eens terug naar opdrachten 1-11. U heeft al allerlei inzichten opgedaan inzake uw eigen multi-actor opgave. Het wordt tijd dit eens meer in samenhang te brengen.

Maakt u daarom een eerste model van de wijze waarop actoren in uw probleemcontext op dit moment samenwerken. Eis van uzelf dat u minstens 6 relevante actoren in samenhang modelleert.

En maakt u daarna eens een model van de gewenste, toekomstige situatie. Ook hierin laat u ten minste 6 actoren in samenhang figureren.

Kijkt u goed naar de voorbeelden in dit hoofdstuk, en leest u de tekst nog eens goed door. En probeert u het heel serieus! Wat dit is echt een lastige opdracht. Uw eerste stappen als multi-actor modelleur zijn zwaar, dat blijkt keer op keer in cursussen en workshops.

En als u dan steeds meer samenhang in uw model aanbrengt, en door de pijlen en symbolen heen begint te kijken, begint het model opeens te leven. U interpreteert uw onderwerp daadwerkelijk als een multi-actor situatie! Het gaat steeds beter en beter. U snapt de samenhang en heelheid van uw werkveld steeds beter. U ziet waar u verbeteringen in de samengestelde intentionele logica aan moet brengen. En op een gegeven moment begrijpt u niet goed meer hoe u dan van te voren in hemelsnaam samenhang in uw complexe multi-actor werkomgeving aanbracht ...



14

Relationele verhoudingen tussen actoren

Actorenruimte maakt duidelijk dat maatschappelijke praktijken veranderen in hun actorensamenstellingen. Actoren kunnen complexer of eenvoudiger worden; actoren kunnen toe- of afnemen qua groeps grootte; coalities en praktijken kunnen samengesteld zijn uit meer of minder actoren. Er is sprake van een dynamisch actorenspel. Hoe gaat dat in zijn werk?

Er bestaan drie extreme strategische opties in de relaties die we met elkaar hebben: Geen relatie, een Groepsrelatie en een Vijandige relatie.

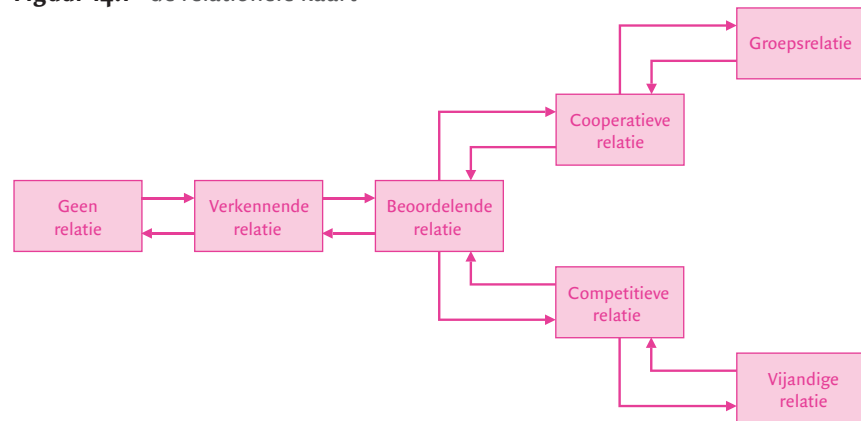
1. **Geen relatie.** Actoren kunnen niets met elkaar hebben; volledig langs elkaar heen leven. Ze zijn dan niet relevant voor elkaar. Dat lijkt meer bijzonder dan dat het is. We zijn immers met vele miljarden hier op aarde, maar hoeveel mensen kent u nu eigenlijk goed, met hoeveel van hen treedt u daadwerkelijk in interactie? Het is ook mogelijk bewust 'Geen relatie' na te streven (in feite is de relatie dan steviger dan u van uw kant wenst ...).
2. **Groepsrelatie.** Actoren kunnen zo intensief met elkaar interacteren in positieve zin, dat ze opgevat kunnen worden (door henzelf of door een ander) als één samengestelde, samenhangende actor met één identiteit. Waarom ze dat doen? Dat is heel eenvoudig. Hun intentionele logica's hangen enorm samen, ze lijken wel voor elkaar gemaakt (en soms zijn ze dat dan ook). Zo kunnen we spreken van 'een' gezin, 'een' garagebedrijf (met een receptie, een werkplaats, een verkoopafdeling, een administratie, ...). Of van 'het' Ministerie (waar vele mensen werken en vele afdelingen bestaan). Of 'de' Overheid (nog een graadje complexer). Of 'de westerse mens'. Merk op dat een onderliggende intentionele logica bepaalt of deze abstracties op hun plaats zijn of juist niet. Vanuit de ene doelstelling is een garagebedrijf één identiteit, vanuit een andere doelstelling helemaal niet. En datzelfde geldt voor de NATO en de westerse mens.
3. **Vijandige relatie.** Actoren kunnen zo intensief met elkaar in conflict zijn, dat ze elkaar willen vernietigen. Oorlogen of familievetes of een ruzie tussen twee personen op straat vormen voorbeelden van deze categorie. Vaak ligt er één of andere vorm van schaarste aan ten grondslag: een natuurlijke schaarste (bijvoorbeeld gebrek aan water of land) of een culturele schaarste (bijvoorbeeld gebrek aan respect voor bepaalde normen en waarden) of een combinatie. Het is niet alleen dat de intentionele logica's van de actoren haaks op elkaar staan (je kunt

dan immers ook ieder een andere kant uit gaan, en komt uit bij Geen relatie), maar daar bovenop zitten de intentionele logica's van de actoren elkaar echt in de weg, ze sluiten elkaar uit (vandaar dat ik spreek van schaarste).

De relationele kaart

Naast de drie extreme relaties zijn er ook tussenvormen. Onderstaande figuur laat de drie extreme relationele verhoudingen zien, aan de randen, en ook hun tussenvormen. Het betreft een onderling samenhangende typologie van zeven relationele verhoudingen (figuur 14.1)⁸⁸.

Figuur 14.1 de relationele kaart



De figuur werkt als een soort van spoorweginet. U bent altijd onderweg. Ten aanzien van verschillende partijen bevindt u zich op verschillende plekken. Soms blijft u staan, en soms vertrekt u naar een volgende halte, soms neemt u er ook een paar tegelijk. Soms reist u langzaam, soms snel.

Vele jaren veldwerk in de praktijk hebben mij geleerd dat een scherp besef van deze relationele kaart, laat staan de plek waar u zich ten opzichte van verschillende actoren bevindt, meestal ontbreekt. Dat is juist als multi-actor procesmanager ongewenst, want u zou toch echt in staat moeten zijn gericht uw koers te bepalen ten opzichte van het spelersveld om u heen. De les is hier dan ook:

Denk na over uw positie op de relationele spoorwegaankaart, in relatie tot de belangrijkste spelers in uw omgeving.

⁸⁸ Deze figuur bouwt mede voort op werk van Leroy Beach (1990): Image Theory

Alvorens hier verdere consequenties aan te verbinden licht ik eerst de relationele wegenkaart nog verder toe. Neem als voorbeeld u die dit boek leest, en ik als schrijver. Wij hadden nog geen relatie, we komen dus van links. U snuffelt (Verkennde relatie) en beoordeelt nu dit boek (Beoordelende relatie). U staat nu in het midden op een driesprong. U kunt naar rechtsboven, naar rechtsonder of weer naar links.

Wellicht gaat u met dit boek aan de slag (Coöperatieve relatie), misschien wordt het zelfs een integraal onderdeel van uw instrumentarium en blijft u in contact met mij (Groepsrelatie). Ik hoop dat van harte, en hoop ook nog veel van u op te steken!

Maar misschien denkt u wel: Dat aspect, daar klopt helemaal niets van!, en stuurt u mij een wel beargumenteerde e-mail, uitgebreid toelichtend waarom ik er helemaal naast zit (Competitieve relatie). Heel misschien raak ik een nare snaar bij u, en verscheurt u dit boek (Vijandige relatie).

Of u denkt: nee, dit boek was toch niet wat ik ervan gedacht had. U schuift weer langzaam naar links, naar station Geen relatie.

Overigens is het zelden zo dat twee partijen op alle fronten vinden dat ze helemaal niks of juist alles met elkaar gemeen hebben of dat ze elkaar volledig zullen verketteren (ook al komt dit wel voor). Deze nuance zal verderop, bij de *interactie-analyse*, verder toegelicht worden.

Typische trajecten op de relationele kaart

Alle trajecten komen voor, met kleine oscillaties en grote deeltrajecten. Stoeit u er zelf maar eens mee, met betrekking tot uw eigen multi-actor proces! Maar sommige trajecten zijn beter herkenbaar dan andere, daarom wijd ik er toch een paar woorden aan.

Het is bijvoorbeeld ongebruikelijk lang in het midden van de figuur te verblijven. We blijven niet eeuwig mensen intensief beoordelen. Op een gegeven moment valt het oordeel naar samenwerking, competitie of uit beeld raken. Of we handhaven een flinterdun lijntje. De reden hiervoor is dat we niet graag veel energie blijven stoppen in iets wat weinig oplevert.

Zo is ook het pad van links naar rechtsboven goed herkenbaar. Vanuit het niets wordt eerst interesse, dan een hechte samenwerking, en daarna zelfs een gezamenlijke identiteit gevormd. Huwelijken, sportclubs, politieke partijen, kerken zijn hier een voorbeeld van. Maar ook het olie-mobiliteitscomplex of het fossiele-energiecomplex. En de omgekeerde route: de gezamenlijke identiteit wordt (deels) ontbonden, en er resteert Geen relatie. Herkent u ook een dromedaris?

Vaak ook volgt op de route van links naar rechtsboven het pad van rechtsboven naar rechtsonder. Een vechtscheiding, het verketteren van het geloof dat voorheen nog zo belangrijk gevonden werd, het afstand nemen van je voormalige politieke

partij. Het lijkt wel alsof de competitie en de vijandschap groter worden, naarmate de intensiteit van de gezamenlijke identiteit dat voorheen ook was. Goed afscheid nemen van een intense gezamenlijke identiteit; de weg weer naar links inslaan blijkt lastig. Het vergt in ieder geval veel meer zorgvuldigheid voor afscheid nemen dan dat we gewend zijn eraan te geven.

Vuistregels voor verandering

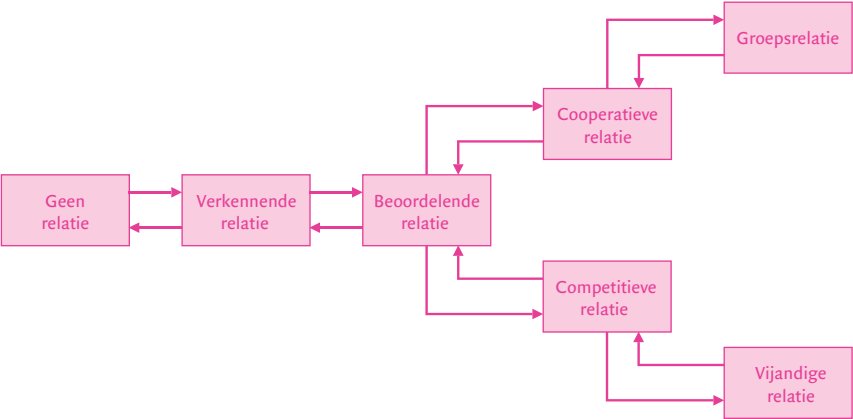
Hoe kunnen we sturen op relationele trajecten? Vele aspecten zijn nogal ongrijpbaar, maar we staan ook al weer niet helemaal met lege handen. In eenvoudige gevallen is de relatie symmetrisch: de betrokken actoren zijn wederzijds verkenkend of wederzijds competitief of wederzijds coöperatief. In meer complexe gevallen kan de relatie ook asymmetrisch zijn: ik ben bijvoorbeeld coöperatief, maar u juist competitief of verkennend. Dat is al een stuk lastiger. U staat dan met één actor (of een aantal actoren) op een perron waar u helemaal niet wezen wilt. De relatie is bijvoorbeeld competitief of zelfs afwezig, waar u hem het liefst coöperatief had. Dan moet u gericht in actie komen!

Welke actie? Het hele scala aan intermenselijke interacties staat hiervoor open. Bepalen welke, dat is al eerder aan de orde geweest, bij intentionele logica's en de PAIR-matrix. U zult zich moeten verdiepen in de intentionele logica's van de actor in kwestie, te beginnen met het opstellen van een PAIR-matrix. Op basis daarvan kunt u dan proberen de betreffende actor opnieuw in de *Beoordelende relatie* te krijgen (hij heroverweegt dan), door beter aan te sluiten bij zijn intentionele logica (u koerst op samenwerking) of juist niet (u koerst op afscheid). U kunt zo ook op vijandschap en herrie koersen, dat is zelfs helemaal niet moeilijk, maar weet waar u aan begint!

Een andere route is de actor in kwestie – bewust of onbewust – in een meer reflectieve modus te krijgen, door hem andere ervaringen op te laten doen. Die zullen zijn werkwijze, misschien zelfs zijn grondslagen kunnen doen veranderen, mits ze goed gekozen worden. Als je bijvoorbeeld weet wat de heersende beelden en intenties van een actor zijn, en hoe deze gericht zijn, kun je hem ervaringen op laten doen die haaks hierop staan. Dat kan door communicatieve informatie. Maar ook een werkbezoek aan plekken waar diepgewortelde vooroordelen over bestaan kan wonderen doen. Een stage of anderszins meedraaien in praktijken waarover weinig kennis en veel ideeën bestaan. In de dagelijkse praktijk is voor dit soort interventies vaak maar weinig ruimte en begrip. Ze zijn nogal bewerkelijk. Hoe hoger leiders in de boom zitten, hoe meer ze verder van mening zijn dat ze dat niet nodig hebben, zo lijkt het wel eens. Toch is het zo dat een helder begrip van posities, belangen, rollen en acties (PAIR) een goede opstap vormt om gerichte interventies te gaan plegen. Als de revenuen hoog zijn, is ook de lange route via de GWP een optie. Sleutel is steeds kennis van de anderen.

Opdracht 13: Relationale verhoudingen

Neem de tien belangrijkste actoren uit uw actorenlijst: voor-, tegen- en mede-standers. Plaats ze op de relationele kaart (gebruik de figuur en de tabel hier beneden). Staat u met hen waar u zou willen staan? Is uw relatie met hen symmetrisch of asymmetrisch? Wat kunt u doen om verbetering te realiseren? Maak hiervoor per actor een actieplannetje (analyseren, bezoeken, andere voorstellen doen, noem maar op) en voer dit in de nabije toekomst uit.



Actor	Uw relatie met deze actor (actueel)	Uw relatie met deze actor (gewenst)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Methode: **Interactie-analyse**

Als verschillende actoren met elkaar in samenhang gebracht moeten worden, is een hulpmiddel hierbij de *interactie-analyse*. Uitgangspunt is een goed begrip van de PAIR-matrix van de betreffende actoren en een invulling van de intentionele matrix voor iedere actor. Ook een GWP-verkenning van deze actoren zal uitstekende diensten bewijzen (zie Intermezzo 1). Ten slotte komt een eerste beeld van de samenhang tussen deze partijen, in de vorm van een grof actorenmodel, erg van pas. Het is immers zelden zo dat *alle* actoren op *alle* fronten met elkaar zullen interacteren: er zal sprake zijn van ketens en netwerken, en dus specifieke interfaces tussen specifieke actoren.

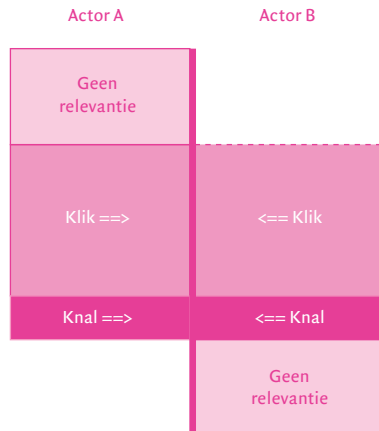
Op basis van dit voorwerk kunt u nu van iedere actor een lijst opstellen van de zaken die hij belangrijk vindt, in de zin dat hij ze wil vermijden of juist realiseren (zie ook de typologie van intentionele logica's uit hoofdstuk 6).

Door nu de lijsten van relevante partijen paarsgewijs naast elkaar te zetten krijgt u per actoreninterface een uitstekend overzicht van de onderdelen die wederzijds (dus wel voor de betreffende actor!) niet relevant zijn, de onderdelen die bij elkaar passen (een klik) en de onderdelen die met elkaar in conflict zijn (een knal). Ze komen in allerlei mengvormen en intensiteiten voor. Hieronder staan drie voorbeelden weergegeven (figuren 14.2-14.4).

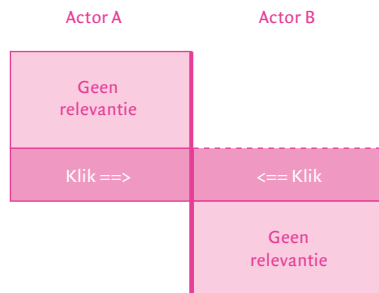
Figuur 14.2 Een interface met zowel klikken als knallen. Er zijn ongeveer evenveel redenen om samen te werken, als om herrie te hebben.



Figuur 14.3 Een interface met zowel klikken als knallen. Er zijn duidelijk meer redenen om samen te werken, dan om vijandig te zijn.



Figuur 14.4 Een interface met alleen klikken, maar niet zo veel, en geen knallen. Er zijn lauwe redenen om samen te werken (geen hechte band), en geen redenen om dit na te laten.



Een voorbeeld uit een recente coalitieformatie (hoogzomer 2010) licht dit verder toe. In de onderhandelingen gericht op een zogenaamd Paars-Plus kabinet (VVD, PvdA, D66 en GroenLinks) kwam het medio Juli 2010 niet tot een formatie. Er waren klikken (o.m. begrotingstechnische zaken) en knallen. De belangrijkste knallen waren tussen PvdA en VVD, en betroffen de wens van de VVD om flink te bezuinigen. Dit op zich was nog niet zo'n probleem, maar de combinatie met de VVD wensen verder lasten te verlagen en de *hypotheekrenteaftrek* in stand te houden maakte het voor de PvdA onverteerbaar. Deze coalitie heeft het op dat moment niet gered.

Opdracht 14: Interactie-analyse

Stel een heel globaal actorenmodel op van een deel van uw werkomgeving. Voer een interactie-analyse uit voor specifieke paren van actoren (kies de meest relevante interfaces uit het model). Neem hun intentionele matrix als uitgangspunt, en gebruik onderstaande figuren als invulhulp. Betrek ook notoire tegenstanders, dat is heel verhelderend!

Actor

Actor.....

Actor

Actor.....

Actor

Actor.....

Actor

Actor.....

15

Methoden in samenhang: de basiscyclus

Hierboven zijn vier basismethoden voor multi-actor procesmanagement uiteengezet: de kameel, de PAIR-analyse, multi-actor modellen en relationele verhoudingen.

Tabel 15.1 Basismethoden in multi-actor procesmanagement

Methode	Ratio	Sterke kanten	Metafoor
"De kameel"	Eerste grip op maatschappelijke verbeterperspectief	Plaatst verbeteringen in perspectief (grote lijn)	Blik van de zeearend
PAIR matrix	Perspectivische stakeholder-analyse (positions, actions, interests, roles)	Relevante intentionele schets per actor	Teelens
Intentionele multi-actor modellen	Beeld van interacties tussen actoren (bouwstenen plus pijlen)	Beeld van interacties tussen actoren (bouwstenen plus pijlen)	Groothoeklens
Relationele verhoudingen	Begrip van relaties tussen actoren en de ontwikkeling hiervan	Analyseren en bijsturen van het lopende multi-actor proces (Dynamiek)	Kompas

Ze zijn in hoge mate complementair, en dienen daarom in samenhang ingezet te worden. In dit hoofdstuk wordt deze samenhang toegelicht.

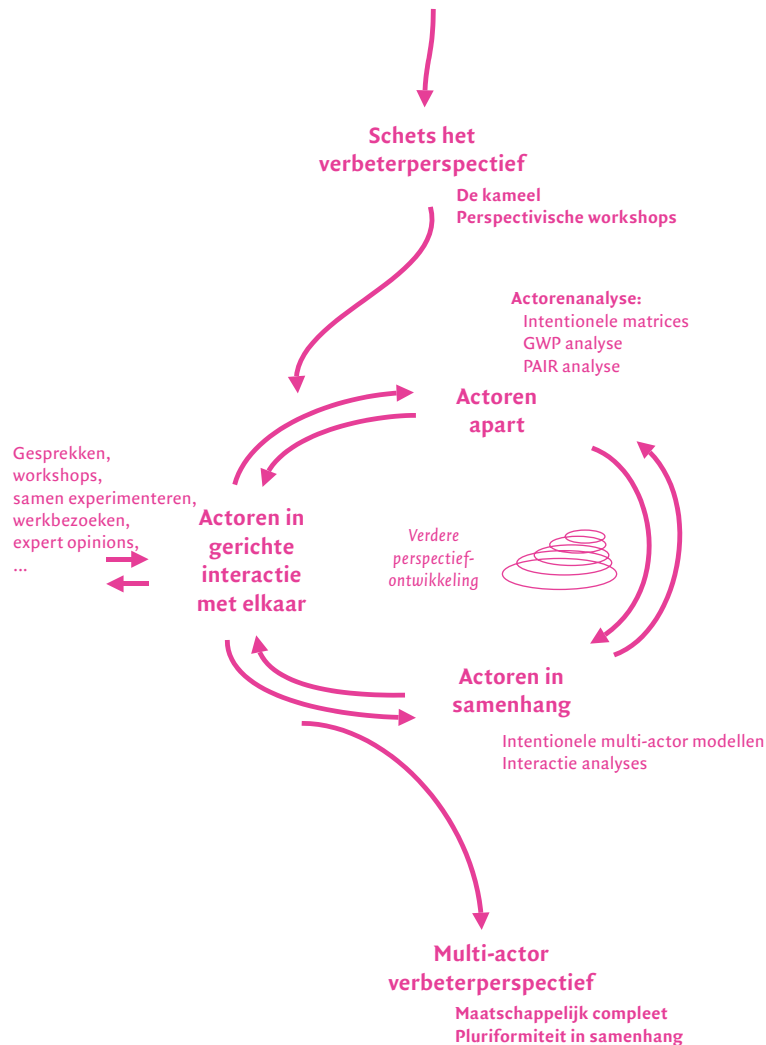
In zijn algemeen is 'de kameel' een uitstekende methode om in te zetten aan het begin van een complex multi-actor proces. Mogelijk ontstaan verschillende kamelen, dat is geen probleem. Kijkt u ook nog eens naar hoofdstuk 9, en meer specifiek naar de perspectivische workshop. Hij biedt een uitstekend vertrekpunt om kamelen samen vorm te geven.

Staan aldus de contouren van het multi-actor verbeterperspectief, dan volgt een cyclisch proces van je verdiepen in actoren, ze in samenhang brengen en interacteren/interveniëren om standpunten te veranderen. We zetten dus zowel PAIR (en GWP) analyse als multi-actor modellen als kennis van (de beïnvloeding van) relationele verhoudingen in, in een iteratief proces. Zo werken we langzaam

toe naar een maatschappelijk compleet verbeterperspectief. Parallel aan dit proces dient de kameel bijgesteld en verder verhelderd te worden (figuur 15.1).

Dit klinkt natuurlijk wel erg eenvoudig, en zo eenvoudig zal het in de praktijk dan ook niet verlopen. U zult regelmatig teruggeworpen worden in eerdere fasen, en ook regelmatig uw gehele verbeterperspectief ter discussie stellen. Ook kunt u naar believen uw eigen inzichten en andere methoden inzetten. Maar de basiscyclus fungeert als een richtsnoer, en u kunt er steeds op terugvallen.

Figuur 15.1 De basiscyclus van multi-actor procesmanagement



Bedenk daarbij steeds dat multi-actor procesmanagement ultiem resultaatgericht is, maar dat het belangrijkste criterium daarbij is dat de deelnemers het te ontwikkelen resultaat gaandeweg zien zitten, niet of het lijkt op ideeën die aan het begin van het proces wellicht geventileerd zijn. Hierin is procesmanagement in complexe multi-actor situaties echt geheel en radicaal anders dan een projectmatig proces waarbij vooropgesteld wordt dat specifieke inhoudelijke doelen gehaald moeten worden. Maatschappelijke compleetheid houdt in dat de betrokkenen bij een maatschappelijke context samen wellicht met veel inspanning, maar zeker ook met veel plezier een verbetering realiseren. Dat is een doel dat de moeite dubbel en dwars waard is!





INTERMEZZO 3:

PRAKTIJKVOORBEELDEN

Voorbeelden actormodellen en PAIR matrices

Hieronder volgen twee voorbeelden van multi-actor aanpakken (specifiek: inzet van PAIR-matrix en actormodellen) uit mijn praktijk.

1. *Regionale energieopwekking*, een agrarisch project in Limburg. Het betreft de verkenning van een toekomstige vergisting van regionale, zelfs lokale afvalstromen. Het actorenmodel is een specifiek toekomstmodel (*to be*).
2. *Ontwikkelingsvisie Recreatieve Driehoek*, een complex ruimtelijke ordeningsvraagstuk in Noord-Brabant. Hier ligt het accent juist op het proces, de verandering die onderweg is. Het actorenmodel is dus een specifiek procesmodel.

De voorbeelden zijn geselecteerd op basis van hun illustratieve kwaliteiten. Doelstelling was daarbij het functioneren van de methoden te tonen, en niet een integrale en onbetwistbare weergave van de gevoerde processen te geven.

Voorbeeld 1: Regionale energieopwekking

Impressie. Een varkenshouder in midden-Limburg verkent met een aantal partijen in zijn directe omgeving de toekomstige inzet van een vergistingsinstallatie voor o.m. mest. Bijzonder is dat zowel beoogde toeleveranciers als afnemers in de directe omtrek te vinden zijn.

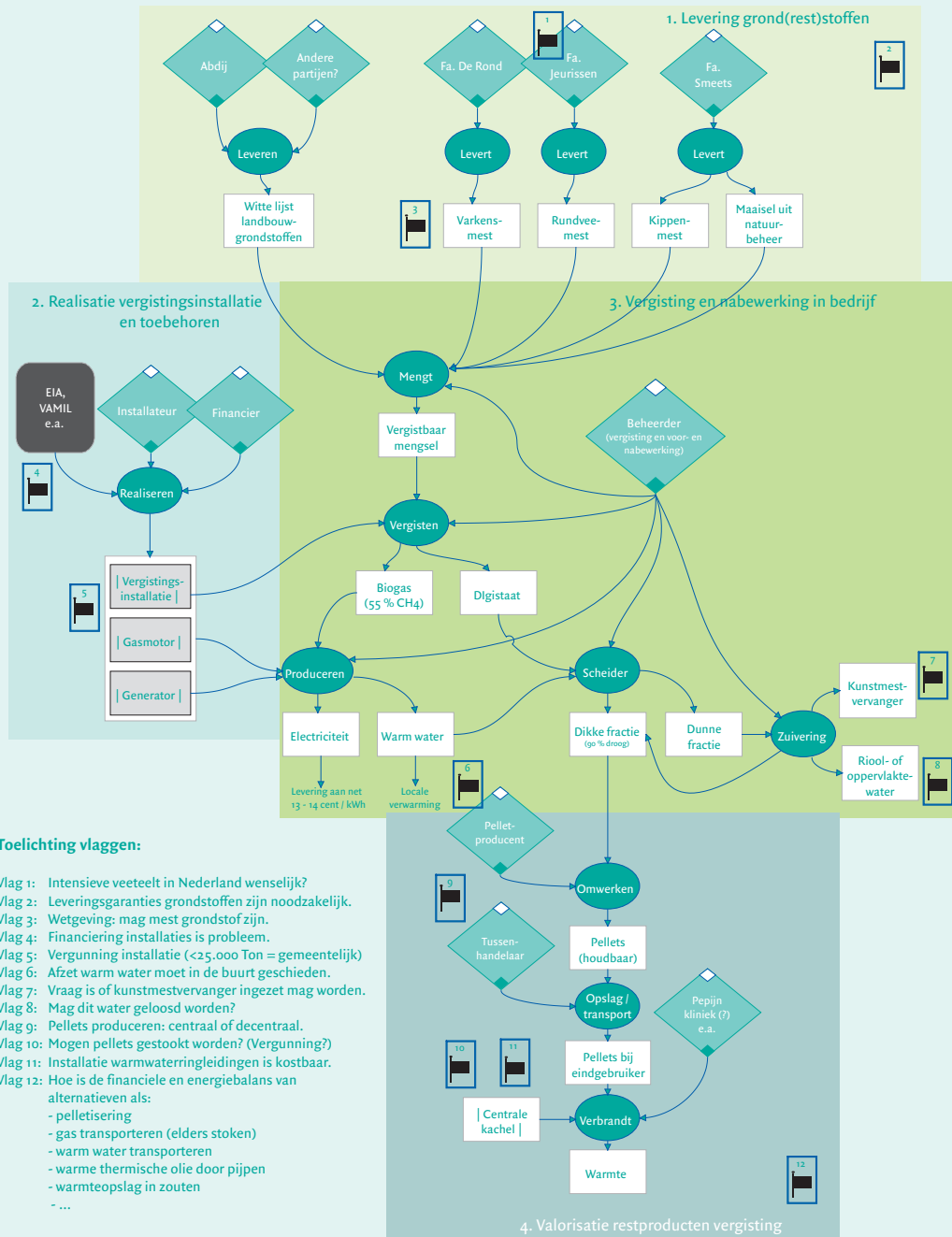
Actorenmodel. In een intensief gesprek met de varkenshouder en de regisseur van de Provincie Limburg is een actorenmodel opgesteld van de vergistingsinstallatie in zijn context. Het model kenmerkt zich door de aanwezigheid van diverse partijen in verschillende rollen: toeleveranciers van (voorheen) afval en mest; partijen die de vergistingsrealisatie en toebehoren moeten financieren en installeren, operatoren van de vergistingsinstallatie en zijn voor- en nabewerkingen, en de afnemers van diverse producten. Het betreft in deze case een toekomstmodel (*to be*-model): niet zozeer het proces om te komen tot deze situatie staat centraal, maar de feitelijke beoogde situatie in de toekomst, in vol bedrijf.

PAIR-analyse. Verschillende spelers zijn besproken. Met name is ingegaan op de PAIR van de toeleveranciers van grondstoffen, de beoogde financiers en de beoogde afnemers. Het project bevindt zich duidelijk in een verkennende fase: met veel van de beoogde spelers zijn wel initiële gesprekken gevoerd, maar van

"To Be" model versie 1.0, 2006

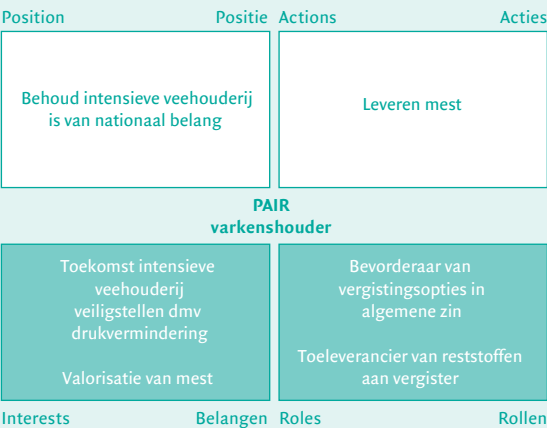
Vergisting op microschaal

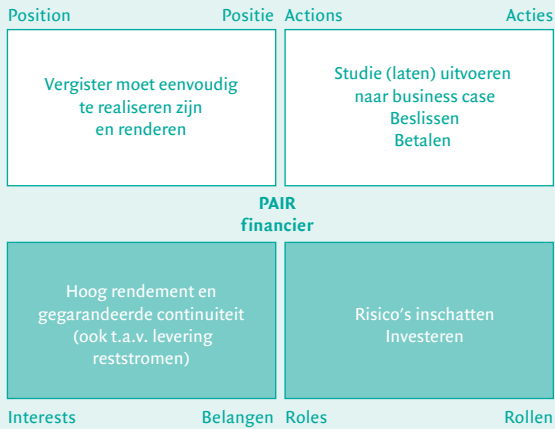
Henk Diepenmaat m.m.v. Paul de Rond en Sjoerd Reijnsbach



verdere concretisering van de plannen is op dit moment (2006) nog geen sprake. Dat is wel nodig om de intenties van deze partijen daadwerkelijk te toetsen. Over rollen kun je gemakkelijk in algemene zin spreken, maar belangen worden vaak pas echt helder als daadwerkelijke acties in zicht komen.

Concreet is op het moment van analyse (voorjaar 2006) niet duidelijk wie de installatie van de vergister met toebehoren zou moeten financieren en of deze partij hier wel brood in ziet. De initiatiefnemende varkenshouder ziet zichzelf in ieder geval niet als financier. Zijn primaire generale belang is dat de varkenshouderij (en meer specifiek zijn eigen bedrijf) in Nederland een goede toekomst blijft behouden, ondanks vermestingsproblematiek en andere aan intensieve veehouderij gelieerde problemen. Valorisatie van meststromen maakt de economie van zijn bedrijf beter, terwijl de druk op de sector als geheel hierdoor vermindert. Zijn positie is dat behoud van deze sector van nationaal belang is. Zijn rol in dit project is die van bevorderaar van vergistingsoplossingen en leverancier van reststoffen. Acties zijn bevorderend en toeleverend van aard. Onderstaande figuur vat zijn PAIR-matrix samen.





Als je ook de PAIRs van toeleveranciers in zou vullen, wordt zichtbaar dat het ook nog onduidelijk is onder welke contractuele randvoorwaarden toeleveranciers van grondstoffen zouden moeten gaan werken (leveringsvoorwaarden, prijsstellingen e.d.).

Ten slotte is een cruciale vraag voor de economie van het geheel op welke wijze men de producten van het vergistingsproces gaat gebruiken: hiertoe staan verschillende routes open maar welke de voorkeur verdient, is vooralsnog onduidelijk. De uitslag van de economische levensvatbaarheid wordt hier in belangrijke mate door bepaald. Of een financier geïnteresseerd is, hangt van deze algehele levensvatbaarheid af.

Lessen. Het opstellen van het model en de bespreking van de PAIR van specifieke partijen heeft geleid tot een waaier aan uit te zoeken kwesties. Voor een deel waren deze al eerder in verschillende bijeenkomsten op tafel gekomen. De gesprekspartners (provinciale regisseur en varkenshouder) stelden echter dat juist het maken van een integraal actorenmodel en het bespreken van de individuele partijen vanuit een PAIR-optiek, het zicht op dit project en zijn specifieke sterke en knelpunten verhoogde. Vermeldenswaardig is ook het gegeven dat aan de hand van een intensief gesprek een relatieve buitenstaander zich een snel een beeld kon vormen van de essentie van het project. In dit gesprek zijn de contouren van het model opgesteld, waarbij er wel sprake was van een ervaren multi-actor specialist.

Een eerste concrete les betreft de afhankelijkheid van specifieke partijen. Dit project richt zich op een kleine, specifieke coalitie van aanbieders, vergister en afnemers. Dat maakt deze coalitie wendbaar, maar ook kwetsbaar: haken er een paar af dan kan dit grote consequenties hebben voor bijvoorbeeld de economie

van dit systeem. De vraag dringt zich op of een dergelijke techniek niet onafhankelijker zou moeten kunnen opereren van specifieke aanbieders en afnemers, zoals bijvoorbeeld een iets meer grootschalige centrale dit kan (risicospreiding).

Verder is als tweede les het besef aangescherpt dat dit project een problematiek betreft die zich op geheel verschillende schalen uit. Op internationale schaal raakt dit project bijvoorbeeld aan het broeikaseffect. Op nationale schaal staat in wezen de vraag centraal of we als Nederland wel een intensieve veehouderij willen continueren (dierenwelzijn, ziekten). Is het antwoord ja, dan is de politieke steun voor oplossingen als vergisting enorm veel groter dan als het antwoord nee is. Overigens zou vergisting ook los van de mestproblematiek een deelrol kunnen spelen in de energievoorziening.

Deze tweede les uit zich ook bij het verstrekken van de benodigde vergunningen. In de lijst van specifieke knelpunten komen vergunningskwesties op verschillende plaatsen aan de orde. Sommige zijn Europees, sommige nationaal, sommige provinciaal en sommige gemeentelijk. Om al deze kwesties succesvol af te kunnen ronden is draagvlak op ten minste nationale schaal voor vergisting noodzakelijk. Ten tijde van de uitvoering van dit project (2006-2007) is een belangrijke subsidieregeling voor vergisting overigens in de ijskast geplaatst, met als gevolg scherpe protesten en afgelastingen vanuit de agrarische wereld. Dit geeft al aan dat deze technologie zich in woelig vaarwater bevindt.

Een derde les is dat het smeden van een nieuwe coalitie, zoals weergegeven in het actorenmodel, als vanzelf op vele institutionele barrières stuit. Het vereist een aanpak op verschillende niveaus en feitelijk dus ook een projectteam dat op al deze niveaus invloed en mandaat heeft, om vergisting als oplossing voor problemen rond intensieve veeteelt op de kaart te krijgen. Dat is voor een project in isolement als het onderhavige niet realiseerbaar.

Verdere interessante punten in dit project zijn aangegeven met de rode vlaggen 1-12 (zie model voor plaats en toelichting van de vlaggen).

De betrokken varkenshouder onderschreef dat de algemene ambities en doelen van de multi-actor methoden in deze casus gerealiseerd zijn. Specifiek ziet hij ook een grote rol voor de functie van modellen en PAIR-analyses in het communicatieve vlak. Een citaat, bevestigd door de regisseur:

‘De gezamenlijke beeldvorming (tussen varkenshouder en provinciale regisseur, HD) is van groot belang. Samen op deze wijze beeld vormen, werkte erg goed.’

Voorbeeld 2: Ontwikkelingsvisie recreatieve driehoek

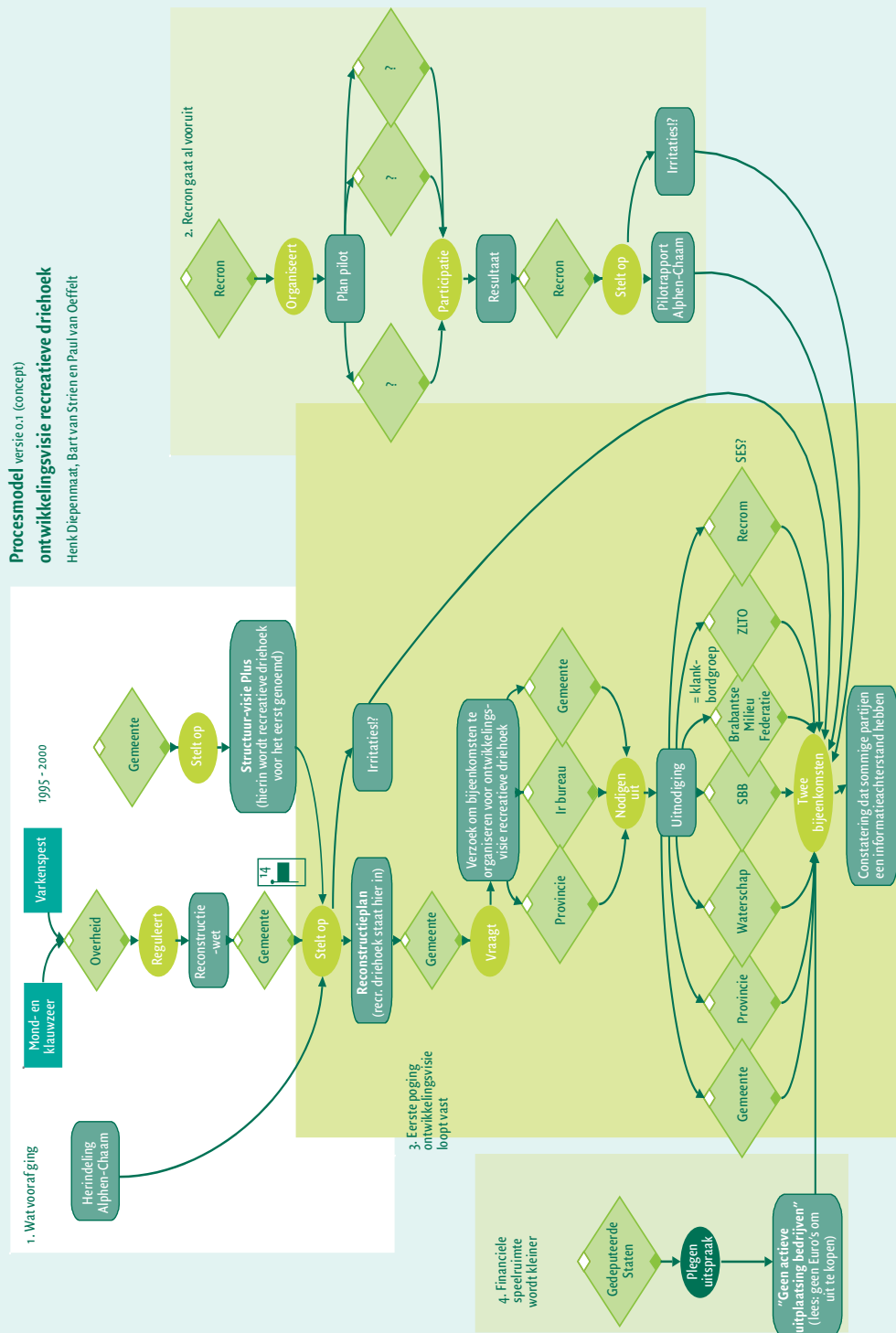
Impressie. De recreatieve driehoek is een stuk land in de buurt van Alphen-Chaam waar men verschillende recreatieve functies in een gebied wil concentreren. Het betreft dus een ruimtelijke ordeningsprobleem. Het idee is dat zo een betere verdeling van landbouw-, natuur- en recreatieve functies tot stand kan komen. Het is een heikel ruimtelijke ordeningsproces, waarbij in het verleden al een aantal keren een pas op de plaats is gezet. Oogmerk is in eerste instantie te komen tot een acceptabele en gedragen ontwikkelingsvisie van het gebied. Initiatiefnemer is de gemeente Alphen-Chaam.

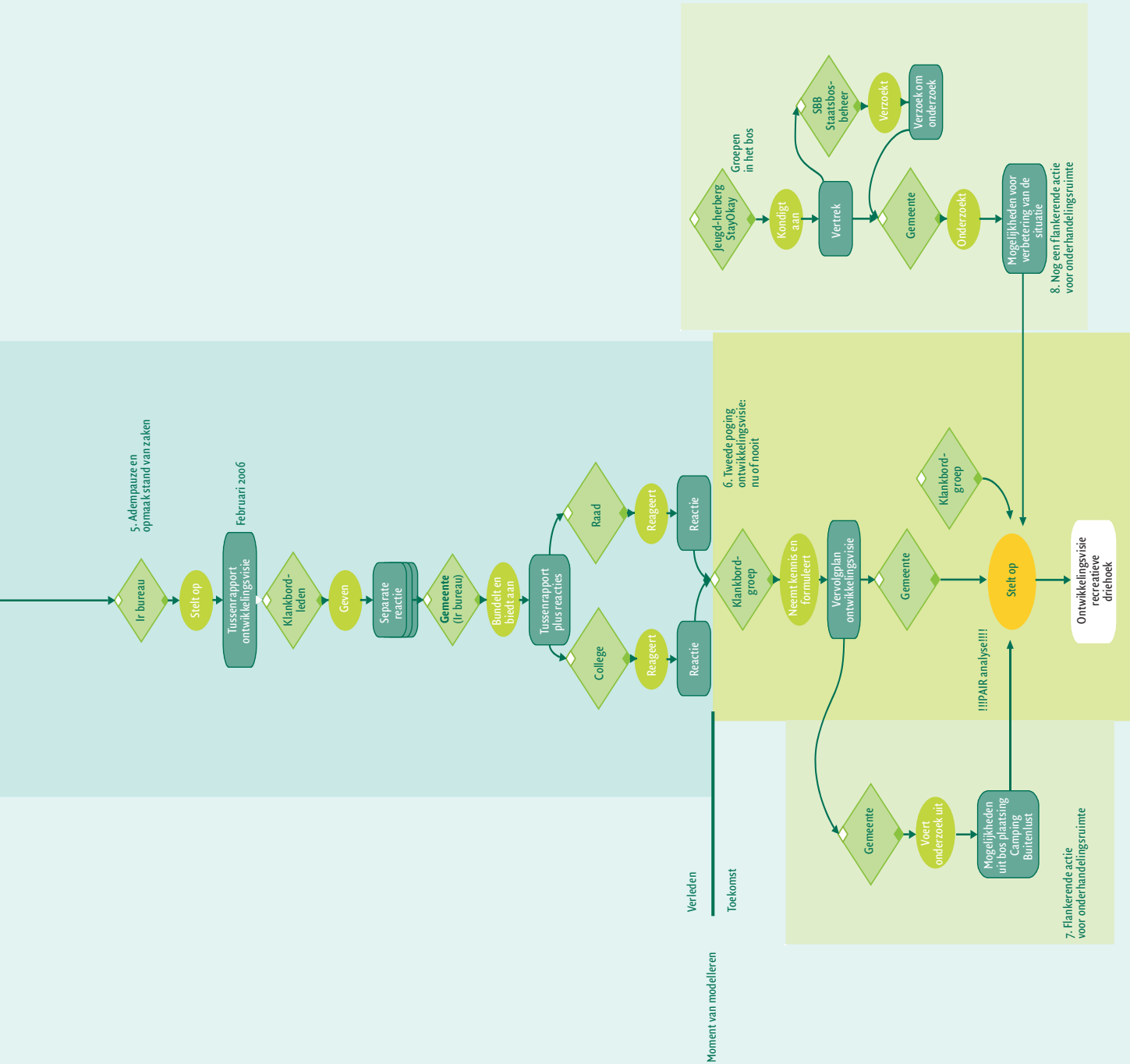
Actorenmodel. Hier is gekozen voor een procesmodel: de stappen tot nu toe zijn in de vorm van een multi-actor model weergegeven. Reden is dat juist het proces lastig verloopt. Het model geeft duidelijk aan dat er veel partijen en invloeden relevant zijn, wat overigens typisch is voor dergelijke ruimtelijke ordeningsprocessen.

De volgende fasen zijn onderscheiden:

1. Wat vooraf ging
2. Recron gaat vooruit
3. Eerste poging ontwikkelingsvisie loopt vast
4. Financiële speelruimte wordt kleiner
5. Adempauze en opmaak stand van zaken
6. Tweede poging ontwikkelingsvisie: nu of nooit
7. en 8. Flankerende acties voor vergroten onderhandelingsruimte

Procesmodel versie 0.1 (concept)
ontwikkelingsvisie recreatieve driehoek
Henk Diepenmaat, Bart van Strien en Paul van Oeffelt



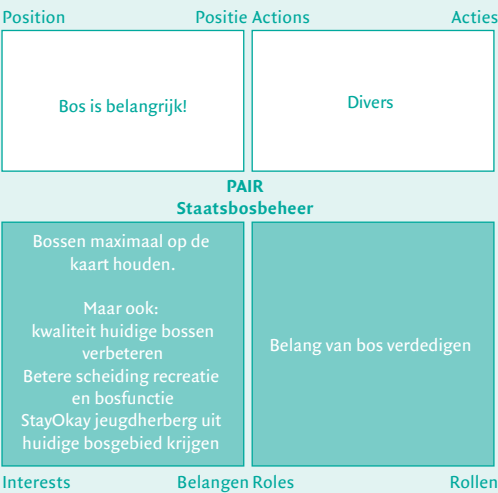


PAIR-analyse. Gedurende het opstellen van het model zijn de PAIRs van verschillende partijen de revue gepasseerd. Scherp blijkt daarin dat ook hier – evenals bij het mestvergiftigingsproject – de verschillende niveaus (nationaal, provinciaal en lokaal) over elkaar heen tuimelen. Namens de betreffende recreatieondernemers zit er een nationale belangenorganisatie aan tafel, en de natuur- en milieuwaarden worden o.m. vertegenwoordigd door een provinciale partij. Het betreft een schaakspel op verschillende borden⁸⁹. Daarbij wordt al snel duidelijk dat nationale en provinciale spelers het spel vaak scherper spelen dan de lokale spelers (de eersten zijn ‘roomscher dan de Paus’; lokale natuur- en milieuvertegenwoordigers blijken juist meer begrip te hebben voor de noden en behoeften van de lokale recreatieve ondernemers en landbouwers, die bijvoorbeeld uitgekocht zouden kunnen worden). Wat op microschaal de goedkeuring kan wegdragen, wordt op mesoschaal niet altijd wenselijk, niet in lijn met de principes bevonden. Saillant is ook dat het de gemeente goed zou uitkomen de hoge kosten voor een zwembad kwijt te raken, door recreatieondernemers de algemene zwembadfunctie toe te spelen.

Dit spel op verschillende borden moet in de nabije toekomst scherper geanalyseerd worden in termen van PAIR; samen met de projectleider is hier een allereerste aanzet toe gemaakt. De fasen 7 en 8 van het actorenmodel zijn ook om deze reden prominent in het model terecht gekomen. Een aantal PAIR-matrixen staat hieronder al benoemd.

Position	Positie Actions	Acties
Evenwichtige ontwikkeling platteland is belangrijk Wij zijn de partij die de maatschappelijke belangen moet afwegen		Divers
PAIR gemeente		
Welvaart en welzijn voor de burgers Recr. economische groei bevorderen Maar ook: Kostenpost zwembad van de begroting af		Faciliteren, tafel bieden voor overleg en onderhandeling
Interests	Belangen Roles	Rollen

⁸⁹ In het actorenmodel is slechts één niveau gemodelleerd. Dat is een keuze geweest, ook de andere niveaus kunnen inzichtelijk worden gemaakt.



Hier zijn al voorzichtige onderhandelingsposities in te onderscheiden. Staatsbosbeheer is bereid op de ene plaats water bij de wijn te doen (bos in te leveren) als er elders kwaliteitverbetering ontstaat (rustiger bos). Hierdoor ontstaat extra manoeuvreerruimte om de recreatieve driehoek verder in te vullen. Het spel aan het einde van het actorenmodel (bij 7 en 8: Flankerende acties voor vergroting onderhandelingsruimte) is op dit moment (medio 2006) in volle gang.

In veel van de PAIR-matrixen staat op de plaats van de acties (rechts boven) divers. Dat heeft vooral te maken met het feit dat in deze analyse wordt gekeken op hoofdlijnen. Voor projectleiders, die veel dieper in de materie zitten en veel verwachtingen en wensen hebben ten aanzien van de acties van relevante partijen, is het mogelijk deze acties veel specifiek in te vullen. Doorgaans sporen ze met de ellipsen (acties) bij die partijen in het actorenmodel.

Lessen. De meest dominante karakteristiek van het proces is de aanwezigheid van – af en toe forse – spanningen. Dat is zelfs direct af te lezen aan de aangebrachte fasering in het actorenmodel: een periode van bezinning inlassen was op een gegeven moment vereist. De reden is helder, en wordt ook onderkend: belangen staan diametraal tegenover elkaar in een weinig optimale situatie. Bijzonder is de situatie dat de speelruimte voor de microbelangen van de individuele ondernemers soms overschaduwd dreigt te worden door de mesobelangen van de nationale en provinciale spelers. Deze laatsten willen vaak een algemeen punt maken ('Geen verder bosverlies!'; 'Geen verdere aantasting van de natuur door recreatie!'; 'Meer mogelijkheden voor ondernemende landbouwers en recreatie-ondernemers!'). Dit herkennen we als positiespel.

Op microschaal kan een subtieler spel van uitruilen van belangen leiden tot een veel betere situatie vanuit de verschillende belangen (beter bos, duidelijkere plekken voor landbouw, recreatie en natuur, optimaler ondernemerschap, recreatie en natuur). Uit het actorenmodel is af te leiden dat die richting inmiddels is ingezet (fasen 7 en 8; flankerende acties). Inmiddels begint dit spel, met veel aandacht voor de individuele PAIRs van de spelers, zijn vruchten af te werpen: er komt langzaam beweging in de zaak.

Belangrijke lessen zijn daarom, kort samengevat:

- Beschouw –soms forse – spanningen als normaal in een dergelijke RO-controverse. Het is *business as usual*, en geen te vermijden situatie.
- Onderscheid het nationale/provinciale en lokale speelveld zorgvuldig van elkaar. De belangen van qua signatuur verwante spelers op deze niveaus (bijvoorbeeld milieu- en natuurbeweging of ondernemers en hun branches) sporen niet zonder meer met elkaar.
- Creëer in vastgelopen situaties flankerende processen om ruimte te scheppen. Waar de ruimte schaars is, valt het wisselgeld bijvoorbeeld te vinden in de uitruil van meer ruimte met lage kwaliteit voor minder ruimte met hoge kwaliteit om te recreëren, ondernemen, natuurwaarden rust te geven, etc. Dit is een haalbare en vruchtbare strategie in ons bomvolle land. De PAIR-analyse is daarbij een adequaat hulpmiddel om mogelijke beweging te verkennen.

De projectleider blijkt gegrepen door de aard van het werken met multi-actor methoden. In zijn eigen woorden heeft hij veel aan:

- **overzicht:** de reflectie van het proces, het scherp naar voren halen van het proces waar hij middenin zit;
- **communicatie:** de waarde voor zijn communicatie met bijvoorbeeld de wethouder;
- **inzicht in partijen:** de expliciete wijze waarop met posities en belangen wordt omgegaan in een PAIR-analyse;
- **bewustere procesgang:** de duw die het multi-actor proces heeft gegeven aan de wijze waarop hij met het proces omgaat (van relatief intuïtief naar veel scherper en bewuster).

De inmiddels gevoerde gesprekken hebben duidelijke prikkels gegeven, maar het proces gaat door. Nog een paar citaten van de projectleider:

‘Door toepassing van het model komen de samenhang en samenwerking tussen al die partijen goed naar voren. Het is echter wel moeilijk om het analyseren continu bij te houden.’

‘Belangen en rollen verschuiven continu, dus ook de analyse zal permanent aandacht nodig hebben.’

‘Hierbij is de PAIR-analyse gebruikt. Met andere woorden een gezamenlijke doelstelling formuleren waarin de doelen van ieders organisatie zijn verwerkt. Je methode is eigenlijk een wetenschappelijke vertaling van wat er in de praktijk al plaats kan vinden. Dit traject kan uitmonden in een gezamenlijk haalbaarheidsproject. En dat is een erg goed resultaat dat vorig jaar nog niet denkbaar was.’

Verdere voorbeelden

Op de website www.actors.nl vindt u verdere voorbeelden van actormodellen, en ook reeds in dit boek aanwezige figuren en modellen op grotere formaten. De voorbeelden omvatten onder meer:

- Biogas
- Mobiliteit op het raakvlak van arbeidsvoorwaarden en facilitair beleid
- Gunningmodellen bij stadsuitbreiding (nieuwbouw)
- Jeugdzorg
- Primair onderwijs
- Klimaatonderhandelingen
- Infrastructurele werken

Tevens zullen in de toekomst aan deze website posters worden toegevoegd waarop belangrijke onderdelen van multi-actor procesmanagement in hun essentie zijn samengevat.

4.E VARIANTEN IN MULTI-ACTOR PROCESSMANAGEMENT





Strategieën in multi-actor procesmanagement

Op basis van het hiervoor gepresenteerde kan multi-actor procesmanagement nog steeds op veel verschillende manieren, en in geheel verschillende stijlen worden ingezet. In dit hoofdstuk wordt een aantal van die werkwijzen op hoofdlijnen toegelicht, zonder daarbij te pretenderen volledig te zijn of dit zelfs maar te benaderen. Daarbij wil ik benadrukken dat strategische variaties zowel bepaald worden door de specifieke context waarin gewerkt wordt, als door de kennis en ervaring, stijl en voorkeur van de procesmanager(s) zelf. Vergelijk het met het componeren van muziek. Verschillende doelgroepen en verschillende instrumenten veroorzaken hun eigen componeerstijlen, maar ook de setting waarin gecomponeerd wordt en de voorkeuren en mogelijkheden en culturen en stijlen van de componisten bepalen sterk mede de te volgen werkwijze en (dus) het resultaat. Multi-actor procesmanagement is minstens zo veelzijdig als het componeren van muziek.

We lichten er hier drie categorieën van strategieën uit. De *eerste* is op basis van de modus van samenwerking. De *tweede* maakt onderscheid inzake de volgorde waarin onderdelen van het onderhavige verbeterperspectief ontwikkeld worden. En de *derde* onderscheidt scenariostrategieën van interveniërende strategieën.

De modus van samenwerking

Binnen deze categorie onderkennen we drie hoofdstromen:

- 1.1 de geïsoleerde modus,
- 1.2 de verborgen modus en
- 1.3 de participatieve modus.

De **geïsoleerde modus** gaat ervan uit dat een individuele procesmanager wel zeker vele inzichten en technieken en methoden inzet, maar dat hij deze werkwijze grotendeels (hoewel niet noodzakelijkerwijs en niet krampachtig) weghoudt van de spelers in het veld om hem heen. Vergelijk het met de wijze waarop een huisarts zijn diagnoses stelt. De patiënt is doorgaans geïnteresseerd in het resultaat, en niet in alle details van de overwegingen die daartoe geleid hebben. De procesmanager zou bijvoorbeeld PAIR matrices kunnen maken van belangrijke spelers, en de inzichten die hieruit naar voren komen kunnen toepassen in zijn communicatie met de betreffende spelers.

De **verborgen modus** vertrekt vanuit de assumptie dat er een team van procesmanagers en anderszins verantwoordelijken aan het werk is in een veel breder spelersveld. Onderling en samen gebruikt dit kernteam inzichten, technieken en methoden uit de discipline van multi-actor procesmanagement. Maar communicatie met de rest van het spelersveld vindt plaats via resultaten en in meer gangbare vormen (teksten, beelden) vertaalde inzichten. Het verschil met de geïsoleerde modus is dus dat in de verborgen modus geen individu maar een team intensief en professioneel procesmanagement inzet. Het kernteam zou bijvoorbeeld intensief multi-actor modellen en PAIR-analyses kunnen maken, zonder daarbij direct veldspelers te betrekken. Het evidente voordeel hiervan is dat de disciplinaire kracht van procesmanagers goed benut kan worden (snel elkaar begrijpen, eenvoudige onderlinge communicatie in jargon, ervaren en op elkaar ingespeelde mensen, in vertrouwde omgeving ook zaken kunnen uiten die nog niet naar buiten hoeven of mogen). Het nadeel: voor de veldspelers geldt dit allemaal niet, er ligt dus het risico van *group think* (een afgescheiden kerngroep ontwikkelt een alleen voor haar plausibele kijk op zaken), een extra communicatiekloof en het loszingen van procesteam van de maatschappelijke setting waarin zij opereren.

De **participatieve modus**, ten slotte, gaat ervan uit dat het relevante spelersveld juist wél direct en erg intensief betrokken is in de procesactiviteiten. Een heel concreet voorbeeld van de participatieve modus werkvorm is de perspectivische workshop, zoals uiteengezet in hoofdstuk 9. Iets wat ook vaak werkt is het maken van multi-actor modellen in verborgen modus, en het tonen van de resultaten van dit modelleerproces (eventueel gepopulariseerd) in participatieve modus. Het grote voordeel hiervan is de directe betrokkenheid van de veldspelers, het evidente nadeel is dat we zullen moeten werken met werkvormen die dicht staan bij de natuurlijke manier van werken van die spelers. Wellicht denkt u nu: Wat is daar dan zo erg aan? Dan adviseer ik u nog eens terug te kijken naar Intermezzo 2, waarin helder uiteengezet is dat onze natuurlijke werkvormen nu eenmaal niet zo geschikt zijn voor complexe multi-actor contexten. Toch wegen de voordelen van directe betrokkenheid van het spelersveld hier erg zwaar. Daarom dient weloverwogen gekozen te worden, en wellicht voor een mix geopteerd te worden (zie kader).

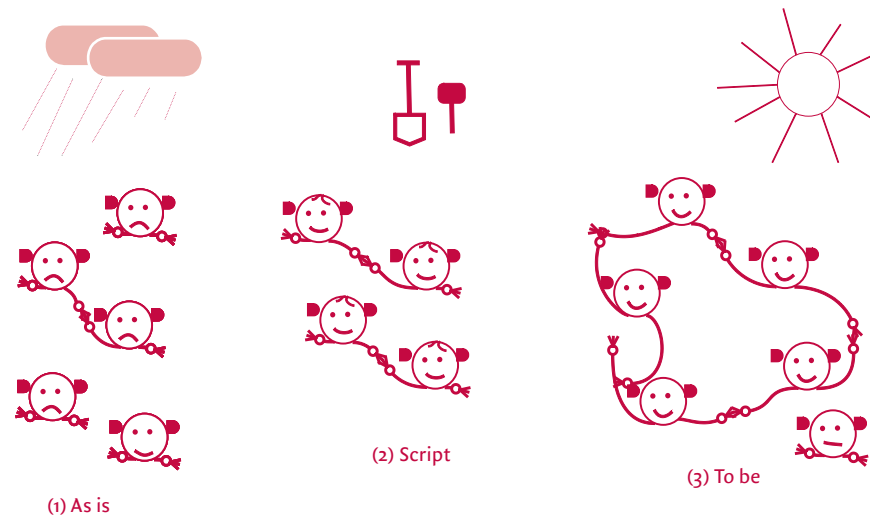
Zelf geef ik doorgaans de voorkeur aan een gecombineerde **verborgen** en **participatieve** modus (en voel me daarbij vrij ook af en toe **geïsoleerd** te werk te gaan). Op deze wijze

komen de aanscherpingen van specifieke multi-actor methoden goed tot hun recht, en blijven de spelers toch direct en flexibel en nauw betrokken.

De volgorde in perspectiefontwikkeling

Een multi-actor verbeterperspectief bestaat uit drie onderdelen. De uitgangssituatie wordt minder gevonden dan de resulterende situatie, maar het is zeker in complexe situaties vrijwel ondoenlijk het iedereen naar de zin te maken (zie figuur hieronder; let ook op de uitdrukkingen op de gezichten). Vaak zal er dan ook aan het einde van het traject specifiek opgetreden worden om partijen aan boord te houden of te trekken, door middel van bijvoorbeeld uitkoopregelingen, compensaties of specifieke revenuen.

Figuur 16.1 een model van een multi-actor verbeterperspectief bestaat uit een as is model van het heden, een script (een procesmodel) van de verandering, en een to be model van de toekomst.



Patronen in ontwikkeling

In de praktijk zal een dergelijk verbeterperspectief zich op verschillende manieren kunnen ontwikkelen, en naarmate de ontwikkeling verder gaat zullen de eerste partijen reeds hun veranderstappen zetten. In deze ontwikkeling zijn duidelijke patronen te herkennen. In de discussie hieronder hanteer ik de begrippen (1) as is, (2) script en (3) to be om de drie delen van een perspectief mee aan te duiden (zie ook de figuur hierboven), en bespreek ik achtereenvolgens⁹⁰:

⁹⁰ De termen zijn in het Engels omdat dit in eerste instantie door mij in het Engels is gedoceerd.

- 2.1 Backcasting
- 2.2 Trouble shooting
- 2.3 Trick Exploiting
- 2.4 Stepwise improvement
- 2.5 Flow Adjustment

Backcasting is een aanpak waarbij begonnen wordt met ontwikkeling (het ontwerp) van het toekomstdeel (het *to be* deel) van het perspectief. Met *backcasting* is in de negentiger jaren van de vorige eeuw in Nederland breed geëxperimenteerd ten behoeve van duurzame toekomstbeelden. Indien eenmaal een afdoende aantrekkelijk toekomstbeeld tot stand gebracht is, zal gekeken worden hoe dit terugwaarts redenerend bereikt kan worden. Het perspectivische patroon is: 3 2 1 (van rechts naar links). Veel visiewerkshops en strategische sessies volgen een backcasting aanpak. Het grote voordeel van een backcasting aanpak is tegelijkertijd zijn evidente nadeel. Voordeel is dat er vrijer en losser van de waan van de dag verkend kan (en zal) worden. Het resultaat zijn mooie vergezichten. Het complementaire nadeel is dat het erg lastig kan blijken het gat met het heden te dichten. Niet zelden blijkt het ontwikkelde *to be* model wat utopisch⁹¹, en blijkt het lastig eerste stappen te zetten. Toch is backcasten altijd nuttig: het rekt de verbeelding op, en hiermee wordt de toekomstruimte hoe dan ook groter. (Denk ook aan de discussie van denkers en doeners, eerder in dit boek).

Trick exploiting is een aanpak waarbij een script voorhanden is dat reeds goede diensten heeft bewezen. De wereld wordt afgezocht naar toepassingsmogelijkheden voor dit script, en zodra gevonden wordt aangeboden het script in te zetten, met bekend resultaat. De volgorde is 2, 1, 3 (vanuit het midden springen naar links, en dan naar rechts). *Trick exploiting* is hoogst efficiënt en kost weinig cognitieve effort. Indien het op zijn plaats is werkt het ook uitstekend, en is het hoogst adequaat. Het gevaar zit hem in overspanning van de toepasbaarheid van het script. Het spreekwoord luidt niet voor niets dat de gek met de hamer in de hele wereld een spijker ziet. Specialisten neigen tot *Trick exploiting* gedrag (ze kunnen ook moeilijk anders). Het verschil tussen een goede specialist en een slechte is niet alleen de mate waarin hij zijn *tricks* beheerst, maar ook of hij weet wanneer hij ze moet nalaten. (Dit geldt vanzelfsprekend ook voor een professionele multi-actor procesmanager.)

Trouble shooting is in zekere zin de inverse van Backcasting, zowel qua patroon als qua sterke en zwakke punten. Aan het begin van het proces ligt het accent

91 Ideaaltypisch, een droombeeld. Zie ook het gelijknamige werk van Thomas Moore.

dominant op het beschrijven, het analyseren van de huidige situatie (het eerste, *as is* deel van het verbeterperspectief). Daarin zijn een aantal zaken goed mis (de *trouble*), en die worden goed in kaart gebracht. Aansluitend wordt gekeken hoe de *trouble* verholpen kan worden (het *shooting*). Het proces gaat via analyse van *as is* naar het specificeren van *to be*, en zoekt daar dan passende scripts bij. Het perspectivische patroon is 1 3 2 (vanuit links springen naar rechts, en dan terug naar het midden). Het grote voordeel van een *trouble shooting* aanpak is de doelgerichtheid en efficiency. Het corresponderende nadeel is de blindheid voor verdergaande *out of the box* verbeteringen (effectiviteit): je blijft werken binnen of ten minste vanuit de kaders van de *as is* situatie.

Stepwise improvement is verwant aan *Trouble shooting*, het verschil is dat er nu niet geredeneerd wordt vanuit confronterende problemen maar vanuit emergente kansen. Aan een werkend geheel (in onze situatie dus een multi-actor activiteit) worden stapsgewijs steeds maar weer verdere kleine verbeteringen doorgevoerd. Het perspectivische patroon is 1 3 2, net als bij *Trouble shooting*. Iets wat werkt wordt zo steeds beter. Gevestigde industrieën zijn voorbeelden of maatschappelijke praktijken die vele eeuwen hebben kunnen evolueren. De voor- en nadelen zijn exact hetzelfde als bij *Trouble shooting*: doelgerichtheid en efficiency staan aan de pluskant; blindheid voor *out of the box* verbeteringen staat aan de min. Je werkt immers binnen of ten minste vanuit de kaders van de *as is* situatie. Vanwege een dominante focus op *Trouble shooting* en *Stepwise improvement* zijn ook de grootste maatschappelijke praktijken ingehaald door outsiders die veel sterker vanuit een *Backcasting* benadering opereerden en zo grootse verbeteringen realiseerden. Neem vaste telefonie, papieren encyclopedieën, de Nederlandse partij-politiek en de fossiele energievoorziening (ik loop bij de laatste twee voorbeelden een beetje op de zaken vooruit).

Flow adjustment is verwant aan *Stepwise improvement*. Het perspectivische patroon is nu echter 1, 2, 3 (van links naar rechts). Het verschil is dat het onderwerp van aandacht enorm complex, en maar tot op zekere hoogte te doorgronden is. Doet zich een kans voor om te interveniëren, dan wordt die gegrepen en is (hopelijk) een verbetering het resultaat. De naam *Flow adjustment* dient vrij letterlijk genomen te worden. Neem de situatie dat u door een grote stad loopt, overspoeld door indrukken. U ziet in een flits een taxi, en houdt hem aan.

Figuur 16.2 Drie emmers op een wankel tafeltje

Drie emmers op een wankel tafeltje

U ziet, het zijn allemaal varianten op hetzelfde thema. In de ontwikkeling naar een maatschappelijk compleet perspectief verschilt de volgorde van ontwikkeling van de drie onderdelen (as is, script, to be). Dat laat onverlet dat het ontstaan van een intentionele logica vereist dat er een afdoende compleet verbeterperspectief in het bezit van een actor is. Een *backcasting* aanpak gaat dan pas mis als het perspectief niet afdoende ontwikkeld wordt in alle drie zijn hoofdonderdelen (een *descriptief* beeld van **as is**; een *prescriptief* beeld van het **script**; en een *predictief* beeld van **to be**), en hetzelfde geldt voor alle mogelijke ontwikkelingspatronen.

Daarom wil ik hier de zaak omkeren, en het argument volledig in lijn brengen met deel 4b van dit boek. Een perspectief bestaat in al zijn drie onderdelen, hoe rudimentair dan ook of het bestaat *niet*. De hierboven onderkende ontwikkelpatronen zijn relatieve patronen. De ontwikkeling van één van de drie onderdelen van een perspectief mag dan wat vooruit ijlen, in essentie bestaan ze van het begin af aan alle drie, en zullen de andere delen moeten bijtrekken. Een ontwikkelingstraject waarbij een van de drie onderdelen extreem vooroploopt of achterblijft is een gemankeerd traject, met een geringe kans op succesvolle afronding.

Ik vergelijk de ontwikkeling van een multi-actor verbeterperspectief daarom wel eens met het vullen van drie emmers, die gebroederlijk op een wankel tafeltje staan, met ieder al een klein beetje water. Natuurlijk kan één of kunnen zelfs twee van de drie emmers best wat sneller gevuld worden. Dat is wat gebeurt in de patronen zoals hierboven onderscheiden. Maar lopen ze te veel uiteen, dan zal het tafeltje omvallen.

Basisregel is dat de analyse van *as is*, de synthese van het script, en de voorspelling van *to be* zo veel als mogelijk sporen. *Het basisstreven is dus een evenwichtige ontwikkeling.*

Accenten daar bovenop kunnen zijn dat bij een meer explorerend karakter de *to be* emmer wat voorop loopt, en bij een incrementeel verbeterend traject de *as is* emmer aan het begin wat meer water krijgt. Willen we scripts hergebruiken, dan vullen we die emmer aan het begin wat meer. Maar vroeg of laat (en liever vroeg!) moeten we ook de andere emmers aandacht geven. Blijven analyseren (*as is*) of blijven toekomstverkennen (*to be*) of krampachtig vasthouden aan één script, het zijn gemankeerde activiteiten. Ze passen niet in perspectief.

Wanneer zal het perspectief zich dan voltrekken? Dat gebeurt als de (al dan niet collectieve) actor vindt dat het voldoende uitontwikkeld is om tot handelen over te gaan. De emmers hoeven dus niet helemaal gevuld te zijn (dat is doorgaans alleen het geval bij extreme routineactiviteiten; ze zijn dan alle drie overigens ook in één klap vol).

Scenario's en interventies

De laatste indeling is die van scenario beschrijvende strategieën en interveniërende strategieën.

Bij *scenario's* is er sprake van een mogelijk beloop in de toekomst. We beschrijven dus één maar liever nog een aantal mogelijke wijzen waarop de toekomst zich zou kunnen ontfouten. Omdat we dat doen vanuit een multi-actor optiek, zal zo'n scenario er bijvoorbeeld uit kunnen zien als een tijdreeks van multi-actor situaties, met zekere intervallen daartussenin.

Bij *interventies* gaan we er juist vanuit dat we die toekomst mede kunnen bepalen. We modelleren dus niet zomaar een tijdreeks van toekomstbeelden, maar we modelleren ook onze eigen interventies en de consequenties daarvan voor die toekomst. De meest eenvoudige manier daarvan hebt u al gezien: dat is in de

vorm van een multi-actor perspectief waarbij we zelf handelend, interveniërend op de kaart staan. Dit boek neemt de positie in dat we te bescheiden zijn in onze vermogens onze toekomst mede te bepalen. In Intermezzo 4 vindt u daarom een paar historische ontwikkellijnen die dit idee op hoofdlijnen illustreren.

Scenario's en interventies hebben natuurlijk veel met elkaar te maken. De zin van het ontwikkelen van verschillende alternatieve scenario's is immers juist dat men zich dan kan voorbereiden op mogelijke interventies. Men weet weliswaar niet welk scenario zich zal voltrekken, maar komt er een aan de orde, dan is men voorbereid. In die zin lijkt de combinatie van scenario's en interventies wel iets op een *multiple Trouble shooting*. Met dit verschil dat we niet vertrekken vanuit een analyse van een bestaande situatie, maar vanuit een brede verkenning van alternatieven voor de toekomst. Doet één van die alternatieven zich voor, dan zijn we goed voorbereid.

Ook is het zinvol verschillende scenario's te verkennen, en dan te kijken welke onderdelen zich in allemaal voordoen. Die onderdelen zijn dan *scenariorobuust*. Je kunt er, onder de aanname dat je scenario's de alternatieven dekken, welhaast van uitgaan dat *scenariorobuuste* onderdelen zich sowieso zullen voltrekken, en je kunt je interventies daarmee in lijn brengen.

Een verwant maar toch weer heel ander begrip is dat van de *scenariovrije elementen*. Scenariovrije elementen onttrekken zich aan ieder willekeurig scenario (voor zover we die althans kunnen verkennen). Voorbeelden zijn dat mensen ook in de toekomst beschutting en voedsel nodig zullen hebben. Of dat onze maatschappelijke praktijken ook in de toekomst voordelen zullen hebben van 'pluriformiteit in samenhang'. Ik denk zelf dat ook de radicale actorthese uit hoofdstuk 8 een typisch scenariovrij element is. Je kunt er dus gevoeglijk vanuit gaan, erop bouwen.

Opdracht 15: Strategieën in multi-actor procesmanagement

Bekijkt u eens diepgaand hoe u eigenlijk te werk gaat in uw eigen multi-actor proces.

11.1 Modus van samenwerking. Werkt u *geïsoleerd*, *verborgen* of *participatief* of in een *mengvorm*? Waarom kiest u precies die variant? Beargumenteert u voor zichzelf eens een betere variant, en denk na hoe u deze in zou kunnen zetten in uw eigen situatie.

11.2 Volgorde in perspectiefontwikkeling. Lijkt uw aanpak op *backcasting*, *trouble shooting*, *trick exploiting*, *stepwise improvement* of *flow adjustment*? Of is er sprake van een ander patroon? En is deze aanpak, gezien de relatieve sterkten en zwakten van de verschillende aanpakken, ook wel de meest geëigende? Beargumenteer, gebruik makend van de aard van uw gewenste verbetering en de karakteristieken van de verschillende ontwikkelpatronen, welk patroon het beste bij uw situatie past. Ontwerp daarvoor een aanpak.

11.3 Aankijken of ingrijpen. Volgt u vooral een scenario aanpak of bent u bij uitstek interveniërend gericht? Wellicht hanteert u beide strategieën in samenhang? En klopt die modus ook, gezien uw onderliggende verbeterwens? Hoe zit het met scenariorobuuste onderdelen en scenariovrije elementen, heeft u ze voldoende in het vizier?



Projecten, programma's, maatschappelijke praktijken

Drie soorten intentionele activiteiten

Wat is nu het werkgebied van multi-actor procesmanagement? In principe al die contexten en werkvelden waarin verschillende actoren in samenhang doelen willen halen, collectieve intentionele logica's willen ontwikkelen en realiseren, verbeterprocessen willen doormaken. Daarmee dekt het zowel projecten, programma's als ook de meest complexe en integrale maatschappelijke processen.

De doelgroep van dit boek wordt dan ook gevormd door projectleiders, programmanagers, bestuurders en politici, managers van afdelingen en organisaties die zich in complexe spelersvelden bevinden, en nog velen meer. Hun activiteiten mogen dan gekenschetst worden als multi-actor procesmanagement, maar evengoed zijn er wel zeker flinke verschillen te onderkennen. Om daar enig licht op de doen schijnen werk ik hieronder het verschil uit tussen drie soorten activiteiten.

1. projectmatige activiteiten
2. programmatische activiteiten
3. maatschappelijke verbeteractiviteiten

Ze worden ieder gekenschetst door verschillende eigenschappen. Ik focus hier op die aspecten die nauw passen bij de perspectivische interpretatie van multi-actor procesmanagement die centraal staat in dit boek.

Projectmatige activiteiten zijn typisch eenmalige, unieke activiteiten die op voorhand gestart worden binnen een heldere projectomgeving met een duidelijke toewijzing van projectdoel (concreter: projectresultaat), tijdsduur en middelen. Doorgaans wordt een project al voorafgaande aan de start helder gepland, gefaseerd en aansluitend ook conform deze fasering gemanaged, door een projectleider. Iedere fase heeft daarbij zijn eigen deelresultaten en – in geval van vele projectdeelnemers – zijn eigen duidelijke bemensing. Een project heeft soms een begeleidingsgroep voor bijsturing en advies. Projecten zijn doorgaans operationeel, uitvoerend van aard.

Projecten: uniek, begrensde omgeving, helder doel, helder gepland, gefaseerd,

helder bemenst. Hun aard is uitvoerend, operationeel.

Programmatische activiteiten zijn georganiseerd rond een set van gerelateerde projecten. Die projecten realiseren samen een groter programmadoel, dat soms heel concreet, maar vaker meer abstract geformuleerd zal zijn dan een projectresultaat, bijvoorbeeld in de vorm van een missie. De programmaomgeving is doorgaans lastiger af te bakenen dan een projectomgeving, en er zullen veel meer invloeden van buiten spelen dan bij een project. Afhankelijk van de aard van het programma is er soms ook sprake van een bestuur, en een wetenschappelijke en maatschappelijke adviesraad. Het programma ontwikkelt/selecteert en start de samenstellende projecten doorgaans zelf op. De vrijheidsgraden bij invulling van programmatische activiteiten zijn dus aanzienlijk groter dan bij een projectmatige activiteit. Soms zijn de projecten nauw onderling gerelateerd, en vullen ze ieder bijvoorbeeld een ander onderdeel van een groter geheel in. Zoals een onderdeel van een grote fabriek of de deelinvulling van een nieuw industrieterrein. Soms ook exploreren de projecten (al dan niet geclusterd) een andere wijze om een bepaald groter doel naderbij te brengen, zoals een meer duurzame voedselvoorziening of een duurzamere mobiliteit. Dit laatste is bijvoorbeeld het geval bij innovatieprogramma's: individuele projecten mogen mislukken, maar er zullen *grosso modo* ook successen geboekt worden die het doel naderbij brengen. Een programmamanagement (bijvoorbeeld een programmadirecteur bijgestaan door programmamanagers en ondersteunende staf) ontwikkelt en managet dan de projectenportfolio, bewaakt de samenhang tussen de projecten en hun relatieve bijdrage aan de integrale programmadoelstellingen. Programmatische activiteiten zijn doorgaans missionair (ze streven realisatie van een visie na) en hun doelen strategisch van aard.

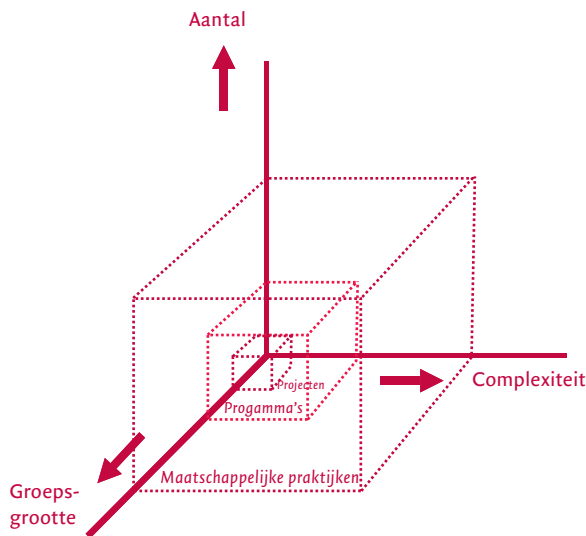
Maatschappelijke verbeteractiviteiten hebben direct betrekking op een doorsnede uit onze integrale dagelijkse maatschappij, zoals de bouw, de voedselvoorziening, mobiliteit of onderdelen daarvan. Deze behoeft verbetering. Er wordt gewerkt in de harde wind van de dagelijkse maatschappelijke praktijk. Het cruciale verschil met een project of een programma is dus dat de werkomgeving niet begrensd of halfopen is, maar direct een onderdeel van onze maatschappij zelf. Interacties met de omgeving zijn veelvuldig, hard en direct. Er is hierdoor ook weinig ruimte voor experimenten of mislukkingen: voor alle verbeterpogingen geldt in *één keer goed*. De vaak vele betrokken actoren zijn geen project- of programmaprofessio-

Programma's: uniek, programmaomgeving met gedeeltelijk open grenzen naar maatschappij, breed en/of ambitieus doel, ontwik-

keling en management van een portfolio van projecten, te bemensen naar behoefte, hun aard is missionair en strategisch.

nals, maar gewone maatschappelijke participanten. Maatschappelijke verbeteractiviteiten zijn doorgaans deels politiek en/of bestuurlijk van aard. Dit laat onverlet dat er binnen grenzen wel zeker gepland en geprogrammeerd kan worden. Maar dat gebeurt dan op uiterst flexibele wijze, in de zin van het ontwikkelen van multi-actor verbeterperspectief, zoals in de hoofdstukken hiervoor uiteen is gezet. Concreet vereist een succesvolle verbetering immers dat er een helder en samenhangend en gefundeerd begrip bestaat van de maatschappelijke vertreksituatie (as is), het verandertraject (script) en de beoogde resultaatsituatie (to be).

Figuur 17.1 Projecten, programma's en maatschappelijke praktijken in actorenruimte



Positionering in actorenruimte

Grosso modo nemen zowel het aantal betrokken actoren als hun complexiteit als de groeps-grootte van deze actoren toe van project via programma naar maatschappelijke verbeteractiviteit. Je zou deze drie dan ook relatief ten opzichte van elkaar kunnen plaatsen langs de lijn bestaande uit de punten $c = g = a$ (diagonaal vanuit de oorsprong) in actorenruimte. Projecten wat dichterbij de oorsprong; programma's wat verder; maatschappelijke praktijken wat het verst.

Maatschappelijke verbeteringen: uniek, werkveld is niet afgeschermd maar onderdeel van de maatschappij zelf, doel is maatschappelijke verbetering, werkwijze is het ontwik-

kelen en realiseren van gedragen multi-actor verbeterperspectief, het perspectief in ontwikkeling bepaalt de betrokken actoren, hun aard is politiek en/of bestuurlijk.

ma's wat verderop in de ruimte, en maatschappelijke verbetering vol in de vrije ruimte. Dat biedt een veel scherper beeld van hun aard en onderlinge verschillen.

Er zijn natuurlijk allerlei uitzonderingen hierop. Het 'man op de maan' project van de Verenigde Staten was bijvoorbeeld een enorm omvangrijk project (doorgaans wordt voor grote projecten een specifieke projectorganisatie ingericht). De positionering is globaal en dient ruim opgevat te worden (het gaat om sferen, banden, zie ook de isovlakken in Intermezzo 2). Toch is er veel voor te zeggen. Ga maar na:

Projecten kennen een helder doel, een duidelijke projectruimte, een scherpe planning en fasering en een duidelijke bemensing vanwege het feit dat ze recursief perspectivisch gezien en qua actorenstructuur relatief eenvoudig zijn.

Maatschappelijke verbetertrajecten ontberen deze helderheid aan het begin, en vereisen een flexibel maar gericht zoekproces naar een maatschappelijke compleet multi-actor perspectief onderweg juist omdat ze recursief perspectivisch gezien en qua actorenstructuur zo complex zijn.

Programma's zitten er tussenin, juist omdat ze beter te overzien zijn dan maatschappelijke verbeterprocessen, maar veel minder goed dan projecten. De programmatische werkwijze leent dus van beide uitersten. Hij is gericht maar ook flexibel.

Nu is het in de praktijk af en toe zo dat, vanwege opportunistische redenen, de namen project, programma en maatschappelijk verbeterproces voor allerlei posities in actorenruimte gebruikt worden. Zo worden activiteiten in het programmatische of maatschappelijke deel van actorenruimte door opdrachtgevers vaak als project betiteld, omdat dat immers de schijn van beheersbaarheid en een helder resultaat met zich meebrengt. (De beruchte overschrijdingen bij grote projecten hebben hier alles mee te maken!) Projectachtige activiteiten worden met opzet als programma's ingericht omdat dat extra vrijheid (en vrijblijvendheid) met zich meebrengt. En relatief eenvoudige verbetertrajecten worden als maatschappelijk complex geëtiketteerd omdat hiermee legitimiteit ontstaat er maar vanaf te blijven (een laissez-faire houding is dan immers beter te verdedigen).

Het is lastig intentionele activiteiten te positioneren in actorenruimte, laat daarover geen enkel misverstand bestaan. En verschillende actoren kunnen hier ook, op basis van heldere overwegingen gebaseerd op andere eerdere ervaringen, anders tegenaan kijken. Toch is het zaak hier een zo scherp als mogelijk beeld van te vormen. Als multi-actor procesmanager doe je er verder goed aan een wat naïeve of opportunistische opdrachtgever te informeren als een project- of een

programma-aanpak niet op zijn plaats is of juist wel. Dat vergt ruggengraat, en de kans bestaat dat een ander minder scrupules of inzicht heeft en er evengoed mee aan de slag gaat. Maar eerlijk duurt het langst.

Wanneer is er sprake van een succesvol traject?

Het antwoord op de vraag wanneer een project, programma of maatschappelijke activiteit succesvol verlopen is, is voor elk van deze drie geheel anders van aard.

Een project is succesvol verlopen als het aan het *begin* reeds vastgestelde, heel concrete projectresultaat binnen tijd en middelen is opgeleverd, conform de *vooraf* daarvoor geformuleerde specificaties.

Een maatschappelijke activiteit is daarentegen juist succesvol verlopen als de erbij betrokken *actoren* *achteraf* van mening zijn dat hun situatie ook daadwerkelijk is verbeterd. Natuurlijk is het ook in maatschappelijke verbetertrajecten mogelijk vooraf al iets te zeggen over aard en richting van de gewenste verbetering, en van eventuele fasen en stappen in dit proces. Maar het harde punt is dit: succes wordt *achteraf* vastgesteld door de dan betrokkenen. Verwijzen naar eerdere plannen en wensen en coalities doet daar weinig aan af. Er is nadrukkelijk sprake van verkennen, zoeken, van richting veranderen, voortschrijdend inzicht. In dit b3oek is dit uitgewerkt als een proces van multi-actor perspectiefontwikkeling.

Programma's zitten hier tussenin. Er is sprake van een globale richting waarin de verbetering gezocht wordt, en de projectenportefeuille is het middel om binnen deze richting al explorerend stappen te zetten. Een programma is dus succesvol als het *achteraf* aantoonbaar (*vooraf* deels nog onbekende) stappen zet in een vooraf al wel aangeduide globale richting.

In alle drie de gevallen kan multi-actor procesmanagement uitstekende diensten bewijzen. Bij projecten bijvoorbeeld kunnen projectplannen met verschillende partijen uitstekend weergegeven worden als gefaseerde multi-actor modellen. Of samenwerking succesvol zal zijn kan vooraf verkend worden door middel van PAIR-analyse. Ieder project kent verder een glasheldere intentionele logica, gebaseerd op een op hoofdlijnen goed gearticuleerd verbeterperspectief. Is dit alles niet het geval, dan gaan de randvoorwaarden voor projectmatig werken niet op.

Bij programma's kan de onderliggende visie uitstekend verder gearticuleerd worden, vertrekkend vanuit een kameel die verder ingekleurd wordt met behulp van multi-actor modellen. Gaande de rit kan coalitieontwikkeling ondersteund worden met PAIR-analyses en multi-actor modellen, en in geval van stagnerende samenwerking of zelfs conflicten kunnen intentionele matrices en interactie-analyses ingezet worden.

Bij maatschappelijke verbetering kan het gehele proces vormgegeven worden als een flexibel multi-actor perspectiefontwikkelingsproces, met inzet van alle methoden die op een gegeven moment maar wenselijk zijn. Soms zullen we routineus, projectmatig of programmatig werken, maar soms ook opportunistisch en creatief. De koers is gericht op maatschappelijke compleetheid van het onderliggende verbeterperspectief. Want u weet inmiddels: op een gegeven moment volgt de verbetering dan vanzelf! (Zie hoofdstuk 9).

Opdracht 16: Project, programma, maatschappelijke praktijk

Aard van problematiek en aard van aanpak dienen liefst maximaal met elkaar te sporen. Karakteriseert u daarom *de feitelijke aard* van uw multi-actor verbeteropgave eens als typisch *projectmatig*, typisch *programmatisch* of typisch *maatschappelijk*.

Hanteer daarbij karakteristieken als:

- heel concreet projectresultaat of breder maatschappelijk verbeterdoel
- afgeschermd projectomgeving of de echte maatschappij
- heldere maar inflexibele fasering of open maar flexibele werkvorm
- een helder begreemd veld van betrokken spelers of juist een open veld
- veel getrainde professionals of veel maatschappelijke spelers

En kijkt u dan eens naar uw werkwijze. Is die typisch projectmatig, typisch programmatisch of typisch maatschappelijk? *Corresponderen* aard van problematiek en aard van aanpak voldoende met elkaar? Zo ja, wat kunt u doen om dit nog verder te verbeteren? Zo nee, wat kunt u doen om de discrepantie tussen aard van de materie en werkvorm zoveel als mogelijk te verhelpen?





Duurzaamheid vanuit een multi-actor optiek

Als actoren doelgericht handelen, doen ze dat vanuit een verbeterperspectief en op basis van een intentionele logica. Iedereen denkt dus dat hij verbetert op het moment van doelgericht handelen (ook al kan dat anders uitpakken dan we denken of kunnen we zaken op een ander moment anders wegen). Een gerespecteerd lid van onze maatschappij, maar ook iemand die gehanteerd wordt. Zelfs een crimineel (het cruciale verschil is dat we – als vooronderstelde niet-criminelen – het verbeterperspectief en dus de intentionele logica van de crimineel niet delen).

Duurzame ontwikkeling vooronderstelt maatschappelijk verbeterperspectief

Het multi-actor perspectief biedt een intrigerende kijk op het verschijnsel van (maatschappelijke) duurzaamheid en duurzame ontwikkeling. De duurzaamheidsbeweging maakt zich ernstig zorgen over de volhoudbaarheid, de continueerbaarheid van onze maatschappelijke ontwikkelingen. Het idee is dat we de grenzen naderen van wat ons (oorspronkelijk vooral fysieke) leefmilieu aankan, vanwege de ongebreidelde ontwikkeling van onze productie- en consumptieprocessen. Deze boodschap kreeg een enorme maatschappelijke urgentie vanwege het verschijnen van het rapport *The Limits to growth: a global challenge* van Dennis Meadows (1972), opgesteld namens de Club van Rome. Het moet over een andere boeg! Hiermee beoogt de duurzaamheidsbeweging in termen van dit hoofdstuk dus een enorm maatschappelijk verbeterproces. Duurzame ontwikkeling is niets anders dan signaleren dat onze reguliere ontwikkeling anders moet, en bijdragen aan de ontwikkeling en realisatie van de bijbehorende maatschappelijke verbeterperspectieven.

Intergenerationele solidariteit

Volgens Brundtland (Brundtlandrapport, 1987) dienen we daarom onze eigen noden op dusdanige wijze in te vullen, dat de generaties ná ons dat ook nog kunnen. Brundtland benadrukte hiermee een notie van intergenerationele solidariteit, met als uitgangspunt dat we anderen niet mogen hinderen. Hoewel wat passief van karakter (waarom immers volstaan met niet hinderen? Waarom niet waar mogelijk actief ondersteunen?) bleek dit een boodschap die grote politieke en maatschappelijke weerklink kreeg (en nog steeds krijgt).

Triple P

Oorspronkelijk was de duurzaamheidsbeweging vooral gericht op fysieke aandachtsgebieden, zoals Waldsterben (verzuring van de bossen), luchtverontreiniging, ozongat, klimaatproblematiek. Het was echter wel duidelijk dat er een ingewikkelde en uitgebreide sociale dimensie aan ten grondslag lag (de Noord-Zuid ontwikkelingsproblematiek stond reeds in het Brundtland rapport op een centrale plaats; en westerse economische ontwikkelingsmodellen dienen, ondanks hun evidente tekortkomingen, nog steeds dominant als voorbeeld voor ontwikkelingslanden vanwege hun relatieve sterkten). De laatste decennia is het duurzaamheidsdenken dan ook nadrukkelijk verbreed. Naast de fysieke aspecten (inmiddels Planet gedoopt) werden ook Profit (winst; financiële dimensie) en People (mensen; sociale dimensie) als belangrijke duurzaamheidscategorieën benoemd. De zogenaamde triple P was het resultaat: People, Planet, Profit.

Voor mensen die gewend waren voorheen slechts vanuit één P te denken en werken (zoals hardliners uit de milieubeweging die Planet verabsoluteerden, en hun evenbeelden uit het bedrijfsleven die Profit dominant centraal stelden) bood dit een broodnodige verbreding van hun wel heel erg smalle perspectief. Inderdaad staat triple P denken tegenwoordig vaak aan de basis van MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) activiteiten van maatschappelijk geëngageerde bedrijven.

De Triple P staat nog steeds stevig op een voetstuk, hoewel er inmiddels toch ook wel aan dat voetstuk geknaagd wordt, getuige de vele kandidaten voor een alternatieve of vierde P (Prosperity, Project, ...).

Duurzaamheid vanuit een multi-actor perspectief

Bekijken we de ontwikkelingen in het duurzaamheidsveld vanuit een multi-actor optiek, dan ontstaat een intrigerend beeld.

Het optreden van Planet problemen (zoals Waldsterben en het Ozongat, maar ook nu nog de klimaatproblematiek) kan goed gekarakteriseerd worden als een emergent neveneffect van de forse na-oorlogse maatschappelijk-economische ontwikkelingen. Het is een neveneffect omdat de intentionele logica van de veroorzakende actoren er helemaal niet op gericht was. Het is emergent omdat het ook niet geanticipeerd was. De duurzaamheidsbeweging was vanuit deze optiek oorspronkelijk een *signaleringsbeweging* (haar intentionele logica was vooral curatief en preventief).

De ontwikkeling van PPP concepten geeft aan dat de duurzaamheidsbeweging zich doorontwikkelde van een signaleringsbeweging tot een maatschappelijke beweging die een globale maatschappijvisie voorstaat. Die globale maatschappij-

visie is dat de drie P's in evenwicht en onderlinge samenhang aandacht dienen te krijgen, anders gaat het mis. Signaleren volstaat niet meer, het gaat om ontwikkelen. De duurzaamheidsbeweging is dus doorgegroeid in haar intentionele logica's: naast curatieve en preventieve grondtonen wordt er nu ook direct proactief en preservatief gewerkt. Dit geldt zowel voor overheden, bedrijven als burger-consumenten.

Zelf denk ik dat het PPP verhaal zijn functie vooral heeft in het verbreden van het discours. Het is in essentie immers een logica van elders; hij is niet van de betreffende partijen zelf. Actoren zijn zelf doorgaans heel goed in staat aan te geven wat ze belangrijk vinden; wat ze willen vermijden en wat ze nastreven. Natuurlijk moeten we voor slecht georganiseerde, zwakke en afwezige partijen (zoals de generaties na ons; Brundtland brak een lans voor hen) adequate representatie borgen. Maar er wordt in zijn algemeenheid veel gesproken *namens, over en ten behoeve van*, en weinig *door*. En steeds beter begrijpen we hoe intens onze levens met elkaar verbonden zijn. Samen kunnen we, ondersteund door wijze, professionele, luisterende, creatieve, ervaren, betrokken en geaccepteerde multi-actor procesmanagers, verkennen hoe we met elkaar actoroverstijgende problemen kunnen aanpakken, en actoroverstijgende kansen kunnen verzilveren. Waarachtige verbeterperspectieven op alle schalen kunnen we dan samen realiseren (beter geformuleerd: die realiseren dan zichzelf). Dat is een hele praktische en frisse interpretatie van duurzame ontwikkeling als een multi-actor verbeterproces, die overigens maar matig spoort met onze huidige, toch vooral reactieve, politieke processen.

Het kader hieronder, **Een multi-actor interpretatie van duurzaamheid**, geeft in drie ontwikkelingsstappen uitwerking aan dit idee. Voor uw gemak wordt de intentionele matrix uit hoofdstuk 6 hieronder herhaald (de termen komen in het kader voor).

Probleem/slecht	Curatief (verhelpen)	Preventief (voorkomen)
	Preservatief (behouden)	Pro-actief (realiseren)
Kans/goed	Heden	Toekomst

Een multi-actor interpretatie van duurzaamheid

Stap 1: De probleemgedreven inhoudelijke interpretatie. De milieubeweging reageerde in haar eerste jaren op emergente inhoudelijke problemen (haar logica's waren vooral curatief en preventief). Nu benoemen we die als *Planet* (bijvoorbeeld Waldsterben en bodemverontreiniging). De bijbehorende definitie van duurzame ontwikkeling luidt:

1. *We moeten specifieke verontreinigingen stoppen en voorkomen.*

Dat bleek en blijkt een moeizame strijd: de probleemveroorzakende praktijken zijn immers dominant en persistent omdat ze sterke kansgedreven intentionele logica's van de deelnemers realiseren. (Mensen rijden graag auto om allerlei positieve redenen, maar nooit om te verontreinigen, dat is een neveneffect.)

Stap 2: De probleemgedreven actorgecentreerde interpretatie. Brundtland verbreedde de blik, en wierp als eerste de intergenerationele solidariteit stevig in de duurzaamheidsgedreven discussie. Generaties na ons mogen geen problemen van ons handelen ondervinden. In termen van dit boek zijn de generaties na ons een andere actor dan wij, de huidige generatie, en mogen we hen niet hinderen. Generalisatie van dit Brundtlandse idee naar willekeurige actoren leidt dan tot een probleemgedreven actorgecentreerde definitie van duurzame ontwikkeling:

2. *We mogen eigen behoeften slechts op dusdanige wijze invullen, dat we andere actoren niet hinderen in de invulling van de door hen ervaren behoeften.*

Wij staan met eigen behoeften centraal (vandaar actorgecentreerd), en we mogen daarbij als randvoorwaarde anderen geen problemen geven. Iedere behoefte wordt nu gedekt, dus er is ook ruimte voor niet-Planet behoeften (denk aan *People*:

voorkomen van uitbuiting of Profit: genereren van winst). Zo effende Brundtland mede de weg voor het PPP denken.

Stap 1 (70er en 80er jaren) was uit de nood geboren, reactief ten aanzien van emergente problemen.

Stap 2 (late 80er jaren tot circa 2010) deed recht aan het gegeven dat mensen nu eenmaal ingrijpen in hun omgeving om in hun eigen behoeften te voorzien, maar erkende het recht van een ander om dat ook te kunnen doen. Dat is nog steeds een vrij reactieve definitie. Het gaat meer om geen last van elkaar hebben, om vreedzame co-existentie dan om actief samenleven. Daarom nu de derde stap (die er wat mij betreft aan zit te komen, vanaf 2010 dus):

Stap 3: De spectrale multi-actorgebaseerde interpretatie. Verbreding naar het gehele spectrum van intentionele logica's (de gehele intentionele matrix) en de maatschappelijke schaal leidt dan tot de volgende, hoog sensitieve definitie van duurzame ontwikkeling:

3. *Wij menselijke actoren realiseren samen maatschappelijke praktijken die onze behoeften maximaal invullen.*

Aan het reactieve karakter van Stap 1 wordt een stevige pro-actieve noot toegevoegd. En het wij/zij denken uit stap 2 wordt vervangen door een brede maatschappelijke setting waarin steeds uitnodigend rondgekeken wordt. Zodra er nieuwe actoren zijn die hun eigen behoeften kunnen vervullen, kunnen ze meedoen. Zodra er onacceptabele afwenteling dreigt naar anderen (actoren worden gehinderd), wordt dit opgelost. Er is sprake van een maximale betrokkenheid op en sensitiviteit voor elkaar. Het is pluriformiteit in samenhang. Duurzaam is dan een situatie waarin iedereen

maximaal meedeelt in de voordelen van maatschappelijke praktijken, en er minimaal last van heeft. Cruciaal is dat actoren daarbij hun *eigen* behoeften bepalen. Het is immers relatief eenvoudig een ander te gunnen wat je jezelf gunt. Het is pas lastig een ander te gunnen wat die ander graag wil, en wat je zelf het liefst vermijdt. Toch is dat de kunst van samenleven.

Zo vindt iedere maatschappelijke praktijk zijn eigen schaalniveau. Sommige zaken kun je het best alleen of met zijn tweetjes. En andere, die doe je met zijn

allen samen. Dat is helemaal niet nieuw in absolute zin. We hebben hechte gezinsverbanden en andere samenlevingsvormen, en we hebben de Verenigde Naties en de Olympische Spelen. We hebben ketenbeheer en Cradle-to-cradle. We hebben grote en complexe samenhangen van ondernemingen, burger-consumenten en overheden. En ook voor faire competitie tussen ondernemingen is er alle ruimte in dit gedachtegoed. Maar we kunnen tegelijkertijd nog vele, vele stappen zetten. Multi-actor procesmanagement kan daarbij helpen.

Casus: Duurzaam ondernemen en duurzame ontwikkeling; een maatschappelijk perspectief

Duurzaam ondernemen kan alleen op grote schaal succesvol zijn binnen de context van een duurzaam functionerende maatschappelijke praktijk: een praktijk waarbinnen actoren sensitief zijn voor elkaar, en met elkaar ondernemende en maatschappelijk vitale coalities aangaan. Deze argumentatie gaat onverkort op voor iedere ondernemerspraktijk of het nu commerciële activiteiten (van mondiale tot locale schalen) of nutsfuncties (zoals zorg, energie, onderwijs) betreft. Ondernemers kunnen dit dus niet alleen.

Duurzaam ondernemen is, door een loep bekeken, een caleidoscopisch geheel van bedrijfsmatige facetten en kwesties die vallen onder het takenpakket van het bedrijfsleven. Maar hanteren we de groothoeklens, dan blijkt een even zo valide interpretatie deze: duurzaam ondernemen is de bijdrage van het bedrijfsleven aan een duurzame samenleving.

Dat zet duurzaam ondernemen in een heel ander daglicht. Duurzaam ondernemen kan slechts op grote schaal plaatsvinden in een maatschappelijke omgeving die zich duurzaam mee ontwikkelt. Het vormt een integraal onderdeel van onze maatschappij, veel meer dan dat het een maatschappelijke voorpost is. Duurzaam ondernemen kan moeilijk op grote schaal plaatsvinden in een maatschappelijke omgeving die niet meedoet⁹².

⁹² H.B. Diepenmaat, m.m.v. G. Brouwer en C. Jordan (2004), Duurzaam ondernemen in Rijnmond, regionale duurzaamheid in een internationale context. Uitgave ROM Rijnmond / R3.

Wat is dat dan, een maatschappelijke omgeving die zich duurzaam ontwikkelt?

Op hoofdlijnen komt dit neer op de volgende drie zaken in samenhang:

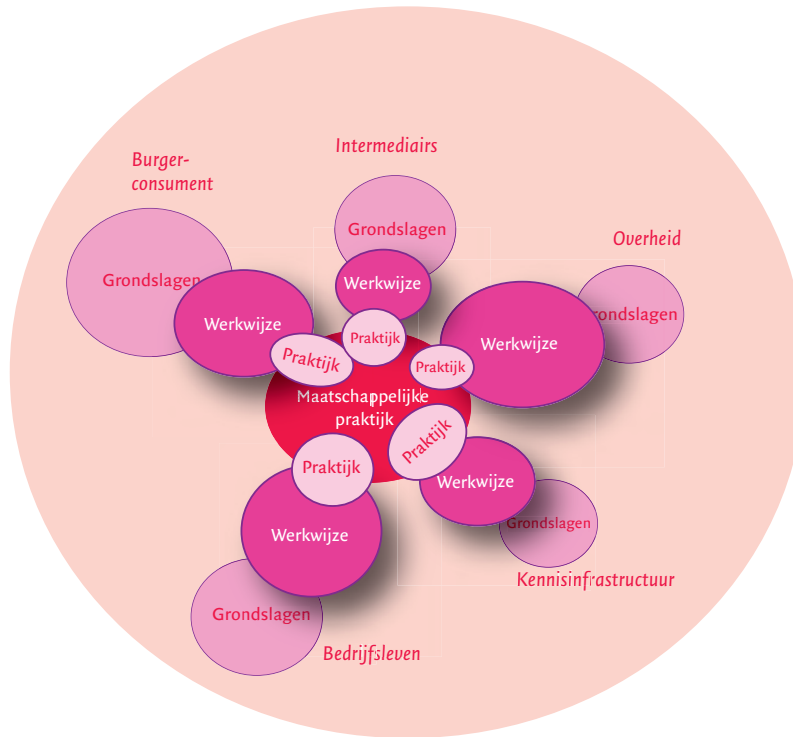
1. een overheid die (op verschillende schalen) regelgeeft, handhaaft en stimuleert in de richting van duurzaamheid (duurzaam regeren en besturen),
2. ondernemers die op duurzame wijze duurzame producten en diensten ontwikkelen, produceren en vermarkten (duurzaam ondernemen),
3. burger-consumenten die duurzame producten en diensten afnemen, gebruiken en afdanken (duurzaam consumeren) en actief invulling geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheden (duurzaam burgerschap).

Er zijn zeker goede ontwikkelingen waarneembaar, zoals duurzaam inkoopbeleid en duurzaam gedrag van bedrijven, overheden en consumenten. Ook producenten nemen keer op keer hun verantwoordelijkheid, en stoten soms hun neus. Maar de deur mag dan wijd open staan; de praktijk laat keer op keer zien dat de enorme ruimte erachter nog maar mondjesmaat betreden wordt. We zien zelfs met enige regelmaat terugtrekkende tendensen. Bij diezelfde overheid, ondernemers en burger-consumenten. Het korte termijn eigenbelang prevaleert dan.

Bovenstaande gedachten zijn al eerder uitgewerkt in de vorm van een figuur van de maatschappelijke praktijk, ook wel 'het mannetje (m/v)' genoemd (zie figuur 18.1; de term verwijst naar het gegeven dat de figuur op een naar voren springend Michelinmannetje lijkt).

De essentie van de figuur is dat duurzame praktijken alleen kunnen ontstaan (alleen levensvatbaar zijn) als ze gesteund en mede gevormd worden door verschillende maatschappelijke partners samen, ieder vanuit zijn eigen rol, zijn eigen grondslagen en werkwijzen. In figuur 18.1 zijn dit respectievelijk primaire partijen: bedrijfsleven; overheid; burgers-consumenten; en secundaire partijen: intermediairs en de kennisinfrastructuur- en advieswereld (universiteiten, onderzoeksinstituten, adviesbureaus).

Duurzaam ondernemen is vanuit deze optiek niets meer of minder dan de contributie van het bedrijfsleven aan een duurzame maatschappij. Geen duurzaam ondernemen zonder duurzame ontwikkeling op maatschappelijke schaal. En met zijn allen wijzen naar één van de maatschappelijke partijen: het bedrijfsleven, de burger-consument of de overheid, en hen aanspreken op het geïsoleerd innemen van een andere rol, is in feite een maatschappelijke variant van afwentelgedrag.

Figuur 18.1 ‘het mannetje (m/v)’. De buik is de maatschappelijke praktijk⁹³.

Ondernemers dragen natuurlijk niet de volledige verantwoordelijkheid voor duurzame ontwikkeling, ook al dragen zij wel hun steentje, en vaak ook een volwassen zwerfkei bij. Ook een duurzame onderneming is en blijft een onderneming. Ze zal bijvoorbeeld nooit de functie van een belangengroep, een NGO of een overheid op zich nemen. Aansluiten bij het legitieme belang van de onderneming zal hoe dan ook de drijvende kracht van duurzaam ondernemen blijven.

Moeten we afwachten totdat de vitale pluriforme coalities, zoals hierboven bedoeld, zich spontaan voordoen? Welnee. We kunnen deze gewoon doelgericht ontwikkelen. In eenvoudigere termen gesteld: er is een levensvatbare coalitie nodig, bijvoorbeeld een coalitie waarin de ondernemer onderneemt, de consument afneemt, en de overheid reguleert en stimuleert. We moeten elkaar daarin een beetje steunen, elkaar beter vinden, een beetje schuiven ook, met oog voor

⁹³ H.B. Diepenmaat, H. te Riele (2001). **Boven het klaver bloeien de margrietten. Een maatschappelijk netwerk voor innovaties richting duurzaamheid.** Actors / VROM rapport.

elkaars eigenheden, elkaars legitieme belangen en natuurlijke rollen. Als dat nieuw en ongewoon lijkt, zou dat ons enorm te denken moeten geven.

Over het ontwikkelen van dit soort coalities handelt dit werkboek multi-actor procesmanagement. Het kan soms best lastig blijken de vereiste sensitiviteit voor en gerichtheid op elkaar te ontwikkelen in die weerbarstige maatschappelijke praktijk. Het goede nieuws is dat het wel degelijk mogelijk is, en dat eenieder er gewoon mee beginnen kan. Er is geen primaat hier voor overheid, bedrijfsleven of de burger-consument, maar je doet het samen in een maatschappelijke coalitie. Als je met elkaar afsprekt stappen te zetten, kun je onderweg.

De volgende stap?

Wat is nu de drijvende kracht achter bovengenoemde ontwikkelingen van signaleringsbeweging tot vitale en sensitieve maatschappelijke coalities, maatschappelijke praktijken? En kunnen we op basis daarvan de contouren van een volgende maatschappelijke stap schetsen?

De drijvende kracht achter de ontwikkeling van de duurzaamheidsbeweging van signaleringsbeweging tot maatschappelijke beweging is, zo vermoed ik, de onderkenning dat het spelersveld dat behoort bij duurzaamheidsproblematieken ongemeen breed is. Het PPP concept vangt de oorspronkelijk signaleringsgerichte duurzaamheidsbeweging, het bedrijfsleven, de overheid, de consument met één welgemikte gooi in een breed maatschappelijk net. De ratio hierachter is dat die constellatie, die *coalitie* nu eenmaal nodig is om daadwerkelijk verbetering te realiseren op de schaal die de onderliggende problematieken met zich meebrengen.

Tegelijkertijd is het zo dat de PPP logica toch nog wel wat ver afstaat van al die partijen. Ze handelen immers allen primair volgens hun *eigen* intentionele logica's. De PPP logica is een van elders ingebrachte logica, die zeker zijn aantrekkingskracht en aanhangers kent, maar als puntje bij paaltje komt zal de zelf ontwikkelde logica het toch winnen.

Daarom is steeds, bij iedere duurzame intentionele activiteit, een *simultane* driedubbelstap op zijn plaats. We ontwikkelen steeds een multi-actor verbeterperspectief:

- we analyseren (descriptief) de huidige multi-actor situatie (*as is*),
- we voorspellen (predictief) de resulterende toekomstige multi-actor situatie (*to be*), en
- we ontwerpen (prescriptief) het multi-actor pad (het script) dat *as is* in *to be* verandert.

Analyse van *as is*. De intentionele logica's en de ervaringen van de zittende spelers (ondernemers, consumenten, overheden, kennisinstellingen, intermediaire spelers) in onze maatschappelijke praktijken dienen gewoon weer serieus genomen en geanalyseerd te worden. Het gaat niet aan ze af te doen als onduurzaam. Ze bieden immers een belangrijke bijdrage aan onze huidige maatschappelijke praktijken. Ze verdienen het daarom serieus genomen te worden. Als een ondernemer voor winst en continuïteit gaat, omdat dat in vele eeuwen zo gegroeid is, dan is dat voor hem een belangrijke waarde. Als een consument voor een goede prijs-kwaliteit verhouding gaat, en bij kwaliteit in de winkel zijn eigen denkbeelden heeft die geen duurzaamheid omvatten, dan is dat zo. Als een overheid vooral regulerend en reactief sterk is, en daarvoor een breed maatschappelijk mandaat nodig heeft, dan is dat zo. Daarbij moeten we de ogen wijd openen voor de vele maatschappelijke imperfecties en negatieve neveneffecten waarmee onze huidige (westerse) maatschappelijke praktijken voor vele van die spelers gepaard gaan.

Voorspelling van *to be*. Ook zullen we schetsen moeten maken van alternatieve toekomsten, met oog voor de spelers die daarin figureren en de intentionele logica's die er zorg voor zullen dragen dat ze zich daarin ook wel voelen. De houding daarbij is open en onbevangen: actoren zijn welkom zodra ze een positieve rol kunnen spelen.

Ontwerp van een script. *As is* en *to be* dienen verbonden te zijn met een script, dat de huidige situatie in de verbeterde verandert. Dat script dient de randvoorwaarden te borgen waaronder *to be* kan functioneren als een maatschappelijke praktijk.

Waarom zou dat dan nu goed gaan? Wellicht ben ik een enorme maatschappelijke optimist, maar ik ga ervan uit dat wij allen *aan te spreken zijn* op daadwerkelijke verbeteringen, en (het nu volgende is cruciaal) dat velen van ons ook *ideeën delen* over wat dan beter en slechter is. Die potentie kunnen we veel beter gebruiken dan we op dit moment doen. Een paar voorbeelden. Als bewoner van de Malediven ben je vanzelfsprekend enorm ongerust over broeikasfenomenen, maar een maatschappelijk aanspreekbare ondernemer vindt het ook niet leuk veel CO₂ uit te stoten. Hij zal zijn bedrijf er niet failliet om laten gaan, maar biedt hem ruimte, en hij zal bewegen. Een doorsnee consument wil goedkoop vlees, maar is ook ongerust over zijn gezondheid en vindt dierenmishandeling doorgaans niet kunnen. Bied hem een aantrekkelijk geprijsd alternatief, en hij zal het kopen. En een maatschappelijk aanspreekbare veehouder vindt het natuurlijk niet leuk de evolutie van resistente bacteriën te bevorderen door overmatig gebruik van antibiotica in zijn boerenbedrijf. Hij doet dat in een omgeving die hem daartoe aanzet. En een burger wil natuurlijk een overheid die daadkrachtig wetten uitvaardigt en

handhaaft die direct in zijn eigen voordeel zijn, maar hij dient goed te beseffen dat daarvoor een breed maatschappelijk mandaat vereist is.

Waar komt het op neer? Op een grotere sensitiviteit voor de partijen in de omgeving, en beter zicht op de eigen bijdrage aan een betere bredere maatschappelijke praktijk. De al eerder benoemde en toegelichte notie van *pluriformiteit* in *samenhang*, en de notie van *maatschappelijke compleetheit* zullen een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen van realistische, kansrijke verbeterperspectieven op maatschappelijke schaal.

Ik zal in het volgende intermezzo (Intermezzo 4: leven na postmoderniteit; de plurimoderne fase) een schets op hoofdlijnen geven van de ontwikkeling van een aantal brede maatschappelijke praktijken (voedselvoorziening, bouw, zorg). Daar zal ik een aantal maatschappelijke verbeterperspectieven al op hoofdlijnen inkleuren, in de wetenschap dat de onderliggende veranderprocessen complex zullen zijn.







INTERMEZZO 4:

LEVEN NA POSTMODERNITEIT; DE PLURIMODERNE FASE

Leven na postmoderniteit; de plurimoderne fase

Een maatschappelijke ontwikkelkoers

In dit intermezzo wordt een plausibele historische ontwikkellijn vanuit het verleden naar de toekomst gepresenteerd. Hij toont een aantrekkelijke ontwikkelkoers voor de komende decennia. Het is dus geen gegeven, geen voorspelling dat de toekomst zich zo ontwikkelen zal. Het biedt een mogelijke toekomst, die zich zou kunnen onvouwen als we ons daartoe zullen inspannen. De ontwikkellijn kan gebruikt worden om zowel projecten, programma's als maatschappelijke verbeterprocessen te richten. Het betreft in termen van hoofdstuk 13 een generaal model en een interventionistische strategie. Ik noem deze ontwikkellijn het *maatschappelijke ontwikkelingsmodel* (zie figuur i4-1 voor een visualisatie).

Het maatschappelijke ontwikkelingsmodel wordt op drie verschillende manieren onderbouwd. Allereerst biedt dit boek (en deze integrale serie) een onderbouwing van het gegeven dat een coalitie van pluriforme actoren een collectieve actor kan vormen, en een samengesteld verbeterperspectief kan realiseren. Het maatschappelijke ontwikkelingsmodel sluit nauw aan bij het ontwikkelbeeld van *Pluriformiteit in samenhang* en de mogelijkheden van multi-actor procesmanagement, zoals uiteengezet in dit boek. De operationele motor voor het maatschappelijke ontwikkelingsmodel is hiermee op hoofdlijnen geschetst.

Ten tweede zet ik hieronder in conceptuele zin uiteen hoe en waarom het maatschappelijke ontwikkelingsmodel een plausibele én gewenste volgende stap biedt in het verlengde van eerdere fasen. Ik doe dat door aan te geven dat na een *autarkische*⁹⁴, een *moderne* en een *postmoderne* fase nu mogelijke ruimte ontstaat voor een *plurimoderne* fase.

Ten derde zal ik de integrale ontwikkellijn vanuit het verleden naar de toekomst illustreren aan de hand van drie globale historische schetsen van grote maatschappelijke praktijken: voedselvoorziening, de zorg en de bouw.

Het intermezzo sluit af met een schematische beschrijving van de verschillende fasen in het maatschappelijke ontwikkelingsmodel. Het betreft met nadruk een pragmatische en optimistische maatschappelijke verkenning, geen doorwrochte

sociologische studie. De ambitie is een mogelijke ontwikkelingslijn te schetsen, die behulpzaam is bij het maatschappelijk koers kiezen bij complexe projecten, programma's en maatschappelijke verbeterprocessen. Één die interessant is voor bedrijfsleven, consumenten én overheden. Het is aan eenieder zelf te bepalen of de argumentatie plausibel is, en het model volgens hem of haar haalbaar is en navolging, inzet verdient. Of dat wellicht een ander model de voorkeur verdient. (Ik moedig u aan dit alternatief dan ook op schrift te stellen en de discussie erover aan te gaan.) Want uiteindelijk betreft dit een maatschappelijke keuze. In een democratie bestaat er immers geen maatschappelijk voorkeursmodel, en bepaalt eenieder zijn voorkeur en inzet binnen maatschappelijke marges zelf.

Een volgende fase: plurimoderniteit

We leven in de ontwikkelde wereld anno 2010 onder de *postmoderne* premisse. Postmoderniteit betreft een brede sociaalmaatschappelijke en culturele ontwikkelingsfase. Het is een reactie op (vandaar *post*), zelfs de antagonist van het modernisme. Het modernisme op zijn beurt was een welkome verbetering ten opzichte van de **autarkische** fase daarvoor. Postmodernisme en autarkie kunnen vooral goed begrepen worden door het modernisme als vertrekpunt te nemen.

Moderniteit heeft zijn wortels in de verlichting. Het is nauw verwant aan positivisme (zoals postmoderniteit nauw verwant is aan relativisme). Grote ontwikkelingen in wetenschap en techniek brachten gedurende de verlichting een steeds rationeler mensbeeld met zich mee, en de gedachte dat de wereld objectief gekend en zelfs gestuurd kan worden won terrein. Door middel van de wetenschappelijke methode zou men steeds betere, zelfs ware kennis kunnen ontwikkelen, die ook universeel te onderscheiden is van onware. Gepaard hieraan ging de gedachte, gestaafd ook door de toenmalige ervaringen (denk aan de industriële revolutie en wereldomspannende rijken), dat de maatschappij in hoge mate maakbaar is. Moderniteit was de tijd van een groot geloof in de vermogens van de mens, wat zich uitte in grootse structuren en instituties.

Zeker in contrast met de fase daarvoor, de *autarkische* fase, waarin men toch vooral zelfvoorzienend opereerde, was dit vooruitgangsgeloof goed te plaatsen. Voorafgaande aan de moderniteit was al die kennis, die techniek, waren al die nieuwe instituties en structuren immers nog niet voorhanden. De belevingswereld was daadwerkelijk kleiner, en men richtte de wereld direct om zichzelf heen zo goed en zo kwaad als dat ging in, om de levensomstandigheden te veranderen of zelfs überhaupt het hoofd boven water te houden. De wereld was het gezin, de stam, het dorp. Maar het leven was primitief, de verworvenheden

van voedseltechnische, industriële, medische en landbouwtechnische vooruitgang (om er maar een paar te noemen) waren niet voorhanden.

We hebben in het vorige hoofdstuk al gezien dat de moderniteit in ieder geval ecologisch een harde landing maakte in de zeventiger jaren van de vorige eeuw. De grenzen aan de westerse ontwikkeling werden hard aangegeven door de Club van Rome. Ook gaven vele ideologisch gedreven revoluties en oorlogen in de 20e eeuw stevig te denken over de successen van en grenzen aan maatschappelijke maakbaarheid. Met alle kennis van de wereld bleken maatschappelijke processen verre van kenbaar, laat staan beheersbaar. En moderniteit kent bij uitstek zijn grenzen: juist vanwege de enorme schaal en monomane vorm van de instituties en systemen leiden systeemfouten tot crises en rampen op ongekende schaal. Onvermijdelijke fouten, vanwege de enorme complexiteit en starheid van grote systemen. Dit gaf alle ruimte aan de postmoderne stroming.

Postmoderniteit zet daarom grootse structuren en algemeen geldende waarheden aan de kant. De werkelijkheid is per definitie pluriform en ongrijpbaar, kent vele facetten, en is vaak ten principale dynamisch, chaotisch en onkenbaar. Mensen maken steeds opnieuw hun eigen werkelijkheden, in interactie met elkaar. Ze zoeken onderlinge zingeving, betekenis en steun in kleine kring. Hierdoor zijn ze er veel intensiever bij betrokken dan bij de grootse structuren en instituties van de moderniteit. In deze zin is de postmoderniteit een corrigerende reactie op de doorgeslagen uniformiteit en schaal van de moderniteit, die weer aansluiting zoekt bij de autarkische fase. Kennis is hiermee ook niet meer universeel en objectief: het betreft slechts interpretaties die aangepast worden naar behoefte, ieder heeft zijn eigen interpretaties, en voor deze interpretaties geldt dat de één net zo goed is als de ander (relativisme). De postmoderne wereld is hiermee een fragmenterende wereld. De moderne structuren brokkelen af, en actoren kiezen weer voor hun eigen voordeel (een typisch autarkische notie) in plaats van voor het brede gemeenschappelijke welzijn (een typisch moderne notie). Dat zien we ook om ons heen, in de financiële wereld, de bouw, de voedselvoorziening (ik kom daar nog op terug), het beleid. Planmatige en rationele verbetertrajecten (een projectmatige aanpak) schieten in zo'n wereld tekort, want eenieder hangt immers zijn eigen plannen en rationaliteiten aan.

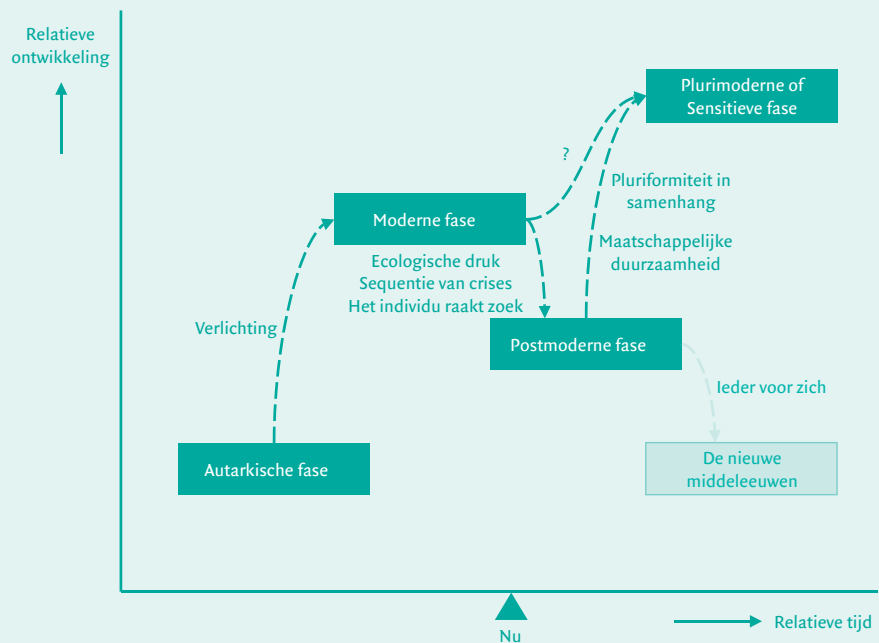
Postmoderniteit levert allerlei nieuwe inzichten, mogelijkheden en waarheden op, en kan vanuit deze specifieke optiek zonder meer als een verrijkende en vitaliserende reactie op de wat starre, uniforme en qua dynamiek gebrekkige moderniteit gezien worden. Tegelijkertijd brokkelen de grote structuren en instituten van de moderniteit af, en komt daarvoor weinig in de plaats. We kunnen ons zeker om goede redenen

afzetten tegen huidige productie- en consumptiepatronen, zoals in de bio-industrie (dierenwelzijn en antibiotica, ziekten), monotone woonwijken en de landbouw (grootschalig gebruik van bestrijdingsmiddelen en kunstmest). Terugkeer naar de kleinschalige autarkische fase is echter geen optie, gezien de huidige omvang van de wereldbevolking en de huidige (westerse) welvaartsnormen. Dat werkt wellicht voor een klein aantal romantici, maar als totaaloplossing schiet dat tekort. Daarom zie ik de postmoderne fase *grosso modo* toch als een stap terug in ontwikkeling. Maar wat is dan wel een volgende stap voor onze maatschappelijke praktijken?

Ik noem de volgende gewenste stap, in de lijn van de gehanteerde nomenclatuur tot dusverre, de *plurimoderne fase* (de fase van plurimoderniteit). Deze stap is in dit boek in al eerder benoemd als pluriformiteit in samenhang. Het kernbegrip is tweeledige sensitiviteit: enerzijds voor de behoeften en verlangens van individuele actoren, en anderzijds voor de mogelijkheden en kansen van maatschappelijke praktijken die samengesteld zijn uit deze actoren.

De plurimoderne fase is geen onvermijdelijke volgende ontwikkelstap. Voor hetzelfde geld vallen we terug in een nieuwe gefragmenteerde fase (de *nieuwe middeleeuwen* genoemd in de figuur hieronder). Of gebeurt er nog weer iets anders, iets onvoorziens. Ik denk wel dat het een *logische, passende en aantrekkelijke* volgende stap is, waar we met zijn allen aan kunnen werken.

Figuur i4-1 Het maatschappelijke ontwikkelingsmodel



In de plurimoderne fase hebben partijen steeds alle mogelijkheden hun eigenheden te ontwikkelen, te uiten en te koesteren. Daarin wijkt hij radicaal af van de moderniteit en lijkt hij op de postmoderniteit. Maar tegelijkertijd zijn actoren in hoge mate sensitief voor elkaar, en weten ze uitstekend van elkaar wat drijfveren zijn, hoe ze samenhangen en in combinatie maatschappelijke praktijken vormen, en hoe deze praktijken op grotere schalen werken, op de korte en op de langere tijdschaal. Dat gaat dus om netwerken van actoren, maar samen vormen deze actoren wel zeker grote structuren, en daarin lijkt de plurimoderne dus juist sterk op de moderniteit en wijkt hij af van de postmoderniteit. Plurimoderne koppelt zo pluriformiteit en eigenheid aan uniformiteit en schaal. Grote structuren, zeker, maar nu wel vrijwillig, flexibel en dynamisch. Plurimoderne benut zo de relatieve sterkten van autarkie, moderniteit én postmoderniteit, en vermijdt hun relatieve zwakten. Het kiest steeds weloverwogen waarin we samen willen zijn, en waarin we verschillen. Welke kennis generaal is, welke generiek, en welke specifiek. Wat voor onszelf goed is, wat voor onze bredere omgeving, en wat voor de maatschappelijke praktijk in zijn geheel.

Actoren weten in de plurimoderne fase veel beter dan nu van elkaar hoe ze elkaar steunen, maar ook hoe ze elkaar in de wielen rijden als dat zo aan de orde is. Sensitiviteit voor onderlinge samenhang en respect voor eigenheid, dat zijn belangrijke basiswaarden. Dat wordt van het begin af aan ook onderwezen op scholen, bedrijven hebben het hoog in hun vaandel staan, en ook politiek en bestuur zijn doordrenkt van dit gedachtengoed.

Natuurlijk vindt een socialist dat zijn collectieve verantwoordelijkheden wat groter zijn dan een liberaal, en zal een liberaal wat meer eigen verantwoordelijkheden claimen dan een socialist. Natuurlijk zal een confessioneel zijn grondslagen ergens anders vandaan halen dan een vrijdenker. Maar in grote lijnen is plurimoderne – los van zijn onversneden democratische grondslag – een vrij neutrale politieke notie. Het is immers in de meeste politieke hoofdstromingen in ieder geval in theorie ongewenst dat er structureel grote nadelen afgewenteld worden naar anderen, ten behoeve van eigen voordeel. Zoals bij de financiële crisis. Het is ondenkbaar dat er lokaal forse korte termijn voordelen worden binnengehaald met als prijs forse lange termijn nadelen. Zoals in de fossiele energiedragersmarkt of bij de emissie van fijn stof uit transportmiddelen in de buurt van scholen.

Elkaar niet hinderen, dat begrijpen we wel (denk ook aan de Brundtland definitie van duurzaamheid). Waar echter nog stevige stappen te zetten zijn, is op het gebied van elkaar pro-actief ondersteunen. Zoals bij de huidige ontkoppeling van fysiek en geestelijk welzijn hard nodig is. Zoals in de huidige zorg, waarbij

het medische circuit grotendeels losgeslagen is van het sociale en het huiselijke. Zoals in het onderwijs, waar te veel leerlingen tussen de raderen komen van de moderne leerfabriek die het onderwijs nog steeds vanuit sommige opzichten is.

Projectontwikkelaars en aannemers bouwen in de nabije toekomst bijvoorbeeld helemaal geen huizen meer met een energierekening, als de meerprijs voor het neerzetten van een energieneutraal gebouw veel lager is dan de cumulatieve energierekening gedurende de verwachte levensduur van het gebouw. Dat is niet slim, en dat wordt dus goed geregeld. Er worden geen antibiotica toegediend aan vee als de prijs daarvoor is dat mensen ziek worden van resistente bacteriën. Alle lobbies ten spijt wordt dat tegengehouden, want het past niet binnen het plurimoderne denken. De mobiliteit wordt versneld emissie- en fijnstofneutraal gemaakt, want die staat bol van de onverantwoorde afwentelingen. Autofabrikanten en energieleveranciers worden bij de hiertoe benodigde omslagen overigens maatschappelijk gesteund. Ook dat hoort bij sensitiviteit voor elkaar.

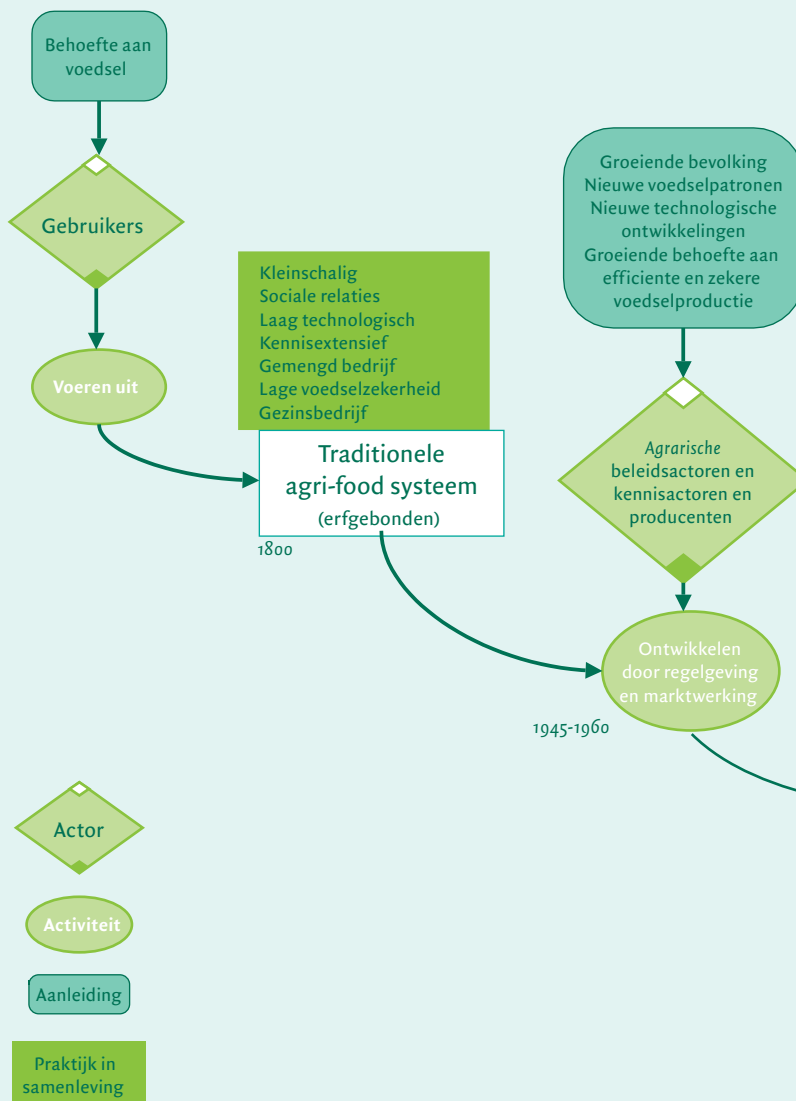
Nogal utopisch, denkt u nu misschien? Wellicht. En natuurlijk zullen mensen ook onder de plurimoderne premisse stevig van mening verschillen over wat dan samen en wat dan zelf gedaan kan en mag worden. Maar de tijden veranderen. De systeemfouten en scheuren in onze nog immer groeiende moderne instituties en systemen worden steeds manifester. Postmoderniteit biedt wel zeker een aantal aantrekkelijke ingrediënten voor de nabije toekomst, zoals veel oog voor eigenheid en pluriformiteit. Maar postmodernisme fragmenteert op een wijze die onze drukbevolkte en complexe maatschappij niet aankan. Vooralsnog slaat postmoderniteit de bijl in de wortels van moderniteit, zonder een volwaardig alternatief te bieden. Plurimoderniteit beoogt dat alternatief te zijn. In het volgende deel van dit intermezzo zal ik dat ook trachten aannemelijk te maken voor de voedselvoorziening, de bouw en de zorg.

Historische schetsen van voedselvoorziening, bouw en zorg

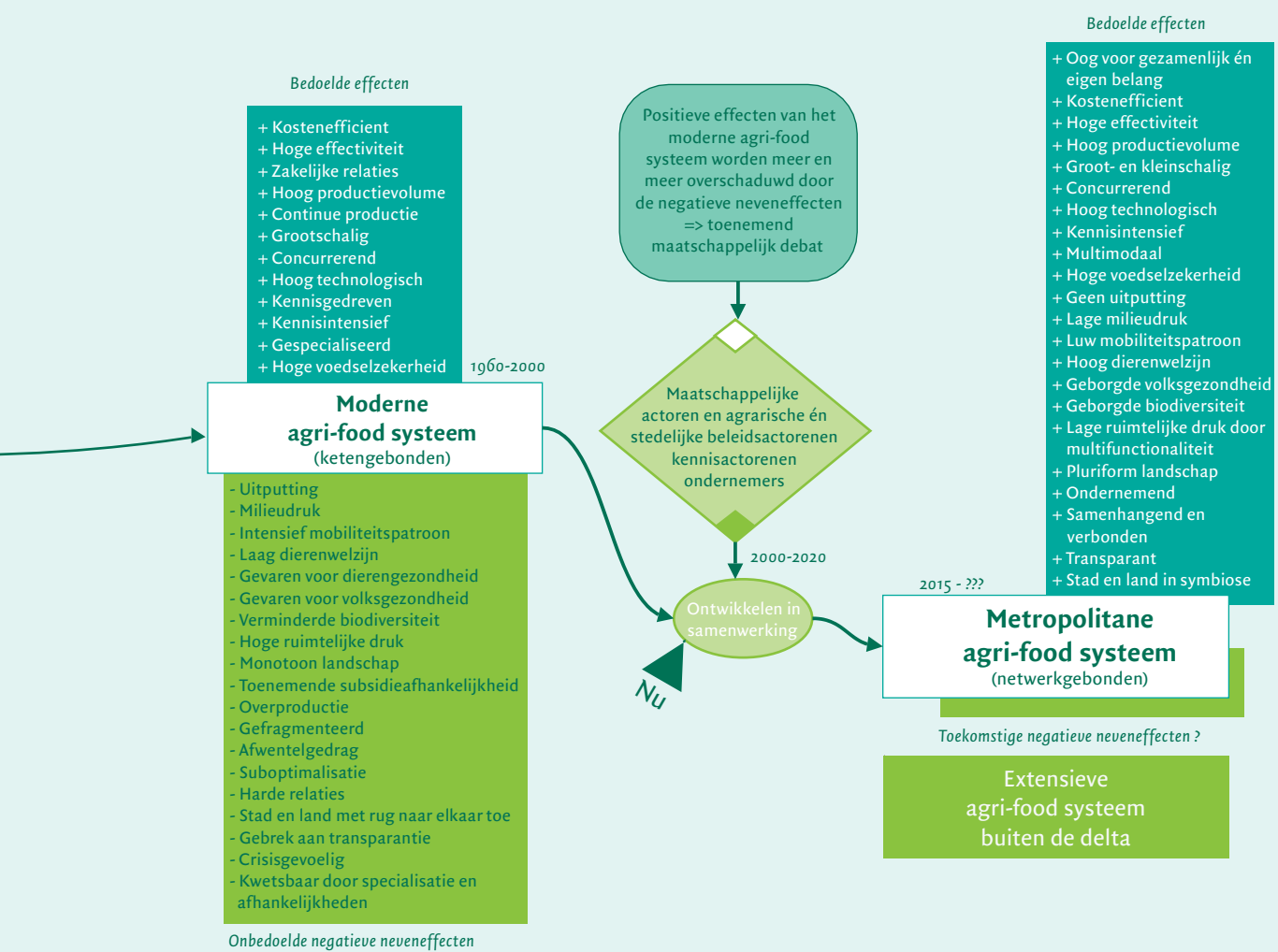
Hiervoor is aangegeven dat we de ontwikkeling van maatschappelijke praktijken kunnen schetsen in een aantal fasen: autarkisch, modern, postmodern en (als wervend toekomstbeeld) plurimodern. Dat ontwikkelingsschema is conceptueel onderbouwd en toegelicht in het vorige hoofdstuk. Maar kunnen we het ook herkennen in concrete maatschappelijke praktijken? Precies die vraag hebben we verkend. We hebben daartoe de *voedselvoorziening*, de *bouw* en de (*jeugd*)*zorg* op hoofdlijnen in maatschappelijk perspectief gezet. Hieronder vindt u de resultaten. De schetsen worden voorzien van een korte bespreking aan het eind, die de herkenbaarheid van het maatschappelijke ontwikkelingsmodel nog eens eruit licht.

Figuur i4-2

Voedselvoorziening: metropolitane landbouw



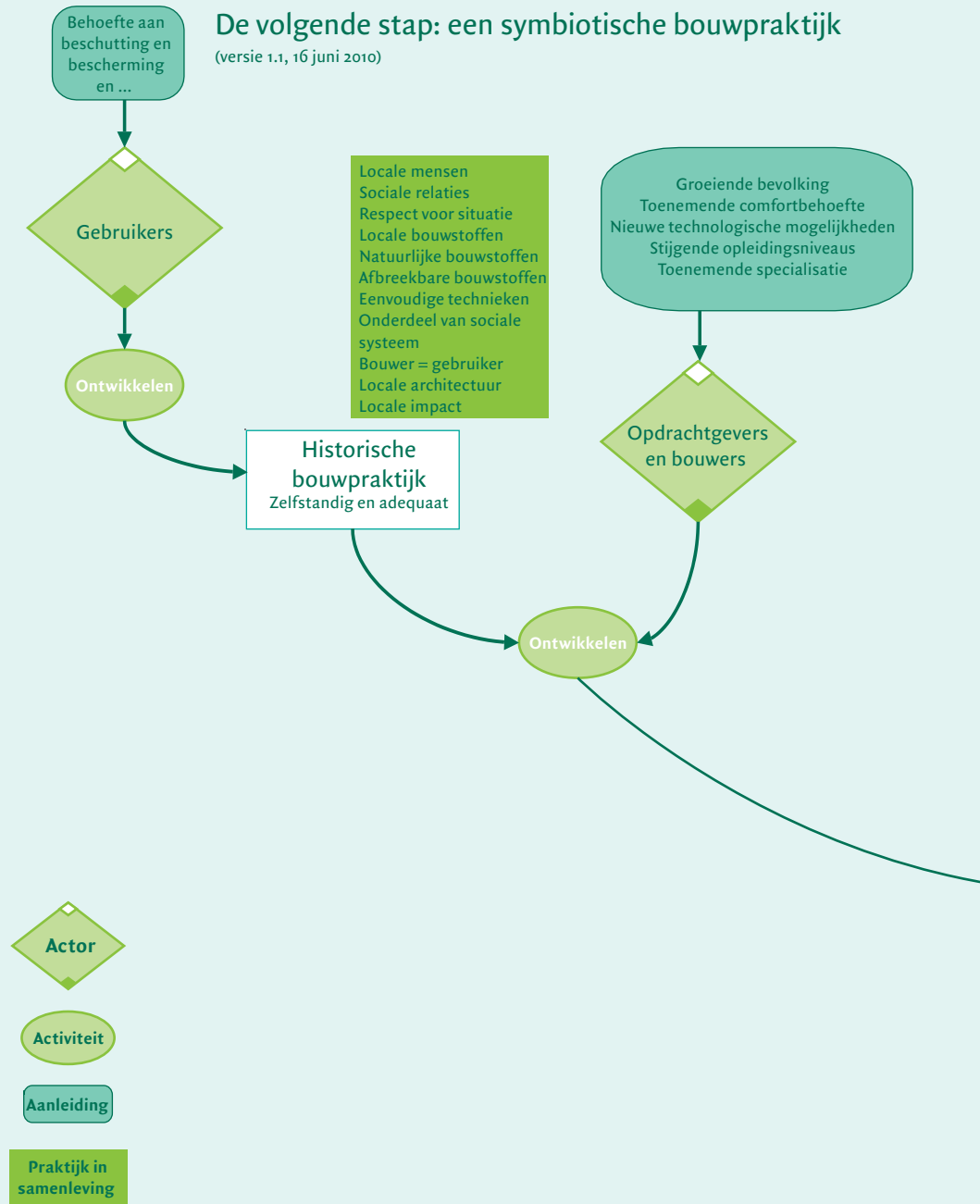
De volgende stap: agri-food in de delta

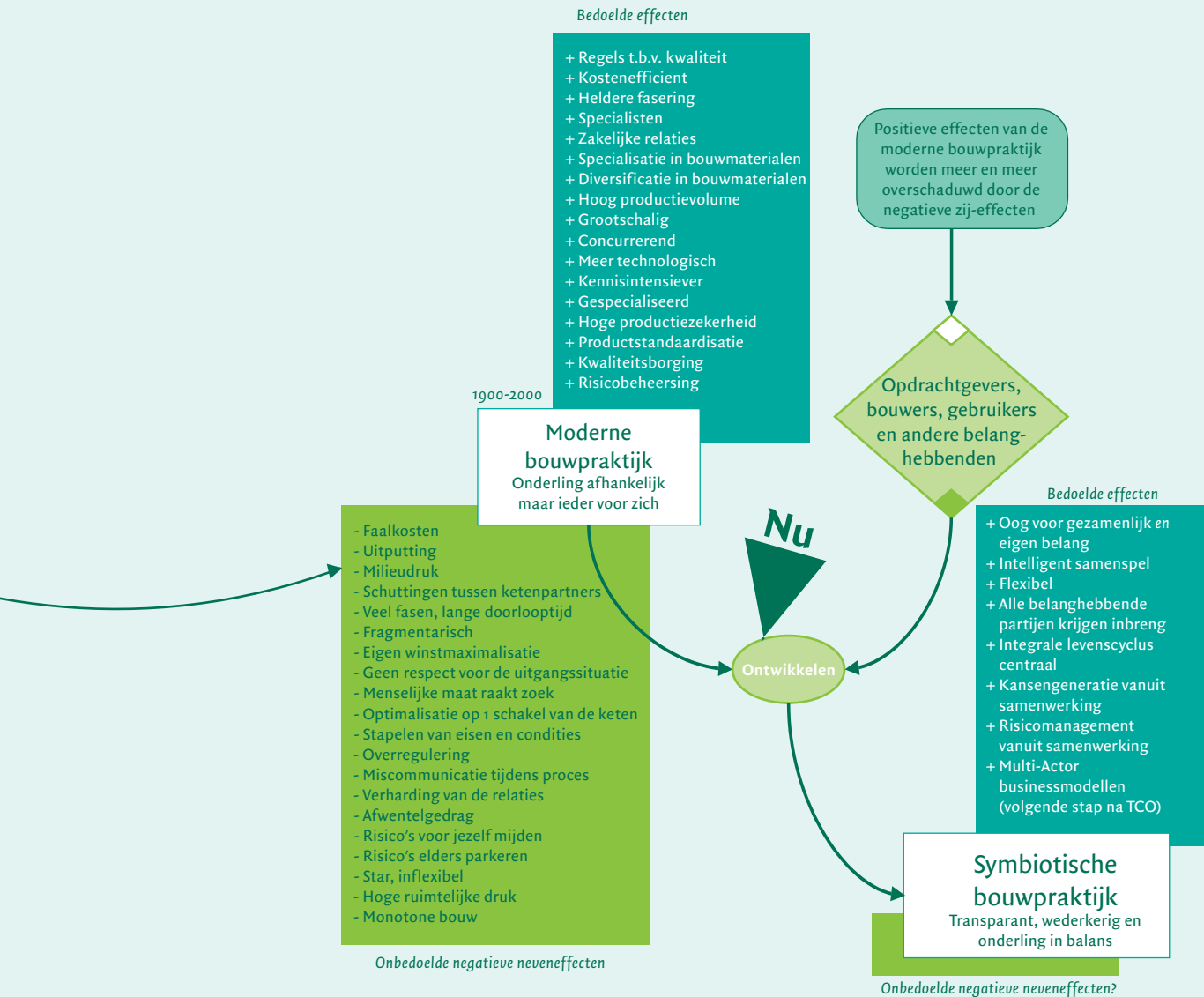


Figuur i4-3

De volgende stap: een symbiotische bouwpraktijk

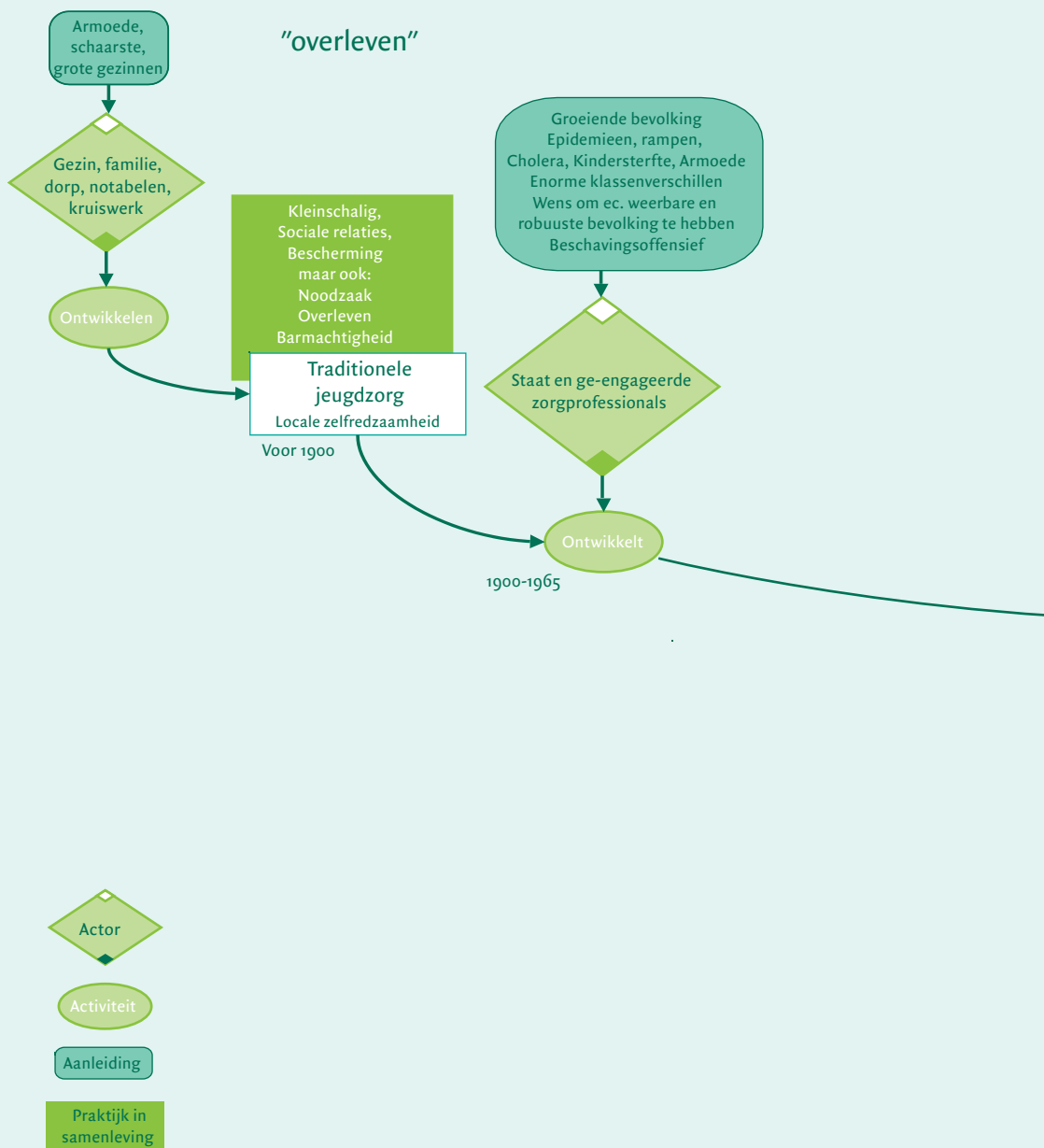
(versie 1.1, 16 juni 2010)





Figuur i4-4

De volgende stap: jeugdzorg in context



"langer leven"

"het goede leven"

Bedoelde effecten

- + Technologisch krachtige cure
- + Lage kindersterfte
- + Gezond voedsel
- + Hygiëne (riool, handen wassen)
- + Controlerende instanties (inspecties, keuringsdiensten)
- + Breed behandelrepertoire
- + Lange levensverwachting
- + Hoge gezondheid
- + Steeds betere bescherming
- + Enorme kennisstroom
- + Kennisintensieve behandelingen
- + Krachtige professionals
- + Zakelijke relaties
- + Veel specialismen en disciplines
- + Schaalgroottes
- + Hoog productievolumen

1960-2000

Moderne publieke jeugdzorg
Onderling afhankelijk
maar ieder voor zich

- Menselijke maat zoek
- Van mens naar object / product
- Schrijnende praktijken
- Kinderen vallen tussen wal en schip
- Beheersziekte
- Structuurdenken
- Sturen op kosten
- Verwijsmachine
- Verzakelijking van de relatie
- Vermanaging
- Dolend management en bestuur
- Betutteling
- Ouders worden gewantrouwd
- Uitgaan van wantrouwen, niet van kracht en goede wil
- Niet kind maar specialist centraal
- Toenemende subsidieafhankelijkheid
- Gezagsgetrouwe, starre, weinig flexibele en machteloze professionals
- Overbetaalde specialisten
- Gefragmenteerd; doolhof (tussen én binnen organisaties)
- Onoverzichtelijk
- Zorg en gewone leven met rug naar elkaar toe
- Drempel naar zorg (harde scheiding)
- Contextloze zorg
- Regieloosheid, zelf én in zorgwereld
- Risicofixatie en -stapeling

Onbedoelde negatieve neveneffecten

Positieve effecten van de moderne publieke jeugdzorg worden meer en meer overschaduwd door de negatieve neveneffecten

- Wachtlijsten
- Schrijnende praktijken
- Incidenten
- Verdwalen in systeem
- Exorbitante kosten
- Tekort aan (adequate) arbeidskrachten

Terug naar de kern:
wat beoogt zorg nu eigenlijk?

Actoren in
reguliere context van
jeugd én profession
als én staat

2000-2020

Ontwikkelen

Nu

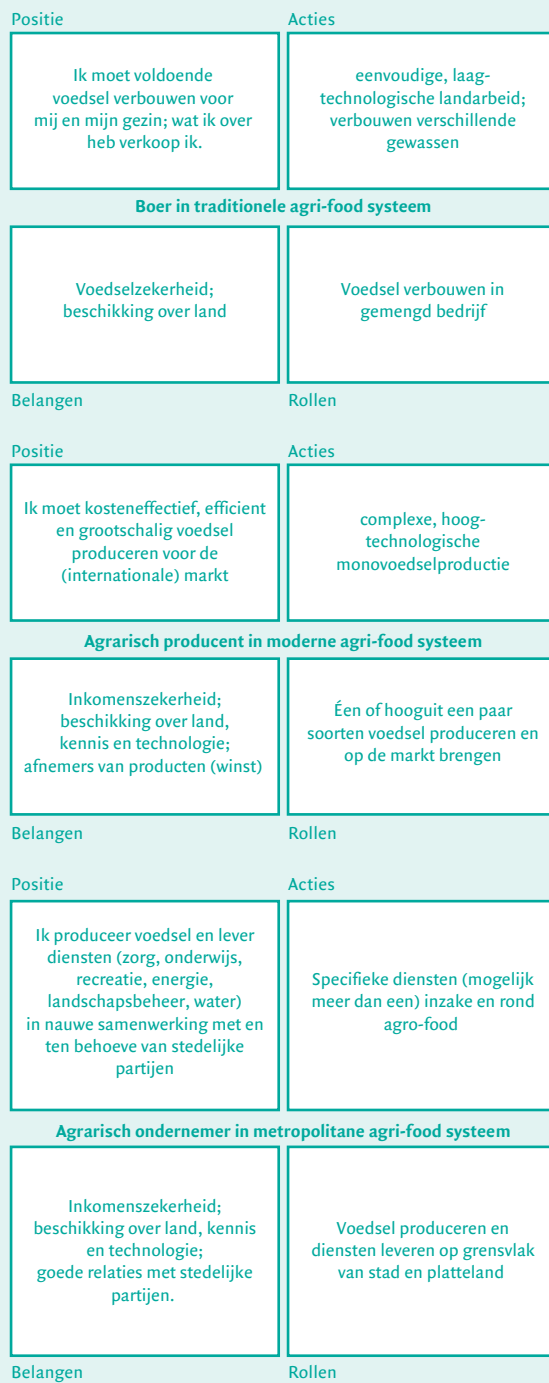
2015 - ???

Bedoelde effecten

- + Nieuw engagement van de professional
- + Integrale zorg
- + Vertrouwen én borgen
- + Sociale én zakelijke relaties
- + Zorg is steun waar nodig
- + Normale leven is de norm, niet de afwijking
- + Zorgbehoefte in natuurlijke context staat centraal
- + Kindvriendelijke omgeving
- + Beste spelers in de frontlinie
- + Beloning in de frontlinie
- + Geen hangmat maar springplank
- + Zorg als ingeweven waarde in de maatschappij
- + Samenhangend en verbonden
- + Leven en zorg in symbiose

Jeugdzorg in context
Zelf- en samenredzaamheid

Toekomstige negatieve neveneffecten ?

Figuur i4-5 PAIR-matrices ontwikkeling in voedselvoorziening

Herkenbaarheid van het ontwikkelingsmodel

Bij de bespreking van de drie modellen is het van belang te vermelden dat de schetsen eerst zijn opgesteld, en dat het maatschappelijke ontwikkelingsmodel op basis van deze drie modellen *bottom-up* tot stand is gekomen. Het is dus niet zo dat de vier fasen (autarkisch, modern, postmodern en plurimodern) expliciet en op voorhand in de drie modellen *ingebracht* zijn. Wel zijn de fasen duidelijk te herkennen. In alle drie de modellen staat aan de linkerzijde een fase waarin de systemen grotendeels zelfvoorzienend en eenvoudig qua kennis en technologie zijn. Dat correspondeert met de autarkische fase. In het midden is steeds de moderne fase te herkennen, met al zijn positieve noties ten gevolge van toenemende kennis, toenemende technologie, toenemende structuur, passend bij de baten van de verlichting. Ook is te zien hoe deze moderne fase zijn houdbaarheidsdatum steeds meer aan het naderen, zelfs overschrijden is. Onder de fase in het midden staat een lange rij serieuze problemen, die duidelijk herkenbaar zijn als resultaat van een overspanning van de moderne voordelen. De systemen staan daardoor onder een stevige postmoderne spanning, waarin eigen identiteiten van actoren belangrijker worden dan gezamenlijke voordelen van maatschappelijke praktijken. Zorgsystemen kunnen niet verder groter en anoniemer worden want de patiënt raakt erin zoek, de bouw vraagt steeds meer kleinschalige maatoplossingen, en ook de voedselvoorziening kraakt onder een aantal stevige typisch modernistische problemen, en ligt ten gevolge daarvan onder vuur. De volgende slag is in alle drie de voorbeelden gericht op een combinatie: de onmiskenbare voordelen van de moderne aanpak willen we graag behouden, maar de pluriforme kant van de plurimoderne fase zal *ingebracht* moeten worden om haar nadelen teniet te doen.

Wij waren verrast te zien hoe sterk de analogieën op hoofdlijnen waren door de drie modellen heen. We denken daarom dat er goede redenen zijn de plurimoderne fase als een serieus wenkend perspectief voor de toekomst te adopteren. Onze conclusie is dat het maatschappelijk ontwikkelingsmodel hout snijdt en verdere ontwikkeling verdient. We horen graag uw eigen ideeën hierover en ervaringen hiermee.





Plurimoderniteit als sensitief maatschappijbeeld

Als laatste onderdeel van dit intermezzo schets ik de vier fasen die in het maatschappelijke ontwikkelingsmodel zijn onderkend, en ga ik in op het intrinsiek maatschappelijke karakter van zelfsturing.

De fasen van het maatschappelijke ontwikkelingsmodel

In onderstaande tabel, werk ik de vier fasen van het maatschappelijke ontwikkelingsmodel thematisch uit. Horizontaal staan de fasen, en verticaal de thema's benoemd.

Tabel i4-1 Fasen en facetten van het maatschappelijke ontwikkelingsmodel

Fasen Facetten	Autarkisch	Modern	Postmodern	Plurimodern
Kennis:	Locaal	Universeel	Generiek	Alle drie (systemisch*) en dynamisch
Wijze van leren:	Eigen praktijkervaring	Wetenschappelijk	Sociaal	Alle drie (systemisch) en dynamisch
Omgeving:	Directe omgeving	Grote instituten en structuren	Gegroeide sferen	Alle drie (systemisch) en dynamisch
Mensbeeld:	Pragmatisch	Positivistisch	Relativistisch	Pragmatisch actorgebaseerd (systemisch)
Omgang met complexiteit:	Ad hoc (maar adequaat vanwege kleine schaal)	Reduceren	Managen	In multi-actor perspectief brengen
Sturing:	Uitproberen	Verordonneren en standaardiseren, exploitatief verbeteren (kleine stapjes)	Interactief en exploratief ontwikkelen	Collectieve zelfsturing, participatief, exploitatief én exploratief
Basis van organisatie:	Primaire behoeften	Informatie	Identiteit	Continue verbetering op basis van samengestelde intentionele logica's
Aard van leiderschap:	Op basis van competenties, directief	Op basis van toewijzing (imperatief of democratisch), directief	Op basis van erkenning, dienend	Gedistribueerd, verbindend, systemische waarde genererend
Dient belangen van:	Gezin/familie/stam	Grote maatschappelijke structuren	Emergente actoren	Alle drie (systemisch)

*) Systemisch: geldend op verschillende schaalgrootten

De stappen van autarkisch via modern en postmodern naar plurimodern vormen in essentie een zoekende slingerbeweging die cumuleert in integratie. De autarkische fase benutte de mogelijkheden van de directe omgeving ter leniging van directe behoeften. De moderne fase exploiteerde de verworvenheden van de wetenschappelijke en de technologische revolutie, die zijn oorsprong vond in de verlichting. Objectieve waarheden en grootschalige, maar ook weinig flexibele instellingen en structuren kregen ruim baan, wat tot enorme voordelen, ontwikkel- en schaa sprongen leidde. Tegelijkertijd kwam de individuele mens of de kleine groep (denk aan autarkie) op diverse manieren in de verdrukking (zie ook de historische schetsen van zorg, voedselvoorziening en bouw). Als reactiebeweging ontstond de postmoderniteit, waarin eigenheid en kleinschaligheid weer hergewaardeerd werden. Bepaalde tekortkomingen van de moderniteit worden hierdoor gecompenseerd, maar de prijs is hoog: mensen trekken zich weer terug in hun eigen bastions. Een substituu t voor veel van de moderne verworvenheden biedt het postmodernisme niet. Ik denk dan aan de schaal, onderlinge samenhang en (ook technologische) complexiteit van onze huidige maatschappij. Vandaar de wens én de noodzaak tot een integrerende stap naar plurimoderniteit: deze tracht de positieve eigenschappen van de voorgaande drie fasen te combineren, te integreren, en hun evidente nadelen te vermijden. Het betreft een *best of several worlds*. Onderstaande overzicht vat dit samen.

- 1: Autarkisch:** oog voor je directe groep
- 2: Modern:** oog voor grote structuren en instituten (de individuele mens valt tussen wal en schip)
- 3: Postmodern:** oog voor authentieke groepen en eigen waarheden (samenhang op grote schaal ontbreekt)
- 4: Plurimodern:** oog voor individuele actoren én onderlinge samenhang

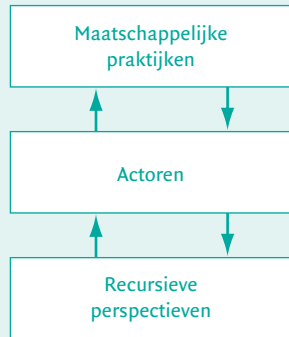
Kernvraag is of we als mensheid plurimoderniteit aankunnen, aanwillen. Ik denk het wel. Dit werkboek en de gehele serie *Samenleving in Perspectief* beschrijft mijn onderbouwing daarvoor. Cruciaal is dat we **sensitiviteit** voor elkaar weten te ontwikkelen, op veel grotere schalen dan tot op heden te doen gebruikelijk was. Want op basis van sensitiviteit en begrip voor elkaar kunnen we gezamenlijke identiteiten, collectief actorschap en samengestelde intentionele logica's ontwikkelen. Een sensitieve maatschappij, als samenhangend geheel van actoren, heeft zowel oog voor het welbevinden van haar individuele actoren, als voor de structuren die deze in samenhang vormen. Actoren en maatschappelijke praktijken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden, en dat biedt enorme kansen. Tegelijkertijd

zijn ze ook tot elkaar veroordeeld. De weg terug naar autarkie kan slechts tegen enorme maatschappelijke offers worden ingezet.

De collectieve dimensie van zelfsturing

Wat is verbetering? Op welk niveau van detail moet ik actoren dan onderscheiden? Welke actoren betrek ik dan wel, en welke niet? Welke afbakening is de juiste? Het zijn wezenlijke vragen, maar dit boek weigert er algemeen geldende antwoorden op te geven. En al zeker niet op een voorschrijvende manier.

Dat is heel bewust zo. U weet namelijk zelf doorgaans heel goed wanneer iets een verbetering betreft ten opzichte van iets anders. Wie actoren zijn om rekening mee te houden. Waar de grenzen van uw interesse liggen. Waar uw loyaliteiten liggen en waar niet. Wat u nog aankunt, en wat niet.



Dit soort vaardigheden ontwikkelt u, en zet u in vanaf uw eerste ademdeug. En alle anderen met u. Ieder op zijn eigen manier. Natuurlijk, u maakt hierin fouten, u leert met vallen en opstaan. Maar geen opleiding, geen boek, geen cursus, geen wetboek van strafrecht kan een substituut vormen voor integrale levens als leerschool voor deze competenties. Daarom bepaalt en ontwikkelt u in essentie en ten principale de uw passende verbeterperspectieven zelf. En als er anderen in figureren, op positieve of op negatieve wijze, omdat u dat vindt of omdat die anderen dat zelf van mening zijn, betreft u hen ook. Eenieder maakt zo zijn eigen afwegingen, kiest zijn eigen groepsverbanden en sluit aan bij zijn eigen maatschappelijke praktijken. Omgekeerd bepalen diezelfde maatschappelijke praktijken en groepsverbanden uw eigen keuzes en verbeterperspectieven. Want ze beïnvloeden immers uw leven, en worden daarmee onderdeel van uw individuele ontwikkelingsproces.

Zelfsturing vereist maatschappelijke sensitiviteit

Ieder zijn eigen keuze en richting lijkt bij oppervlakkige beschouwing wellicht wat anarchistisch, wat ongestructureerd en ongeregeld, maar dat is het juist helemaal niet. Zet u bijvoorbeeld uw eigen beleving en handelingen in alle openheid boven een wet – een wet die wel degelijk maatschappelijk hout snijdt – dan zult u al snel tot de orde geroepen worden door partijen om u heen. U zult er dan achter komen dat die wet helemaal zo gek nog niet is. Komt u daar niet achter, dan ontwikkelt u twijfels bij die wet. Als gezagsgetrouw mens zult u zich wellicht nog steeds eraan houden. Maar krijgt u steeds meer onderbouwing bij uw gevoelens dat er iets mis is, dan gaat uw gezagsgetrouwheid vroeg of laat eraan. En terecht. Juist daarom eisen we dat wetgeving en handhaving er zijn, maar ook dat wetten gedragen en begrepen moeten worden.

Eigen sturing leidt dus tot maatschappelijk voordeel, mits aan één cruciale maatschappelijke eis wordt voldaan, en dat is die van een hoge mate van sensitiviteit voor, interactie met en responsiviteit ten aanzien van uw omgeving. Als we sensitief zijn voor de omgeving om ons heen, nabij én verder weg, zullen we immers veel beter in staat zijn de zin en onzin van wetgeving, of welk individueel of maatschappelijk gedrag dan ook, te bepalen. Eigen sturing en maatschappelijke responsibiliteit, het is een *package deal*. Stuur je vooral zelf zonder maatschappelijk sensitief te zijn, dan ben je asociaal. Ben je vooral maatschappelijk sensitief, en stuur je nooit voor jezelf, dan doe je jezelf tekort. Het orakel van Delphi vertelde echt maar de helft van het verhaal. Ken uzelf en ken uw omgeving, dat had er boven de poort moeten staan. De mens, de maatschappij van de toekomst is deels individueel, en deels sociaal.

Het maatschappelijke ontwikkelingsmodel, en dan met name de plurimoderne fase, is behulpzaam bij het maatschappelijk koers zoeken in de komende decennia. Het is aan ons of en in hoeverre we die volgende stappen mede willen richten en bepalen. We zullen bewust de koers moeten inzetten naar een grotere sensitiviteit voor de actoren om ons heen. Onze maatschappij zal dan flexibel en robuust vernet zijn, op wijzen en schalen die nog nooit vertoond zijn. De bouwsteen wordt gevormd door sensitieve actoren die in al hun pluriformiteit samen opgaan in nieuwe identiteiten.

Hoe maak je de actoren in een maatschappij onderling meer sensitief op grotere schaal? Dat is een lastige vraag. Het eerste deel van het antwoord wordt gegeven door de toenemende problemen en barsten die gepaard gaan met onze huidige ontwikkelingspaden. Het tegemoet komen hieraan vergt meer onderlinge sensitiviteit op grotere schalen. Dat wordt ook meer en meer onderkend.

Maar als we alleen reageren zijn we vaak te laat om echte problemen en breuken te voorkomen. Denk aan klimaatproblematiek en grootschalig verontreinigen van ons leefniveau. Mensen die baat hebben bij de veroorzakende processen zullen het ontkennen totdat het heel laat is. Denk aan het escaleren van culturele (etnische en religieuze) conflicten.

Probleem	1. Curatief	2. Preventief
	3. Preservatief	4. Pro-actief
Kans	Heden	Toekomst

De grootste troef van het plurimoderne denken is deze. Hij vraagt slechts van mensen dat te doen waar ze beter van worden. En mensen doen graag waar ze beter van worden. De kunst wordt de nieuwe kansrijke samenhangen van de toekomst en de wegen daarnaar toe ook daadwerkelijk met elkaar te ontwikkelen en te doorzien. We zullen alle intentionele logica's in samenhang moeten gaan gebruiken, en naast noodgedwongen (curatief en preventief) ook op veel grotere schalen kansgedreven (preservatief en pro-actief) moeten gaan denken en werken. En de actoren die slechter worden in die nieuwe verbanden

een aantrekkelijke alternatieve rol bieden. Dat zal af en toe knarsen, dat vergt stevig verbindend leiderschap en forse inspanning, maar als beloning gaat de verbetering dan vanzelf.

Projectmatige voorbeelden van het maatschappelijke ontwikkelmodel

Ik heb het sensitieve maatschappelijke ontwikkelingsmodel hierboven als een breed maatschappelijk ontwikkelingstraject beschreven. Tegelijkertijd claimde ik dat het ook voor programma's en projecten als richtsnoer dienen kan. Het is zeker niet voorbehouden aan grootschalige praktijken als de zorg en de bouw. Daarvan wil ik hieronder twee hele concrete voorbeelden geven.

Het eerste is energiebesparing in de bestaande woningvoorraad. Ik heb het dan over gebouwgerelateerd energiegebruik. Dat kan sterk verminderd worden door energiebesparende maatregelen zoals isolerende maatregelen (spouwmuur, dak, ramen) en duurzamere verwarmingsketels. Daartoe is in Nederland een convenant getekend tussen diverse overheden, installateurs, aannemers en energiespelers. Dit convenant, en zo ook het bijbehorende nationale programma, heet Meer Met Minder⁹⁵.



Verschillende partijen dienen hiervoor de handen ineen te slaan. Ik betrek het voorbeeld vooral op eigen woningen van particuliere eigenaren. Belangrijke spelers zijn in Nederland de consument zelf als huiseigenaar, aanbodpartijen zoals aannemers en installateurs, en overheden (nationaal, provinciaal en gemeentelijk). Verder bestaat er ook nog een scala aan faciliterende (voorlichtende), intermediaire (financiële en programmatische) en onderzoekende spelers. Zij hebben

⁹⁵ Ik werk hieraan in samenwerking met o.m. Chris Bruijnes en zijn team van de stichting Meer met Minder, AgentschapNL, Marlou Boerbooms en Anke van Hal van het Centre for Sustainability van Nyenrode Business Universiteit.

allen hun eigen intentionele logica's, die ze nogal eens verabsoluteren.

Willen we energiebesparing flink versnellen, dan staan daartoe verschillende routes open, de één beter dan de ander. Om dit te illustreren hanteer ik het beeld van een kleine draaimolen zoals die te vinden is op kinderspeelplaatsen. Hij gaat draaien als de ouders er een zwengel aangeven (de kinderen zitten er comfortabel bovenop).

De molen draait niet of een willekeurige kant uit als iedereen maar wat doet en een willekeurige kant uit draait. De molen draait met grote inspanning als minimaal één partij er stevig aan sleurt. Dat kan bijvoorbeeld een ondernemer zijn die zijn nek uitsteekt of een erg vastberaden bewoner. De molen draait prima als verschillende partijen een gericht duwtje geven, naar eigen smaak en vermogen, en de molen ook goed gesmeerd is. Consumenten vragen om samenhangende maatregelen en zijn van de revenuen op de hoogte, aanbieders bieden heldere totaaldiensten aan, voorlichtende instanties informeren de doelgroepen en overheden bieden laagdrempelige stimulering.

Meer met minder is dus in essentie een samenwerkingsspel. Het voldoet volledig aan het plurimoderne en sensitieve maatschappelijke ontwikkelingsmodel. Zijn de partijen maximaal sensitief voor elkaar, en steunen ze elkaar in hun *joint effort*, met oog voor het eigen belang, dan zal de draaimolen soepel draaien. Daar zijn op dit moment de inspanningen ook op gericht. Dat valt niet altijd mee, partijen hebben nog wel eens de neiging hun eigen doelen en motieven de bovenhand te laten krijgen boven die van anderen, en zoals hierboven geschetst komt dat het draaien van de molen niet ten goede. De laatste jaren begint het samenspel voorzichtig tot stand te komen. Partijen krijgen mondjesmaat meer kennis van en begrip voor elkaars wensen en mogelijkheden, en regelmatig worden de handen steeds effectiever in elkaar geslagen. Maar af en toe wordt er ook nog ongegeneerd langs elkaar heen gewerkt, strikt redenerend vanuit een eigen belang waarin de belangen van de ander nauwelijks te onderkennen zijn. De tijd zal leren waar we staan in 2020, de doeldatum van het convenant. Het is mijn hoop en verwachting dat we tegen die tijd een fraaie *joint effort* hebben mogen realiseren.

Een ander voorbeeld: *zorgboerderijen*. We zagen al bij metropolitane landbouw dat boeren hun activiteitenpakket verbreden. Één van de manieren waarop dat kan is door mensen met een geestelijke zorgbehoefte plek te bieden op een boerderij om aldaar in een beschermde werkomgeving een actieve bijdrage aan de maatschappij te kunnen leveren, die past bij hun specifieke randvoorwaarden en ontwikkeltraject. De combinatie boerderij en zorg blijkt uitstekend te functioneren, ook al leek het ooit niet de meest voor de hand liggende. Een

uitstekend voorbeeld van pluriformiteit in samenhang; het maatschappelijke ontwikkelingsmodel in volle actie⁹⁶.

⁹⁶ Dit voorbeeld is gelicht uit de projectenportfolio van het innovatieprogramma TransForum, gericht op duurzaamheid in de agro-food sector. Ik werk aan dit programma samen met Sander Mager, Karin Andeweg en Henk van Latesteijn (TransForum) en Julia Wittmayer (DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam).



4.F WEERKLANK

19

De maatschappij als multi-actor praktijk

We naderen het einde van dit theorie- en praktijkboek. Tijd voor een blik terug. Dan zet ik de rode draad van het hele boek, gebruik makend van de wijsheid van de terugblik, met een paar flinke vegen van de verfrroller neer. Ik sluit af met een blik vooruit.

Blik terug

Veel aspecten van multi-actor procesmanagement zijn de revue gepasseerd. Het is u niet ontgaan dat ik multi-actor procesmanagement consequent neerzet als een intentionele, reflectieve en participatieve wijze van omgaan met complexe spelersvelden. Cruciale en centrale aspecten zijn sensitiviteit voor actoren, het benoemen van individuele én collectieve voor- en nadelen, het ontwikkelen van gezamenlijke processen en identiteiten op verschillende schaalniveaus. Het overkoepelende begrip is verbeteren. Vaak is er wel potentiële verbeterruimte, maar moet je gerichte procesmanagementactiviteiten verrichten om hem te vinden (creëren is hier een betere term). Je creëert dan samen beelden van de toekomst die je aansluitend samen binnengaat. Uiteindelijk, als actoren en verbeterperspectieven voldoende sporen, gaat de verbetering vanzelf. Vaak lukt dat ook niet. Multi-actor procesmanagement is een pragmatische manier van kijken en denken en realiseren. Is er potentie, dan kun je die meer gericht en professioneel ontwikkelen en actualiseren. Het is geen wondermiddel maar een pragmatische manier van omgang met onze maatschappij. Een manier waarin je steeds beter kunt worden als maatschappij.

Multi-actor procesmanagement is dus geenszins een alternatief voor project- of programmamanagement, zoals leergangen procesmanagement wel eens willen beweren. Zodra het meer actoren betreft (en dat is al snel het geval) zijn project- en programmamanagement specifieke varianten van procesmanagement, omdat bepaalde situaties bepaalde randvoorwaarden met zich meebrengen en bepaalde werkwijzen vergen (hoofdstuk 17 zet ze uiteen). Multi-actor procesmanagement begint bij het verkennen van slechts één andere actor (u bent dan samen met zijn tweeën). Het gaat door tot op de schaal van het ontwikkelen van een pluri-moderne maatschappij. Het omvat tevens alles daar tussenin.

De radicale actorthese, met zijn recursief perspectivische grondslag, staat stevig aan de basis van dit boek en deze serie. De wereld, onze maatschappij is

een complexe, wervelende, perspectivische multi-actor praktijk. Het actorbegrip biedt een eerste grip op de kluwen recursief-perspectief-in-beweging die onze kosmos volgens de recursief-perspectivische opvatting is. Het zijn immers actoren die dingen ervaren, intenties formuleren en trachten te realiseren. Actoren kunnen hun ervaringen en intenties en handelingen veranderen, bundelen en richten, en dat proces is door ons mensen pragmatisch in te richten, zo goed en zo kwaad als dat gaat. Zo ontstaat de pragmatische verbeteraanpak die multi-actor procesmanagement in essentie is.

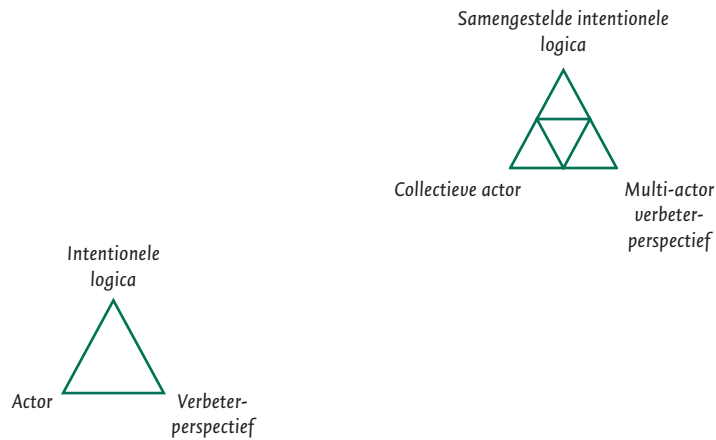
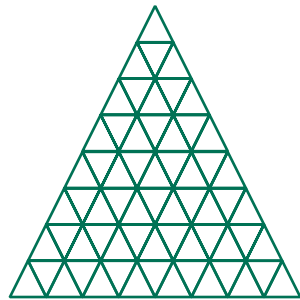
Actoren, perspectieven en intentionele logica's vormen daarom het centrale drieluik in dit boek. Stellen we dit soort drielijken samen, dan ontstaan de systemische varianten: de collectieve actor, het multi-actor perspectief en de samengestelde intentionele logica. In flexibele samenhang en interactie met elkaar ontstaan zo uit individuele actoren pluriforme maar samenhangende maatschappelijke praktijken.

De rode draad van dit boek

Op dit punt aangekomen kunt u nu ook zelf overzien dat dit boek en deze serie uitgaan van een klein aantal basisconcepten. Uitgaande van deze concepten wordt door consequent combineren en samenstellen een steeds omvangrijker en verder strekkend pragmatisch en methodologisch werkkader ontwikkeld. Ik zet deze hoofdlijn hieronder met één grote zwaai van de verfroller neer.

De basisstelling is dat een actor en een verbeterperspectief, zodra ze elkaar vinden, samen leiden tot een drijvende kracht, een intentionele logica die ernaar streeft dat het verbeterperspectief gerealiseerd zal worden. Dat werd uiteengezet in deel 4.b. Deel 4.c tilt dit verhaal op naar de situatie van meer actoren. De onderstaande figuur (19-1) vat dit samen. Linksonder staat de intentionele driehoek⁹⁷. In het midden staat dezelfde driehoek, maar nu voor de situatie dat er meer actoren, perspectieven en intentionele logica's relevant zijn. Dit leidt tot de noties van collectieve actor, multi-actor verbeterperspectief en samengestelde intentionele logica. In figuur 19-2 wordt de doorvertaling naar hele grote systemen geschetst: het mag dan op grotere schalen steeds lastiger worden, maar de argumentatie blijft exact hetzelfde. En voordat we stuiten op de grens van onbeheersbare complexiteit kunnen we op dit pad nog enorme stappen zetten, zo is mijn vaste overtuiging.

⁹⁷ In essentie vooronderstelt iedere punt van de driehoek de aanwezigheid van de andere twee punten. Een actor handelt intentioneel. Een intentionele kracht vooronderstelt een actor die verbetert. Een verbeterperspectief vergt een drager en realisatiepotentie.

Figuur 19-1 Systemisch intentioneel werken**Figuur 19-2** Hoe ver kunnen we komen?

Actorenruimte, in Intermezzo 2, voegt hieraan toe dat actoren op verschillende niveaus van abstractie onderscheiden kunnen worden, en dat dit een pragmatische keuze betreft. Ook door middel van abstractie blijven complexe systemen begrijpelijk; de prijs is een grotere onnauwkeurigheid. Een andere route om steeds grotere complexiteiten aan te kunnen is die van het voorzien in adequate methodologische ondersteuning. Dat doet boekdeel 4.d: de basismethoden (de kameel, PAIR matrices, multi-actor modellen, en de relationele kaart/interactieanalyse). Samen zorgen ze ervoor dat de multi-actor procesmanager gefocust blijft op essentiële zaken, die direct gerelateerd zijn aan een aantal belangrijke overwegingen voor het begrijpen van en bewegen in actorenruimte. De varianten in multi-actor procesmanagement (4.e) leggen verschillende accenten in aanpak, afhankelijk van karakteristieken van het spelersveld. Het maatschappelijke ontwikkelingsmodel (Intermezzo 4) trekt

een aantal maatschappelijke consequenties uit de samengesteldheid van onze moderne en postmoderne maatschappelijke praktijken.

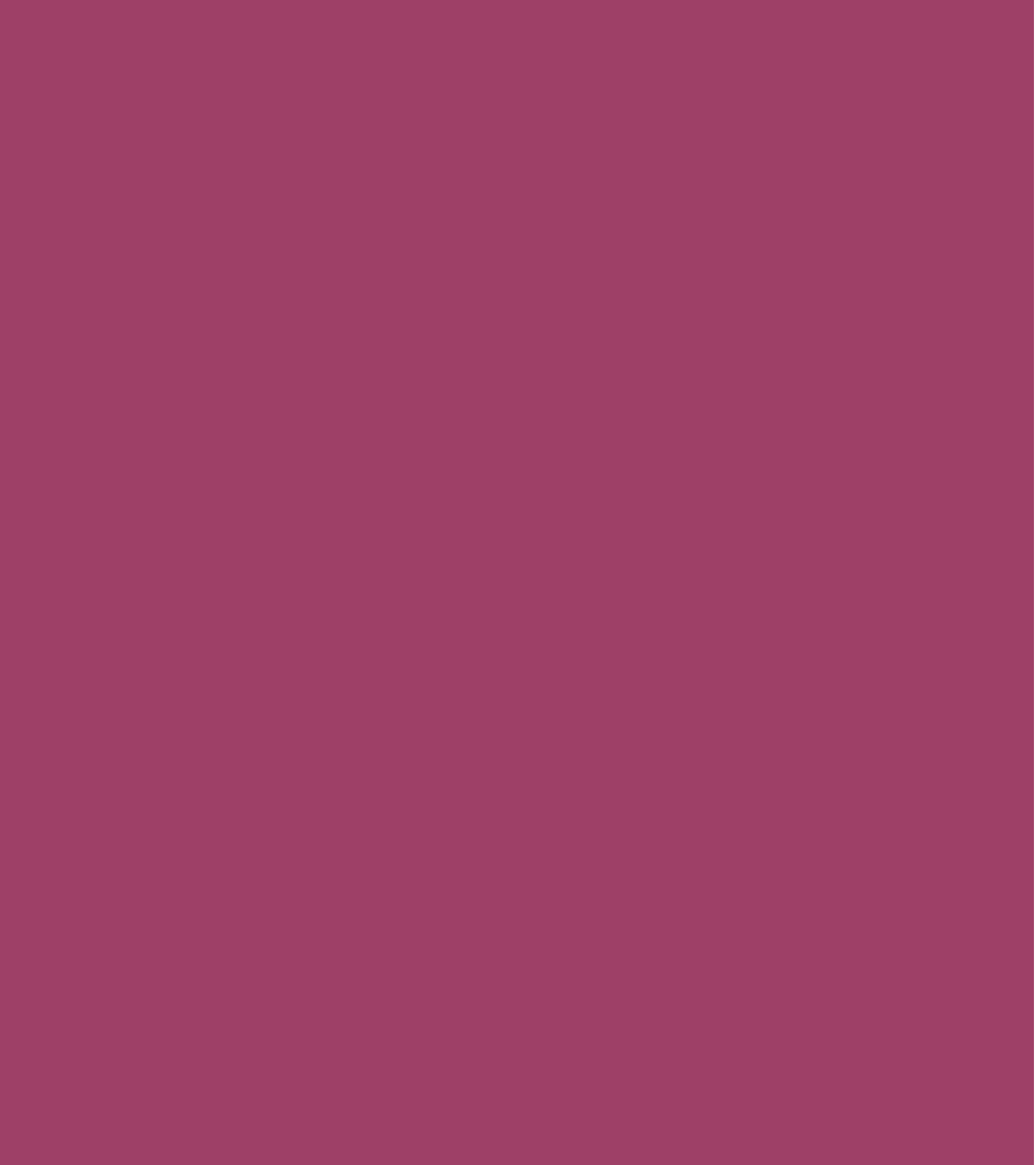
Hiermee is op hoofdlijnen uiteengezet hoe multi-actor procesmanagement begrepen kan worden als een recursief en systemisch bouwwerk op basis van een aantal eenvoudige basiselementen.

Blik vooruit

De notie van multi-actor perspectief maakt het mogelijk ook complexere noties van samenhang en verbetering te onderkennen en samengestelde intentionele logica's gericht te bevorderen, liefst simultaan aan ontwikkeling van een collectief actorschap. In essentie komt multi-actor procesmanagement dan ook neer op het gezamenlijk ontwikkelen en realiseren van multi-actor verbeterperspectief. Dat gaat goeijd op projectmatige en programmatische schaal, en zou ook moeten werken op maatschappelijke schaal. In geen van de drie gevallen is het eenvoudig. Actoren, laat staan hun samenstellingen zijn nu eenmaal niet analyseerbaar of ontwerpbaar of maakbaar in een directe of verregaande betekenis van deze begrippen. Maar de route, zoals gepresenteerd in dit boek en deze serie, is alleszins een plausibele, begrijpelijke en ook overdraagbare en met elkaar deelbare route. Vele gerichte activiteiten zullen in samenhang wel zeker hun effecten hebben.

Ergens zal de handdoek in de ring moeten bij het ontwikkelen van steeds omvangrijker samenhangen tussen actoren. Maar op dat punt zijn we bij lange na nog niet aangeland. We kunnen nog enorme stappen zetten in ons streven naar betere projecten, betere programma's, betere maatschappelijke praktijken, een waarachtig plurimoderne maatschappij. De maatschappij draait om actoren apart en actoren in samenhang. Waar het om gaat is samen multi-actor situaties analyseren en verkennen, samen multi-actor trajecten ontwikkelen. We kunnen zo aantrekkelijke multi-actor perspectieven verkennen, maatschappelijk compleet maken en actualiseren.

We bevinden ons, reflectief maatschappelijk gesproken, nog in het stenen tijdperk. De toekomst zal leren waar we straks staan, en of we deze toekomst mede hebben vormgegeven of dat hij ons als een vloedgolf overkomen is. Multi-actor procesmanagement biedt een intrigerende mogelijke bijdrage aan het realiseren van betere maatschappelijke praktijken in onze nabije en verre toekomst, op kleine én op grotere schalen. Pluriformiteit in samenhang of, nog bondiger, plurimoderniteit is een hoopvolle notie die onderbouwt dat we als mensheid nog lang niet aan het einde van onze ontwikkelmogelijkheden zitten. Het is mijn hoop en verwachting dat u die bijdrage naar waarde weet te schatten, en dat we als geestverwanten samen stappen zullen zetten.



Persoonlijk dankwoord

Deel 4 van de serie Samenleving in perspectief ligt in ruwe vorm voor me. Ik zit in mijn kantoortje aan de rand van het Zeister Bos als ik dit schrijf. Muziek van Santana schalt uit de luidsprekers, een wijntje staat voor me. Sam (een grote Berner Sennenhond) ligt aan mijn voeten en kijkt af en toe, wijs maar lodderig, naar wat ik doe. Soms denk ik dat hij veel meer van de wereld snapt dan ik. Ik kijk zelf trouwens niet zo heel anders, want het is laat. Het voelt een beetje moe, maar ook goed. Erg benieuwd naar hoe het allemaal in druk uit gaat zien. Recursief perspectivisme, multi-actor procesmanagement, kom er maar eens op.

Dat is een lang verhaal. Er liggen zo'n 48 levensjaren aan ten grondslag. Zo veel ervaringen, zo veel steun en soms ook weerstand, zo veel samenwerking en interactie, zo veel planning en nog veel meer toevalligheden. Dat integrale mensenleven komt aan alle kanten uit dit boek te voorschijn, net zoals de kameel die ergens in dit boek zijn kop uit de pagina steekt. Leven is samenleven. Ik realiseer mij dat nu juist heel scherp. Schrijven is dan de weerslag daarvan. Vele mensen droegen dus bij aan dit boek, op manieren die ze zelf niet eens konden bevroeden. Daarom dit woord van dank aan een hele rij mensen.

Allereerst de mensen uit mijn jeugd. Mijn moeder natuurlijk, al lang niet meer onder ons maar nog steeds zo aanwezig. En mijn vader, inmiddels al weer lang gelukkig en compleet met zijn tweede vrouw. Mijn broer en zussen. Vele vrienden ook, toen nooit gedacht dat je ook mensen kunt vergeten. Dank je wel. Een goede start is de basis van een goed leven.

De middelbare school en de eerste jaren aan de universiteit. Sociaal enorm leuk en inspirerend, maar wel een keurslijf af en toe (Zie de citaten van Pink Floyd in dit boek). Toen ik zelf het stuur kon grijpen werd het allemaal zoveel eenvoudiger. Ik schoot van bèta naar gamma en pakte het boeltje bij elkaar in mijn proefschrift. Logisch dat je dan tussen positivisme en relativisme uitkomt. Zo bezien is het ontwikkelen van het recursief perspectivisme een hele consequente stap. Dank, docenten, ik was vast wel eens dwars. En dank, promotoren, voor vrijheid, steun en vertrouwen. Dat is zoveel beter dan aansturen en controleren.

Al die mensen met wie ik heb samengewerkt, in vele sectoren. In energie, bouw, zorg, de Rotterdamse haven, onderwijs, rond snelwegen, mobiliteit, agro-food, en nog vele meer. Vele teams, ik kan ze echt niet allemaal noemen maar wat was het een ervaring! Het condensaat is terug te vinden in dit boek. Een speciaal

woord van dank voor Chris Bruijnes, voor vele jaren samenwerken in vriendschap, sinds het moment dat we als jonge honden TNO binnen rolden. We gaan gewoon door als we een goede richting zien in een complex spelersveld, desnoods vele jaren. Ik denk diep in mijn hart dat het gewoon zo hoort, maar zeldzaam is het. En voor Joost Quakernaat, je bent een trouw proeflezer, imponerende discussiant en constructief criticaster, al sinds de prille oorsprong van mijn proefschrift. Ik doe er natuurlijk niks mee, maar je weet wel beter. Pieter van Langen, ook al proeflezer sinds oude tijden, het was een mooi feest in Panama, en ook bij dit boek was je commentaar raak en op zijn plaats. Sibout Nooteboom, ook jij bedankt voor je commentaren, ze hebben hun effect gehad.

Ook mijn verbintenissen met universiteiten waren belangrijk. Eén been in de academia, en eentje in de praktijk, dat is mijn favoriete positie. Ik heb een aantal jaren opgetrokken met het Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT) van de Erasmus Universiteit. Jan Rotmans, Marjan Minnesma (inmiddels werkzaam voor Urgenda) en alle collega's, het was me een eer en genoeg. Natuurlijk verschilt het recursief perspectivisme in zijn grondslagen, opzet en aanpak van transitie management, maar het zijn beide loten van de duurzame ontwikkeling op het grensvlak van wetenschap en maatschappij. Dank ook aan de Erasmus Academy voor de geboden gelegenheid om Multi-actor procesmanagement te doceren aan professionals. Dat heeft het schrijven van dit boek een enorme duw gegeven; de citaten op de achterflap van die professionals spreken voor zich. Sinds een jaar werk ik samen met het Center for Sustainability van Nyenrode Business Universiteit. Anke van Hal en collega's, het is inspirerend met jullie verder te werken aan de duurzaamheidszaak, juist vanuit de multi-actor invalshoek. De historische schets van de bouw in dit boek is gebaseerd op jullie deskundigheid.

Jord Neuteboom, dank voor je bijdrage aan de historische schets van de zorg. Ik denk nog steeds met plezier terug aan onze nachtelijke autoritten 'op niveau' richting Utrecht. En alle mensen die genoemd staan bij de diverse casus (en al degenen die ik vergeten ben), ook jullie bedankt!

Dit boek is mede tot stand gekomen dankzij specifieke sponsors. Allereerst het interdepartementale programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling: Harm Blanken, Ad Bijma en Theo van Bruggen, dank je wel voor steun bij de aftrap. Dan de twee programma's die specifiek hebben bijgedragen aan het tot stand komen van dit boek. Allereerst TransForum, gericht op een duurzame agro-praktijk. Sander Mager, Karin Andeweg, Henk van Latesteijn en Julia Wittmayer (de laatste van DRIFT), het was een mooie ervaring met jullie de toekomstige richting te verkennen voor de agro-food wereld. Als we niet zo met metropolitane landbouw te keer waren gegaan, had de hele notie van plurimoderniteit veel minder

inhoud gekregen. Het heeft de essentiële duw gegeven aan Intermezzo 4. En dan Transumo, gericht op duurzame mobiliteit. Arjan van Binsbergen, Daan van Egeraat, Teije Gorris en Jan Klinkenberg, ook jullie bedankt voor steun en discussie. Ik voorzie dat arrangementenbeleid nog wel een keer groot wordt in de wereld van duurzame mobiliteit. Wacht maar af. Mooi dat TransForum en Transumo ook door middel van dit boek hun schaduw vooruit werpen.

Een bijzonder woord van dank ook voor Freek van der Steen van Uitgeverij Parthenon in Almere. Sjonge, wat helpt het als een uitgever meewerkt en meedenkt met al die verschillende aspecten! Ik zit nu al te genieten van hoe fraai dit boek vast weer wordt. Ook een woord van dank voor Geert Hermkens van Löss grafisch ontwerpers te Amsterdam voor het wederom fraaie omslag en de hulp bij de foto's, en voor Anne van der Zwalmen en Geeske Wiarda van Textcetera in Den Haag voor het fraai vormgegeven binnenwerk.

De hond slaapt inmiddels, zo ook mijn kinderen Frank en Chris, op dit moment bijna 15 en 13, in het huis naast mijn kantoor. Het is zo mooi om door de ogen van jullie mee te mogen kijken, dank je wel daarvoor. Wat zijn wij volwassenen blind en star – goed dat jullie me eraan herinneren. Frank, sterk en stabiel, jij wist het al. Cities are people, people are cities, schreef je. Je snapt niet half hoe terecht die observatie is, bezien vanuit de radicale actorthese en het recursief perspectivisme, als je later deze boeken leest, zul je het begrijpen. Chris, puur en jezelf. Een brok exploratie, onafhankelijk denken, enthousiasme en goede wil. Ik leef intens mee met je aanvaringen met het keurslijf, zo af en toe, ik herken de fricties zo goed, schud ze van je af. Ik kan het als vader niet altijd even hardop zeggen, maar blijf gewoon dicht bij jezelf, dat is mooi en dat is goed. En dan jij, Hilda. Nieuwe ups en downs, sprankelende ervaringen en nare tegenslagen. Een gezond en zorgeloos leven is klaarblijkelijk voor jou niet weggelegd. Evengoed ben je de positieve spil waar ons gezin om draait, en het anker in mijn leven. Je maakt het glas altijd weer vol, en als het even leeg is dan biedt dat lege glas gewoon weer de mogelijkheid het te vullen. Dank jullie wel.

Logisch toch, dat dit boek hieruit resulteert?

Zeist, november 2010

Henk Diepenmaat

Index

A

Aantal (als dimensie van actorenruimte) 153, 154
ABCD typologie 158, 165
Actie (zie ook handeling) 203
Actor 75
Actoren op een lijn 114
Actorenruimte 149
Actor sec 221, 222, 223
Agro-food 118, 333
Analytisch 81, 82
Anticipatie 133
Arrangementen 125, 126
A-type 159
Autarkische fase 311, 312, 313, 323, 327
Autonome activiteit 223, 225, 229, 233

B

Backcasting 281, 282, 283, 286
Basismethoden 181, 182, 183, 256, 338
Belangen 203
Bouw, historische schets 315
Bouw- en sloopafval 114
Bouwstenenstijl 232, 233
B-type 159
Businessmodellen 214

C

CEO 139
Collectief actorbegrip 33
Collectieve actor 103, 104, 107, 110, 111, 113, 175, 212, 310, 337
Collectieve zelfsturing 166, 326
Confrontatie 133
Conservatieven 6, 81
Coördinator 166
Correspondentiehypothese 169

C-type 159
Curatieve logica 67

D

Descriptieve modellen 235
Doelgerichtheid 27, 64, 66, 68, 282
Doener 58, 59, 60, 178
DOM 24, 99
Droste-effect 57
D-type 159, 174
Dualiteiten 39
Duurzaamheid 36, 108, 137, 164, 196, 239, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 304, 314, 333
Duurzaam ondernemen 300, 301, 302
Duurzame Landbouw 46, 118
Duurzame ontwikkeling 10, 296, 298, 299, 300, 301, 302

E

Emergent 77, 81, 92, 121, 124, 175, 223, 297
Emergente actor 6, 75
Energietransitie 116
Ergodische hypothese 169
Experimenten 117, 152, 289

F

Flow adjustment 281, 282, 286
Fundamenten 41, 51, 95, 134, 220

G

Gedelocaliseerd 175
Geen relatie 248, 249, 250
Generale modellen 236, 237
Generieke modellen 229, 236, 237
Gesitueerd 130, 133, 135, 170, 231

Gouden regel 6, 79
 Groepsactor 153, 155, 156, 167, 172, 178
 Groepsgrootte 153, 154, 155
 Groepsrelatie 248, 250
 Grondslagen 134, 135, 136
 GWP model 138, 141, 142, 210

H

Herinterpreteren 57, 175
 Historische schetsen 310, 315, 327

I

Identiteit 129, 130
 Incrementeel 194, 195, 284
 Indicator 187, 189
 Innovatoren 81
 Inspanningsvlakken 152
 Intentionaliteit 30, 95, 101, 210, 223
 Intentionele activiteit 221, 222, 223, 225, 226, 238, 303
 Intentionele energie 63, 64
 Intentionele logica 63
 Intentionele matrix 69, 70, 253, 255, 298
 Intentionele wereld 150, 232
 Interactie-analyse 250, 253, 255
 Interest 210
 Interventie 67, 93
 Isovlak 167, 168, 175, 177, 178

K

Kabel 106
 Kameel 177, 178, 182, 183, 185
 Kennisdragende actor 75
 Klikken 253, 254
 Knallen 20, 253, 254
 Knowledge Broker 173

L

Labiele PAIR-matrix 210
 Landbouw 46, 118, 120, 185, 267, 272, 313, 332
 Leemlaag 159, 165
 Liberalen 107
 Loop 231

M

Maatschappelijke beweging 297, 303
 Maatschappelijke compleetheid 111, 115, 202, 238, 239, 258, 293, 305
 Maatschappelijke complexiteit 156, 167, 169, 175, 186, 187, 189
 Maatschappelijke hysteresis 188
 Maatschappelijke ontwikkelingsmodel 310
 Maatschappelijke perspectieven 109, 114
 Maatschappelijke verbeteractiviteiten 288
 Maatschappelijk perspectief 103, 108, 111
 Mannetje 301, 302
 Mens en wereld denken 87, 88, 89, 101
 Mens-in-de-wereld 91, 133
 Mobiliteit 18, 21, 23, 26, 118, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 151, 164, 195, 273, 289, 315
 Mobiliteitsarrangement 126
 Mobiliteitsbeleid 118, 122, 123, 124, 126
 Modelleertechnieken 240
 Modelleren 225, 227, 233, 235, 236
 Moderne fase 323, 327
 multi-actor bril 98
 Multi-actor interpretatie van duurzaamheid 298, 299
 multi-actor modelleertaal 177, 220, 237, 246
 Multi-actor modellen 219, 220
 multi-actor paradoxen 114
 Multi-actor perspectief 31, 41, 103, 107, 108

O

Oliemaatschappij 117, 139
 Onderhandelen 205, 206, 207
 Onderhandelingstheorie 203
 Ontwikkel multi-actor perspectief 107
 Ontwrichtende ervaringen 134

P

Paden 59, 81, 197
 PAIR-analyse 177, 201
 PAIR-Matrix 178, 182
 Panta Rhei 220, 232, 233, 234, 235
 Perspectief 53, 54, 57, 59, 60, 61
 Perspectiefontwikkeling 119, 121, 174, 280, 286, 292

Perspectivische actor 130, 131
 Perspectivische workshop 118, 119, 120, 256, 279
 Pluriformiteit in samenhang 99, 100, 101, 104, 113, 132, 164, 174, 175, 208, 219, 285, 299, 305, 310, 313, 333, 339
 Plurimoderne fase 42, 236, 305, 310, 313, 314, 323, 330
 Plurimoderniteit 311, 313, 314, 315, 326, 327, 339
 Positie 204, 205
 Positiespel 205, 206, 272
 Position 204, 210
 Positivistisch 326
 Postmoderne fase 42, 310, 313
 Postmoderniteit 42, 236, 237, 305, 309, 310, 311, 312, 314, 315, 327
 Pragmatiek 38
 Praktijkvoorbeelden 20, 35, 42, 116, 262
 Predictieve modellen 235
 Prescriptieve modellen 235
 Preservatieve logica 67
 Preventieve logica 67
 Prisoner's dilemma 208
 Pro-actieve logica 68
 Programma 18, 87, 94, 99, 101, 106, 151, 288, 289, 290, 291, 292, 310, 311, 331, 339
 Projecten 18, 23, 94, 99, 101, 106, 151, 288, 289, 290, 291, 292, 310, 311, 331, 339

R

Radicaal actordenken 6, 87, 91, 92, 95, 101
 Radicale actor 6, 93, 135, 221
 Radicale actorthese 6, 92, 94, 95, 98, 152, 167, 232, 285, 336
 Radioschema 157, 219
 Recursief perspectief 40, 59, 130, 133, 157
 Recursief perspectivisme 6, 21, 31, 35, 36, 39, 57, 60, 91, 130
 Recursiviteit 6, 57, 59
 Reflectief 108, 182, 219, 228, 242, 339
 Regionale energieopwekking 9, 262
 Relationale verhoudingen 9, 177, 178, 182, 183, 248, 249, 252, 256
 Relativistisch 326

Relativiteitstheorie 166, 170
 Robuuste maatschappelijke praktijken 104
 Role 210
 Rollen 45, 114, 141, 202, 203, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212, 213, 229, 231, 236, 251, 262, 264, 273, 303
 Rollenspelen 211, 212
 Rolvremde innovatie 207
 Routes naar D 174, 202
 Ruimtelijke ordeningsprobleem 267

S

Samen doen 112, 113, 159
 Samengestelde actor 78, 107, 158
 Samengestelde intentionele logica 41, 63, 65, 77, 95, 103, 106, 107, 110, 112, 113, 177, 182, 208, 220, 232, 237, 246, 326, 327, 337, 339
 Samengesteld verbeterperspectief 78, 79, 110
 Samenleving in Perspectief 3, 20, 21, 33, 39, 41, 93, 149, 327
 Scenario 9, 284, 285
 Scenariobuust 285
 Scenariovrij 285
 Script 81, 111, 116, 280, 281, 283, 284, 290, 303, 304
 Sensitiviteit 32, 165, 166, 174, 175, 182, 201, 213, 299, 303, 305, 313, 314, 315, 327, 329, 330, 336
 Sferen 173, 239, 291, 326
 Signaleringsbeweging 297, 303
 SMART 24
 Socialisten 107
 Specifieke modellen 236, 237
 Stabiele maatschappelijke systemen 175
 Stabiele PAIR-matrix 210, 211
 Stakeholderanalyse 177, 182, 202
 Stenen tijdperk 26, 29, 169, 339
 Stepwise improvement 281, 282, 286
 Strategieën 9, 35, 108, 122, 124, 278, 284, 286
 Sturen 24, 41, 99, 116, 117, 121, 136, 162, 251
 Succesvol traject 9, 292
 Synthese 82, 284
 Synthetisch 81, 82
 Systeemdynamicamodellen 231

T

Transformatieve stijl 232, 233
 Trick exploiting 281, 286
 Triggersituatie 224
 Triple P 10, 297
 Trouble shooting 281, 282, 285, 286
 Tuinzaken 8, 229, 231

V

Ventje 137
 Verandervermogen 59, 77
 Verbeterkracht 20, 60, 63, 76, 208
 Verbeterpaden 82
 Verbeterparadox 20, 76, 208
 Verbeterperspectief 53, 54, 55
 Verborgen agenda 204, 205, 206
 Vijandige relatie 248, 250

Visionair 58, 59, 60

Visionaire verbeterperspectieven 112, 116

Vlaggen 239, 240, 266

Voedselvoorziening 18, 21, 23, 26, 27, 42, 122,
 141, 151, 164, 165, 166, 195, 289, 305, 310,
 312, 315, 323, 327

Voorspelling 284, 304, 310

W

Waarachtig verbeterperspectief 55, 64, 76, 142

Z

Zelforganiserend 99

Zelfrealiserend 64, 112, 113, 115, 238

Zelfsturing 7, 10, 38, 122, 166, 326, 328, 329



Hoe kunnen we sociaal samenleven als pluriforme mensen in een gedeelde wereld? Bij verbeteringen in de sfeer van mobiliteit, zorg, agro-food, energie, onderwijs, bouw, water en de financiële wereld, staat deze vraag centraal. Projectleiders, programmamanagers, lijnmanagers, politici en beleidsmakers, iedereen die doelgericht opereert in een complex spelersveld wil hierover nadenken! Voor bruikbare antwoorden bestaat veel belangstelling. De serie *Samenleving in perspectief* biedt hiervoor een theoretisch kader en uiterst praktische instrumenten.

Multi-actor procesmanagement in theorie en praktijk [deel 4 in de serie] bevat een praktische vertaling van het concept als geheel. Hoe krijg je grip op veel partijen? Hoe kom je in de dagelijkse praktijk met een veelheid aan actoren tot resultaten? Het boek dekt stevig theorie en praktijk, het is voorzien van voorbeelden uit de adviespraktijk van Diepenmaat en biedt gerichte opdrachten voor toepassing in uw eigen situatie. Dit zeggen cursisten over de methode en hun docent:

Heerlijke bottom-up praktijkkennis met theoretisch kader.

Mooie combinatie theorie en praktijk.

Goede methodes om complexe problemen te ontrafelen en naar nieuwe oplossingen en coalitiepartners te zoeken. Ga het zeker uitproberen!

Zeer goede docent.

De filosofische grondslag van de serie vormt het reeds verschenen eerste deel: *Een filosofie van de maatschappelijke praktijk*. Dit introduceert het 'recursief perspectivisme' en zet de lezer aan tot een resultaatgerichte manier van kijken naar de complexe werkelijkheid die we ervaren.

Dr Henk Diepenmaat (1962) voert een praktijk in multi-actor procesmanagement: *Actors Procesmanagement BV* (info@actors.nl). Als denker en doener werkt hij samen met het *Center for Sustainability* van Nyenrode Business Universiteit en het *Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT)* van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is onder meer werkzaam in de sectoren duurzaamheid, agro-food, mobiliteit, bouw, energie, milieu, zorg en onderwijs.

'Multi-actor procesmanagement in theorie en praktijk' betreedt zonder verder dralen het landschap, waar het eerste deel in de serie Samenleving in perspectief uitzicht op biedt. Dat resulteert in een boeiende tocht met praktische relevantie.'

Jacqueline Cramer