



Multi-actor proces- management

Henk Diepenmaat



Een praktische
introductie

Multi-actor proces- management

Henk Diepenmaat



Een praktische
introductie

Inhoud

Dankwoord	4
1 Multi-actor procesmanagement	5
Waarom deze brochure?	5
2 Blik: de multi-actor bril	6
Opdracht 1: U als actor	7
Opdracht 2: De andere actoren	8
3 Werkwijze	8
Veranderperspectief	8
Verbeterperspectief en intentionele logica	9
Opdracht 3: Typeer uw intentionele logica	11
Maatschappelijk perspectief	11
Multi-actor procesmanagement in maatschappelijk perspectief	13
4 Methodes	14
1 Het typeren van maatschappelijke problemen	15
Opdracht 4: Typeer uw maatschappelijk perspectief	17
2 Het ontwikkelen van maatschappelijk perspectief	17
Opdracht 5: Schets uw verbeterperspectief	19
Opdracht 6: Schets jullie verbeterperspectief	19
3 Individuele actoren onder de loep (1): de GWP-analyse	21
Opdracht 7: GWP analyse	22
4 Individuele actoren onder de loep (2): de PAIR-analyse	22
A. Velden van de PAIR	23
B. Helften van de PAIR	23
C. De PAIR als schets van de identiteit van een actor	31
D. De PAIR als opmaat voor het ontwikkelen van stabiele coalities	23
Opdracht 8: PAIR analyse	24
5 Actoren in samenhang: De Trinity multi-actor modelleertaal	24
Opdracht 9: Trinity actormodellen	26
5 Bewegen naar maatschappelijk begrip: de methodes in samenhang	27
6 Voorbeelden	28
Voorbeeld 1: Regionale energieopwekking	28
Voorbeeld 2: Ontwikkelingsvisie recreatieve driehoek	32
7 Afsluiting	36
Literatuur	36

Dankwoord

Graag spreek ik mijn bijzondere dank uit naar het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling, met name Harm Blanken, Ad Bijma en Theo van Bruggen. Door jullie bereidwilligheid en medewerking is deze praktische introductie tot multi-actor procesmanagement tot stand gekomen. Ik dank ook de mensen die betrokken waren bij de voorbeelden, en Joost Quakernaat voor zijn integrale commentaar. Een laatste woord van dank is op zijn plaats voor de programma's TransForum (agro-food) en Transumo (mobiliteit), die het voornemen hebben uitgesproken om in samenwerking met het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling het op schrift stellen van multi-actor procesmanagement verder te steunen.

Zeist, februari 2009

Henk Diepenmaat

© 1998 - 2009 Henk Diepenmaat. De ingezette multi-actor theorieën en methoden zijn intellectueel eigendom van Henk Diepenmaat. Ze worden meer uitgebreid beschreven in de serie Samenleving in perspectief (Uitgeverij Parthenon, Almere en van Arkel, Utrecht). Overnemen van onderdelen is toegestaan voor eigen en niet commercieel gebruik onder voorwaarde van duidelijke vermelding van de namen van methoden, auteur (Henk Diepenmaat) en bedrijf (Actors Procesmanagement BV te Zeist), alsmede deze clausule. Neemt u bij twijfel en in geval van gebruik anders als hierboven bedoeld contact op met de auteur (via www.actors.nl of info@actors.nl).

1 Multi-actor procesmanagement

Kent u het gevoel dat u iets voor elkaar probeert te krijgen in een complex spelersveld en dat het niet meevalt? Iedereen lijkt wel iets anders te vinden en velen die volgens u iets zouden moeten vinden, vinden helemaal niks. Hoe krijgt u beweging in de situatie? Hoe krijgt u grip op een gedifferentieerde groep?

Deze brochure¹ biedt een praktische introductie in **multi-actor procesmanagement**. Dat is een vakterm voor het doelgericht omgaan met veel partijen en belangen². Als u op een of andere wijze betrokken bent bij het verbeteren van specifieke maatschappelijke praktijken, dan biedt multi-actor procesmanagement u handvatten en werkwijzen.

Daarbij maakt het niet uit of u betrokken bent bij duurzame ontwikkeling, ruimtelijke ordening, de zorg, het onderwijs, de bouw, de agro- en foodsector of bij mobiliteit. Het verbeteren van maatschappelijke praktijken is een lastige zaak, juist omdat er zoveel partijen, belangen en wensen spelen. Vandaar de nauwe relatie met multi-actor procesmanagement.

Maatschappelijke praktijken

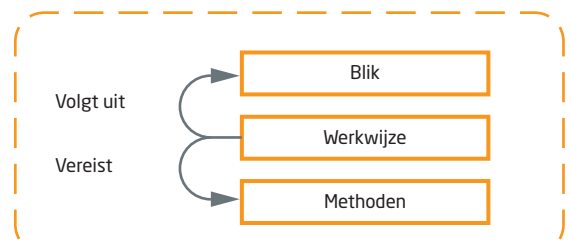
Maatschappelijke praktijken zijn manieren waarop van elkaar verschillende partijen samen invulling geven aan (een deel van) de maatschappij. Dat kan in harmonie plaats vinden, maar ook gepaard gaan met conflicten. Het kan gebeuren in onwetendheid van elkaar, of met desinteresse in elkaar.

Denk bij maatschappelijke praktijken bijvoorbeeld aan een harmonieuze en duurzame wijk, of juist een niet-harmonieuze en onduurzame; het opwekken van energie uit mest; sterke relaties tussen onderwijs en bedrijfsleven rond uw school of in uw gehele regio; een vitale vereniging; of een lokaal ruimtelijke orderings-vraagstuk waarbij echt knopen moeten worden doorgehakt.

Grotere maatschappelijke praktijken zijn bijvoorbeeld de zorg, Noord-Zuid problematiek, onderwijs, mobiliteitsproblemen, de bouw, voedselvoorziening of onze op fossiele koolstof gebaseerde economie met haar klimaatproblematiek.

Waarom deze brochure?

Deze brochure introduceert multi-actor procesmanagement. De werkwijze staat centraal. Om deze te kunnen plaatsen en waarden is aandacht nodig voor de specifieke manier van kijken die eraan ten grondslag ligt. En om de werkwijze toe te kunnen passen zijn er specifieke methoden en strategieën ontwikkeld.



- 1 Deze brochure hoort bij de serie 'Samenleving in perspectief' (Henk Diepenmaat). De eerste drie delen presenteren respectievelijk de filosofische, ethische en pragmatische grondslagen van het recursief perspectivisme; het maatschappijbeeld dat aan deze brochure ten grondslag ligt. Deze brochure zal in de nabije toekomst nog verder uitgewerkt worden tot een volwaardig werkboek (deel 4).
- 2 In deze brochure gebruik ik termen als spelers, partijen, actoren nog losjes door elkaar. Voor een scherpe beschrijving van het actorbegrip zie Diepenmaat (2009).

2 Blik: de multi-actor bril

Onze maatschappij toont zich maar al te vaak als een caleidoscopische warboel. Vele beelden rollen dan over elkaar heen. Soms zijn die expliciet, maar veel vaker impliciet. Ga maar eens na: hoe kijkt u op dit moment naar de maatschappelijke praktijken waar u verantwoordelijkheid voor voelt?

Hoe en waarnaar moeten we kijken? Een multi-actor bril biedt hier uitkomst (zie kader).

De Multi-actor bril en de Radicale Actorthese

Actoren vinden allemaal wel iets anders en streven verschillende doelen na. 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 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 actoren 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 heeft.

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 heeft. En (doelgerichte) maatschappelijke verbetering lukt alleen als actoren in samenhang veranderen.

Dan geldt natuurlijk nog steeds dat actoren andere werkelijkheden ervaren. Maar dat is geen ongewenste situatie meer; het is gewoon de maatschappelijke werkelijkheid waar we pragmatisch mee om moeten gaan.

Beelden vormen de identiteit van actoren. En actoren in samenhang vormen maatschappelijke praktijken, of die nu duurzaam of juist niet duurzaam zijn.

Maatschappelijke praktijken kunnen daarom het best opgevat worden als actoren in samenhang. Deze centrale stelling noem ik de radicale actorthese.

Verskillende partijen overzien verschillende stukken of doorsneden. Andere stukken zijn hun slechts vaag bekend of worden zelfs helemaal gemist. Verschillende partijen hebben sowieso hun geheel eigen manieren van ervaren. Een projectleider, econoom, wereldleider, vader, socialist, liberaal, bataljonscommandant, ondernemer en milieuactivist zijn beslist heel anders geworteld. Ze ervaren andere maatschappelijke werkelijkheden. In één individu of groep kunnen (en zullen) overigens meerdere rollen huizen.

Daarom kantelt deze brochure heel expliciet en radicaal naar een volledig multi-actor perspectief³. Maatschappelijke praktijken zijn multi-actor systemen, en je bekijkt ze door een multi-actor bril.

Opdracht 1: U als actor

Werp eerst eens een blik in de spiegel. Voorop staat dat ook u een actor bent. Over welke identiteit, welke eigenschappen beschikt u eigenlijk zelf? Welke zaken streeft u zelf na? Heeft u een sterk ontwikkeld empathisch vermogen? Neemt u uw medemensen serieus of gaat u liever uw eigen gang? Kunt u anderen ook binden als dat moet? En kunt u bewegen tussen strategie en werkvloer? Ook dat is een cruciale competentie.

Schets daarom uzelf eens als centrale actor in de processen die u probeert te beïnvloeden! Aan het eind van dit werkboek kunt u hier nog eens naar terugkijken.

Het laten nadenken over spelersvelden in vele workshops in multi-actor procesmanagement levert consequent drie inzichten op.

- 1 Het **eerste** inzicht is dat wij mensen, zelfs in de hoedanigheid van bestuurder, manager, beleidsmaker of projectleider, ons slecht rekenschap geven van de partijen die samen met elkaar de maatschappelijke praktijken vormen die we proberen te verbeteren. Op de één of andere manier zijn we beter in het poneren, het uitstralen van ons eigen idee dan in het luisteren naar anderen. Toon daarom oprechte interesse in de belangrijke partijen om u heen. Stel vragen, luister, probeer hen te begrijpen.
- 2 Het **tweede** inzicht is dit. Als we al luisteren, doen we dat liever intuïtief dan reflectief (bewust, alert en gericht op het begrijpen van samenhang). Er is helemaal niets mis met intuïtie, integendeel. Maar het is wellicht beter dit wapen in te zetten in de brede en complexe gebieden waar onze cognitie het noodzakelijkerwijs af laat weten. Werk daarom reflectief, bewust, en zet uw intuïtie in als extra wapen daar bovenop. Zoek de combinatie: reflectief waar het kan, intuïtief in de volle breedte omdat dit wapen onderschat wordt.
- 3 Het **derde** inzicht is dat verschillende mensen vaak andere partijen relevant vinden. Dat heeft natuurlijk veel te maken met het eerste inzicht. Maar als je op elkaar aangewezen bent, is impliciet met dit gegeven omgaan een onvermijdelijke bron van verwarring en zelfs frustratie. Je kunt daarom maar beter expliciet zijn!

³ In 'Een filosofie van de maatschappelijke praktijk' (deel 1 van de serie Samenleving in perspectief) wordt het perspectivische actorbegrip toegelicht dat aan de basis staat van deze aanpak. Zie Literatuur.

Opdracht 2: De andere actoren

Maak een expliciet lijstje van de actoren in uw relevante omgeving. Zet erachter waarom u ze nodig heeft.

- 1 Is dat makkelijk of juist moeilijk?
- 2 Is de lijst lang of kort?
- 3 Is de lijst helder te begrenzen of juist niet?
- 4 Spreekt u vooral met individuen, met afdelingen of juist met grote organisaties? Of is het een allegaartje? Valt het mee het juiste abstractieniveau hierin te kiezen?
- 5 Weet u wat de partijen op uw lijst belangrijk vinden of nastreven? Heeft u dat getoetst?
- 6 Kunt u - door de lijst heen kijkend - de maatschappelijke praktijken doorzien waarin u probeert te veranderen?
- 7 Hoe verhoudt uw lijst zich met die van uw collega's of belangrijke participanten in uw multi-actor project?

Uw actorenlijst hoeft hier nog niet compleet of klaar te zijn. (Initiële actorenlijstjes variëren in lengte van zo'n tien tot ettelijke honderden!) En schrik er ook niet van als uw lijst lang en warrig is. Dat is doorgaans een regelrecht gevolg van de warrige multi-actor context waarin u werkt. Het is vooral belangrijk dat u deze eerste weergave nu op papier zet. Tussentijds en aan het eind van dit werkboek kunt u er nog eens naar terugkijken. Dat biedt de bijzondere kans uw initiële kijk op de partijen in uw omgeving te confronteren met een latere, bijvoorbeeld na het doorwerken van dit boek.

3 Werkwijze

We willen graag meer grip op maatschappelijke praktijken. Die willen we immers verbeteren. In multi-actor procesmanagement staat het begrip perspectief centraal. Perspectief is ten nauwste verbonden met het begrip actor; partij. Drie varianten komen hieronder aan de orde: veranderperspectief, verbeterperspectief en maatschappelijk perspectief. Ook de motor van maatschappelijke verbetering komt aan bod: intentionele logica. Ten slotte plaatsen we multi-actor procesmanagement in perspectief.

Veranderperspectief

In essentie is iedere verandering helder te beschrijven als een samenhangend geheel van drie zaken: een willekeurige uitgangssituatie (1) verandert (2) in een resulterende situatie (3). Een dergelijk samenhangend drieluik is een veranderperspectief (zie figuur 1).

Alles verandert. De inrichting van uw huis, uw tuin, beschavingen, opinies van politieke partijen en de identiteit van een mens. Veranderperspectieven komen dan ook op allerlei (tijdelijke en ruimtelijke) schalen voor. Perspectieven zijn bij uitstek recursief: ze bestaan op hun beurt uit perspectieven en kunnen grotere perspectieven mede samenstellen⁴. Denk aan het vermaarde Droste-effect⁵.

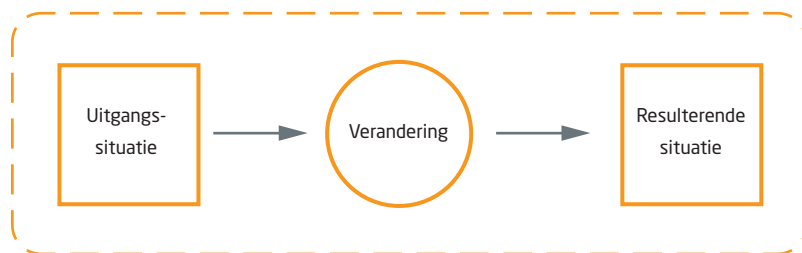
4 Dit is de essentie van het recursief perspectivisme, de onderliggende maatschappelijke filosofie die nader uitgewerkt wordt in Henk Diepenmaat (2009).

5 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.

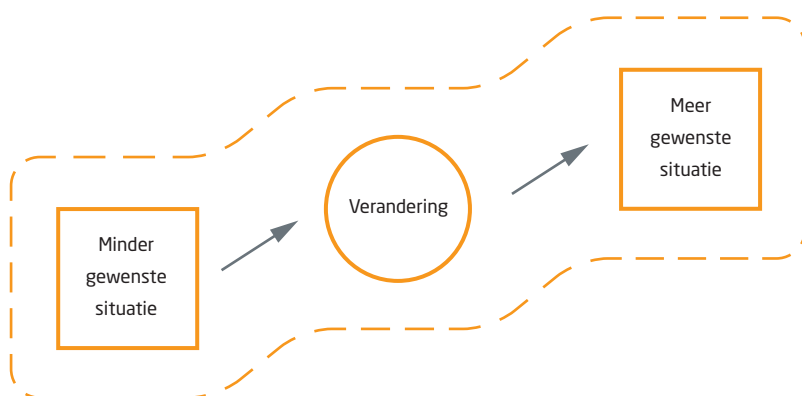
Verbeterperspectief en intentionele logica

Ieder perspectief, zo ook een verbeterperspectief bestaat uit deze drie onderdelen (zie figuur 1). Maar verbeteringen voegen aan veranderingen een normatief element toe. Een individu of groep (een partij, een actor) vindt er iets van. Een minder gewenste situatie verandert - vaak door ingrijpen - in een meer gewenste situatie, vanuit het perspectief van een actor (figuur 2: het hoogteverschil tussen links en rechts suggereert de verbetering).

Figuur 1 Veranderperspectief. De pijlen geven een tijdsverloop aan



Figuur 2 De essentie van verbetering: verbeterperspectief



Verbeterperspectief is een erg interessante vorm van perspectief. Er ontstaat een *intentionele logica* (zie kader).

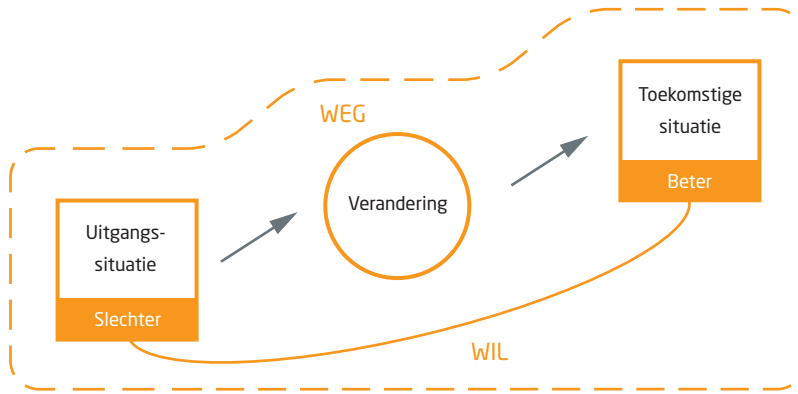
Hoe werkt intentionele logica? Het verschil tussen een minder gewenste uitgangssituatie en een meer gewenste resulterende situatie veroorzaakt bij de actor spanning, energie, wil. De verandering beschrijft voor hem een route. Zodra er sprake is van afdoende wil én een begaanbare weg, zal de actor de verbetering trachten te realiseren⁶. De geest is dan uit de fles en het perspectief zal zich voltrekken (figuur 3). Tenminste, als het verbeterperspectief de omgeving waar het betrekking op heeft, goed weergeeft.

Intentionele logica

Een actor die beschikt over een verbeterperspectief zal dit perspectief uit gaan voeren als hij de verbetering zowel ervaart of accepteert als realiseerbaar acht.

⁶ 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.

Figuur 3 Intentionele logica vereist wil én weg



Is intentionele logica logisch?

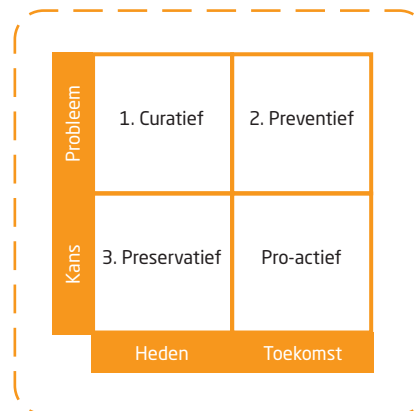
Logica is waar of niet waar. Als A waar is, en B volgt uit A, dan is B ook waar. Klaar. Hierin wijkt intentionele logica af van zuivere (formele) logica. Intentionele logica is namelijk een logica van verwachtingen. Zij berust op vooronderstellingen en niet op formele waarheden. Die vooronderstellingen 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 met de omgeving waar deze verwachtingen over gaan.

En toch hangt onze samenleving van intentionele logica's aan elkaar. 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 zovele actoren.

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

Er bestaan vier basisvormen van intentionele logica (en dus ook vier primitieve vormen van verbeterperspectief)⁷. Twee zijn er *probleemgedreven* (negatief gedreven) en twee *kansgedreven* (positief gedreven). Twee vinden hun legitimatie vooral in het heden (de uitgangssituatie) en twee in de *toekomstige* situatie. Combinatie leidt dan tot vier⁸: curatieve, preventieve, preservatieve en pro-actieve intentionele logica. De voorbeelden op blz. 11 illustreren de basisvormen. Opnieuw blijkt hier de normatieve (actorgerelateerde) basis van het begrip 'verbetering'.



⁷ Zie voor een diepere beschouwing Henk Diepenmaat (1997), pagina 25.

⁸ Het essentiële punt is dat de slechtere uitgangssituatie en de betere toekomstige situatie gepositioneerd worden ten opzichte van de verandering; de interventie.

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

Preventieve verbeteringen: 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 klimaateffecten te vermijden.

Preservatieve verbeteringen: 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.

Pro-actieve verbeteringen: 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.

Ook combinaties 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 (dus) 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.

In de matrix is feitelijk sprake van een tweedimensionaal spectrum. Als mensen reizen we rond in dit spectrum, soms wat meer probleemgedreven, dan weer wat meer kansgedreven, nu eens vertrekkend vanuit het heden, en dan weer springend naar een toekomst. Vaak ook gaat het om combinaties. Intentionele logica is op zijn scherpst als de verandering in de ogen van de actor waar het om gaat tot duidelijke verbetering leidt, en het pad, de route helder is.

Zo eenvoudig is het lang niet altijd. Vaak staat er iets op het spel, maar ontberen we een helder en volledig verbeterperspectief. De situatie zonder ingreep (de uitgangssituatie) is niet helder, of de ingreep zelf, of juist het resultaat ervan. Daar gaan we als het goed is snel aan werken. Maar soms ontbreekt ons ook daartoe de tijd of domweg het vermogen. Dan moeten we handelen. De inzet is hoog en onze aandacht ook. Juist dan leven we op het scherpst van de snede.

Opdracht 3: Typeer uw intentionele logica

Hoe ziet de intentionele logica van uw eigen verbeterproces eruit? Bent u bezig met een curatief, preventief, preservatief of pro-actief verbeterproces? Of wellicht een mengsel?

En hoe zit dat voor de partijen waar u het meest intens mee samen moet werken in de verbetering? Kies er eens drie en tracht ook voor hen te bepalen of ze de door u voorgestelde verbeteringen zien als curatief, preventief, preservatief of pro-actief. Of zien ze het voorstel wellicht zelfs als verslechtingen die moeten worden voorkomen?

Indien u gebruik wilt maken van uw en hun intentionele logica's, dan moet u hier eerst een beeld van hebben!

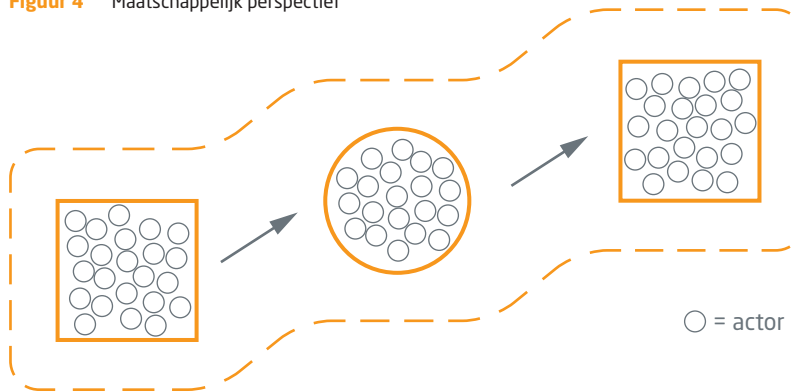
Maatschappelijk perspectief

Een maatschappelijk perspectief is in wezen een variant van een verbeterperspectief. Ook hier gaat het dus om wil én weg.

De cruciale verbijzondering is dat uitgangssituatie en beoogde toekomstsituatie (mogelijk complexe) maatschappelijke praktijken betreffen, en ook het veranderproces een multi-actor proces is. Vele partijen figuren in zowel de uitgangssituatie, het voorgenomen veranderproces als de beoogde verbeterde situatie. Het is dus zaak de multi-actor bril op te zetten!

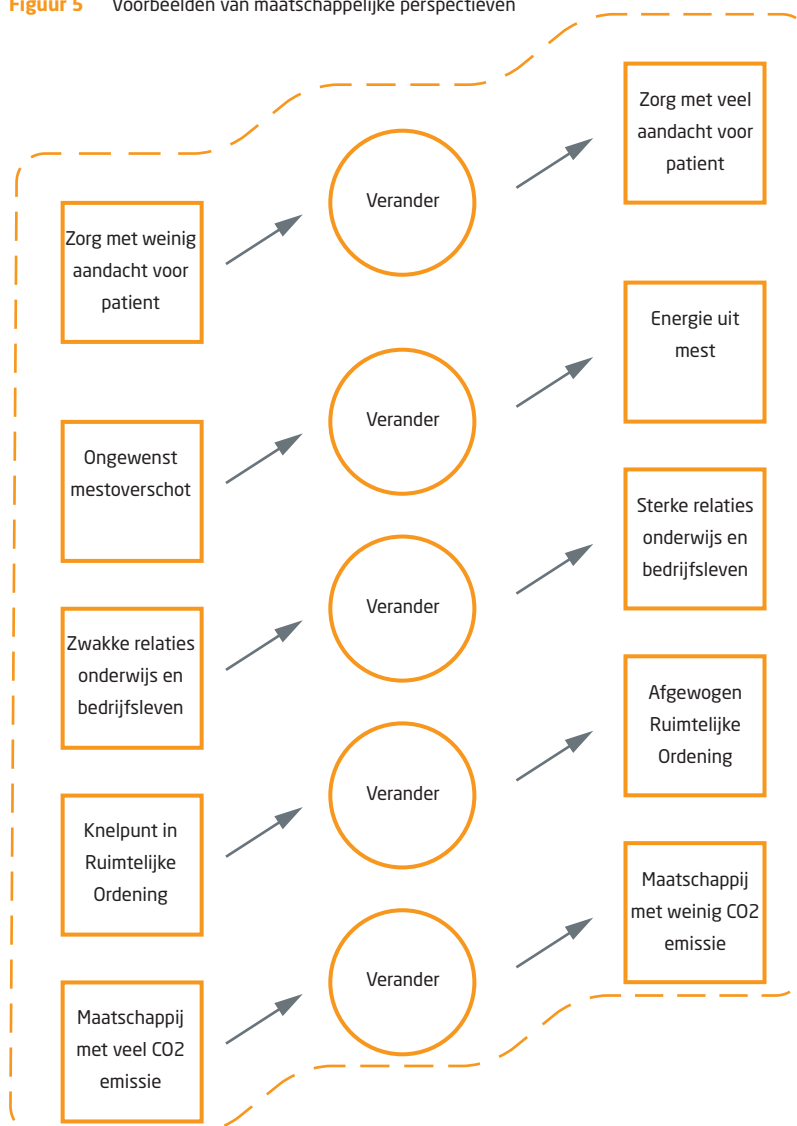
In onderstaande figuur suggereren de kaders om de partijen heen wellicht meer overeenstemming dan aan de orde en nodig is. In wezen heeft iedere partij zijn eigen beelden. Maar het helpt natuurlijk enorm als je daarbovenop ook samen iets nastreeft.

Figuur 4 Maatschappelijk perspectief

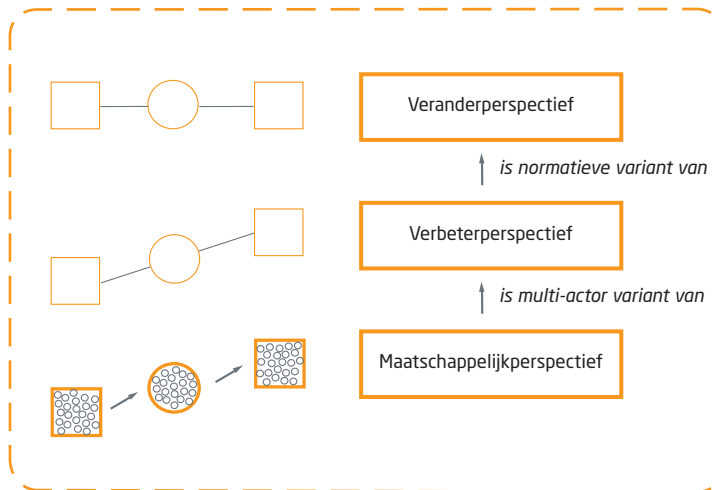


Figuur 5 presenteert een aantal voorbeelden van maatschappelijke perspectieven. Ze maken meteen duidelijk dat ook deze sterk normatieve elementen kennen. Zo is voor de één de versterking van de banden tussen onderwijs en bedrijfsleven sterk gewenst, waar het voor de ander een uitholling en verschraling van puur onderwijs betekent.

Figuur 5 Voorbeelden van maatschappelijke perspectieven



Figuur 6 De relatie tussen de drie soorten perspectief



Multi-actor procesmanagement in maatschappelijk 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!*⁹

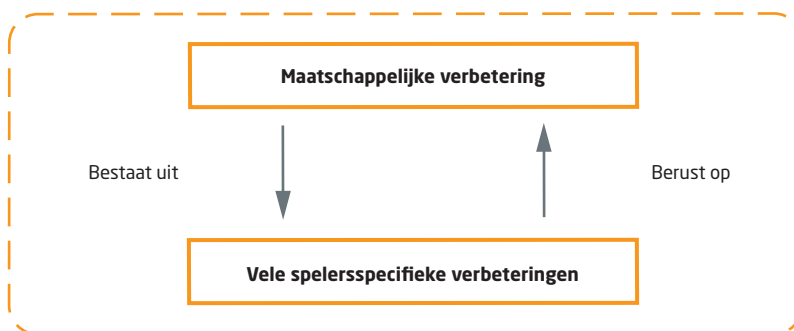
Dit principe geldt ook voor maatschappelijke verbeteringen. De omkering leidt dan tot het volgende advies: *Wil je maatschappelijk verbeteren, ontwikkel dan multi-actor verbeterperspectief!*¹⁰

De werkwijze van een multi-actor procesmanager is daarom bondig samen te vatten:

Ontwikkel maatschappelijk perspectief

Zoals gezegd, gaat het bij maatschappelijk perspectief steeds om een netwerk van spelers met ieder hun eigen intentionele logica. De kunst is om hen in samenhang maatschappelijke verbeterstappen te laten zetten. Zo ontstaat een maatschappelijke intentionele logica, in het bezit van een maatschappelijke actor. We werken dus op minimaal twee niveaus (figuur 7).

Figuur 7 Het ontwikkelen van effectief maatschappelijk perspectief: spelen op twee niveaus



Figuur 7 is echter bedrieglijk eenvoudig. De hierin gesuggereerde correspondentie tussen maatschappelijke verbetering en spelersspecifieke verbeteringen is slechts zelden aan de orde. In de duurzaamheidswereld bijvoorbeeld staat het bol van de maatschappelijke intentionele logica's die slecht landen of zelfs niet eens bekend zijn bij de beoogde spelers. Als die de hun toegedachte verbetering niet ervaren, zal ook de maatschappelijke verbetering zich niet voltrekken. Figuur 5 benoemde er al een aantal.

En ook heeft iedere actor in het dagelijkse leven zijn eigen spelersspecifieke intentionele logica. Al die logica's leiden slechts zelden in samenhang tot maatschappelijke verbetering. Zorgen over de duurzaamheid en manifestaties van onduurzaamheid van onze samenleving zijn het directe resultaat van deze situatie.

9 Feitelijk creëer je dan een actor!

10 En hier bevorder, ontwikkel je dan het ontstaan van een maatschappelijke actor. Zie ook Diepenmaat (2009).

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 werkbare en samenhangende route. Het is een manier van omgaan met de maatschappelijke werkelijkheid die kansen biedt voor de verbetering zoals u die zich zou wensen, maar die u als individuele actor niet kunt realiseren. En het is een werkwijze die voorzien kan worden van concrete methoden en strategieën.

Daarom is dit de werkwijze: ontwikkel maatschappelijk perspectief. Lukt dit, dan hangen de intentionele logica's van de spelers goed samen en dan gaat (als beloning) de verandering vanzelf. Het volgende hoofdstuk gaat in op de vraag hoe dit ontwikkelproces aan te pakken.

4 Methoden

Hoe ontwikkelen wij maatschappelijk perspectief?

Multi-actor methoden zijn welhaast zo rijk en veelzijdig als onze maatschappelijke processen zelf. Centraal staat het besef dat een maatschappelijk perspectief complex is. Niet alleen bestaat het uit vele deelinzichten, daar bovenop is het ook nog eens gedistribueerd over verschillende spelers.

Dit is geen enkel excuus om dan maar bij de pakken neer te gaan zitten. Maatschappelijk perspectief laat zich namelijk wel degelijk ontwikkelen. Dat doet u samen in een multi-actor proces. En daarin bent u als multi-actor procesmanager een belangrijke sturende factor.

Het gaat om het samen met elkaar expliciet en communiceerbaar maken van de drie samenstellende delen in samenhang: de ongewenste uitgangssituatie, het veranderpad en de meer gewenste toekomstsituatie. Eerst nog in algemene termen, maar al snel in termen van partijen die deze drie onderdelen vormen (zie de radicale actorthese). Gedurende uw werk zal de wereld om u heen veranderen, wellicht zullen de eerste vruchten van uw werk zich al voltrekken. Maar het draait steeds om zicht op partijen, sensitiviteit van partijen voor elkaar, aandacht en inzicht in de aard en veranderbaarheid van deze partijen, samenhang (neutraler: interactie) tussen deze partijen.

Er zijn vele methoden die u hierbij ondersteunen. Ik benoem er vijf, ontwikkeld door Actors Procesmanagement BV.

Twee richten zich op het karakteriseren en ontwikkelen van maatschappelijk perspectief:

- 1 Het typeren van maatschappelijke situaties
- 2 Het ontwikkelen van maatschappelijk perspectief

Twee ondersteunen het verkennen van individuele partijen:

- 3 De GWP analyse
- 4 De PAIR analyse

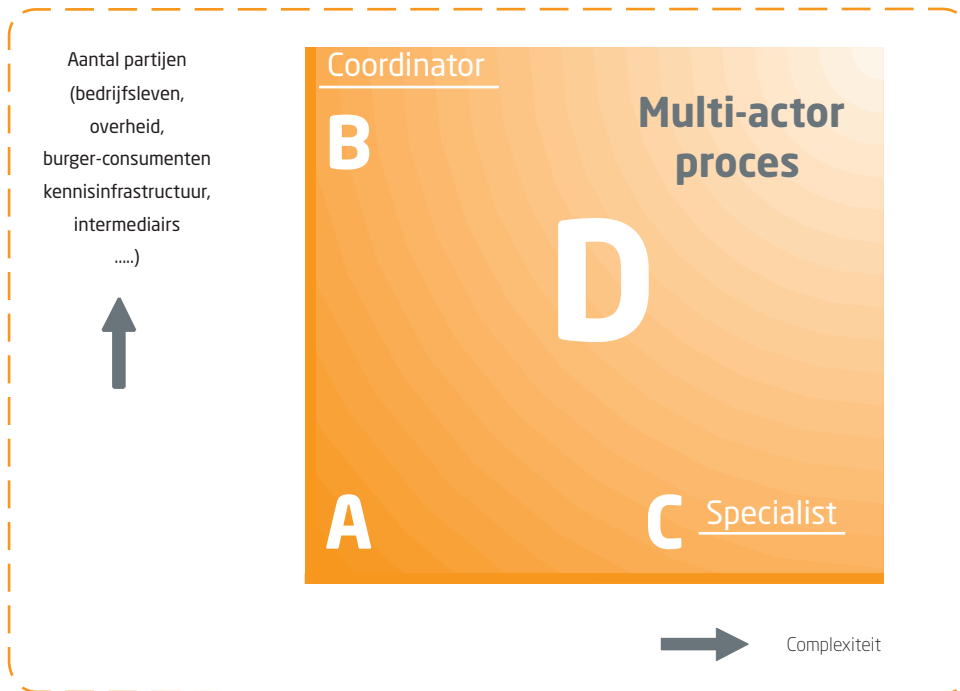
En één ondersteunt het doorgronden van de samenhang tussen partijen:

- 5 Multi-actor modellen

1 Het typeren van maatschappelijke problemen

Onderstaande figuur beschrijft het maatschappelijke veld op basis van de radicale actorthese. Twee assen worden onderscheiden: de gemiddelde complexiteit van partijen en het aantal partijen.

Figuur 8 De ABCD typologie van maatschappelijke praktijken



Complexiteit geeft kwalitatief weer of je met complexe of juist eenvoudige partijen te maken hebt. Diversiteit geeft aan of je met veel of weinig verschillende partijen te maken hebt.

Iedere maatschappelijke praktijk kan nu in dit veld geplaatst worden als een punt. Elke maatschappelijke verandering is een traject in deze ruimte.

- Een **A-type probleem** betreft één niet zo complexe partij.
- Een **B-type probleem** betreft vele niet zo complexe partijen. Dan ontstaat een enorme behoefte aan *coördinatie*. Neem het samen organiseren van een sportdag voor een lagere school. (In principe is een B-type praktijk een multi-actor situatie, net als een D-type.)

Een **C-type probleem** vereist één complexe partij. Stel uw televisie is kapot. Vereist is iemand die de juiste handelingen weet te verrichten: een *specialist*.

Deze brochure richt zich vooral op het **D-type probleem**, waar *veel complexe* actoren het speelveld bevolken. Het realiseren van maatschappelijk perspectief vereist bewegen, veranderen in de D-regio.

De ABCD-figuur plaatst het ontwikkelen van multi-actor perspectief in een helder licht:

- 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 inhoud en distributie van deze inhoud over actoren (zie kader). Dat is niet eenvoudig, maar wel vereist¹¹.

11 Überhaupt is het onmogelijk de volledige deskundigheid, culturen, meningen en inzichten van vele spelers samen te doorgronden: onze menselijke vermogens (tijd en capaciteit) zijn daartoe te beperkt. De samenleving als mechanisme, als volledig te doorgronden "gegeven", vergeet het maar. Zie ook Diepenmaat (1997), pagina 112.

Multi-actor paradoxen

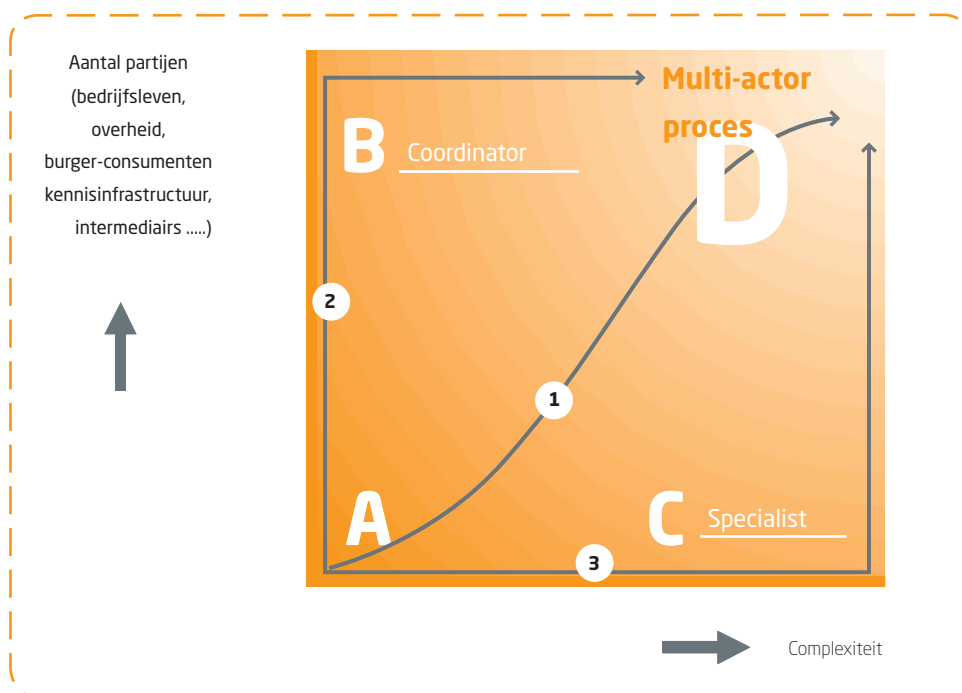
The invitation paradox (Diepenmaat, 1997, pagina 281) stelt dat je pas echt weet welke spelers je moet betrekken, als het maatschappelijke verbeterproces achter de rug is (zie ook pagina 277 e.v.: Key features of Trinity).

Je zou hem ook om kunnen draaien tot de societal improvement paradox: je weet pas wat een maatschappelijk verbeterperspectief is, als je je spelersveld hebt vastgelegd.

De kern van deze twee paradoxen is dat het gaat om inhoudelijke complexiteit, maar vooral ook om de aanwezigheid van partijen. In ons kennisgedomineerde tijdsgewricht wordt aan de distributie van kennis, inzichten, maatschappijbeelden, resources, intentionele logica's over verschillende partijen te weinig aandacht geschonken. De radicale actorthese zet de verhoudingen weer recht.

Spelers en hun intentionele logica's zijn leidend, de inhoud volgt. Als we maatschappelijk perspectief ontwikkelen, ontstaat er steeds meer samenhang. Als de maatschappelijke verbetering en de spelersspecifieke verbeteringen daadwerkelijk samen vallen (zie ook figuur 7) is de coalitie *maatschappelijk compleet*. Willens en wetens zullen de eerste actoren hun stappen zetten. De maatschappelijke verbetering voltrekt zich.

Figuur 8 De ABCD typologie van maatschappelijke praktijken



- 2 De figuur suggereert ook dat je bij het ontwikkelen van maatschappelijk perspectief het best stap voor stap toe kunt groeien naar een integraal begrip (route 1). Dus niet eerst alle partijen uitputtend op een rijtje zetten en je dan pas erin verdiepen (route 2). Ook niet je eerst volledig verdiepen in de eerste partij die je tegenkomt en dan steeds verder (route 3). Je loopt dan immers de kans dat je veel energie kwijt bent aan partijen die helemaal geen rol spelen in je coalitie.
- 3 Het spel is juist dat u zich enigermate verdiept in partijen. Daardoor ziet u of en hoe ze samenhangen, en zo geeft u simultaan aandacht aan de complexiteitsas én de spelers op het spelersveld (de aantal partijen-as). Al doelzoekend, gericht rondspeurend vindt u de plek van het maatschappelijke perspectief.

- 4 Dat verdiepen geldt voor uzelf, maar nadrukkelijk ook voor de andere participanten 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. Iedere partij moet er immers op kunnen vertrouwen dat de andere benodigde partijen mee veranderen, anders gaat het zeker fout.

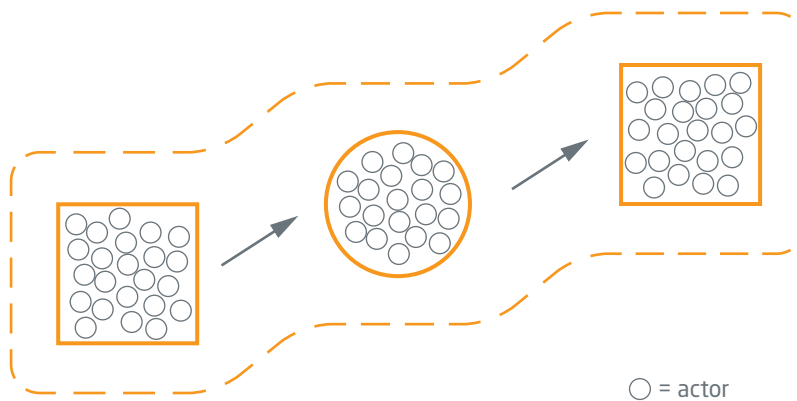
Opdracht 4: Typeer uw maatschappelijk perspectief

In opdracht 2 heeft u een initiële lijst van spelers gemaakt. Neem deze erbij.

- 4.1 Deel de lijst nu in naar spelers in de huidige situatie, spelers nodig gedurende het pad en spelers in de toekomstige situatie. U zult zien dat de lijst nog steeds zal wijzigen.
- 4.2 Typeert u iedere speler in termen van complexiteit van de bijdrage (1-5; heel eenvoudig tot heel erg complex).
- 4.3 Is uw maatschappelijke perspectief type A, B, C of D, of ergens er tussenin? Zit er verschil tussen de huidige situatie, de toekomstige situatie en het pad daar tussenin?
- 4.4 Vindt u het moeilijk deze typering te doen? Niet erg, maar dat ligt niet aan de oefening! Het illustreert dat u nog te weinig zicht heeft op de aard van de spelers in uw spelersveld. Vraag u af waar de meeste onbekendheid met belangrijke spelers zit en richt u op hen (bijvoorbeeld door gesprek of verder inlezen). Naast een zo goed mogelijk overzicht over het speelveld is diepere kennis van deze spelers van cruciaal belang voor de multi-actor procesmanager!

2 Het ontwikkelen van maatschappelijk perspectief

Vereist is het in samenhang ontwikkelen van de drie delen van een maatschappelijk verbeter-perspectief: de minder gewenste uitgangssituatie, de verandering en de meer gewenste resulterende situatie.

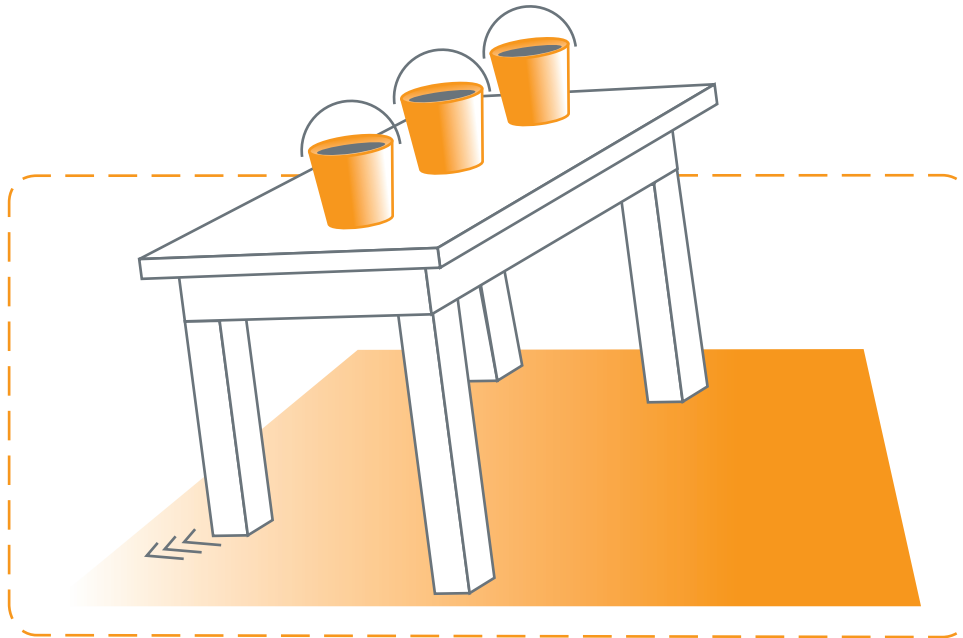


Dat doen we door onszelf drie vragen te stellen:

Waar staan we? We hebben een beeld nodig van waar we staan: een ongewenste of een problematische situatie, gezien vanuit de verbeterwens.

Waar gaan we heen? We hebben een beeld nodig van een betere toekomst.

Hoe komen we daar? We hebben een beeld nodig van het pad dat we af gaan leggen om te verbeteren.



De ontwikkeling van deze drie onderdelen vindt min of meer simultaan plaats. Vergelijk dit met het vullen van drie emmers die op een wankel tafeltje staan¹². Als we er slechts één vullen, valt het tafeltje om. Ook als we er twee vullen. Tot op zekere hoogte kun je één van de drie emmers (of zelfs twee) wat meer vullen dan een ander. Maar vroeger of later moeten we aandacht schenken aan het evenwicht. Anders valt de tafel onherroepelijk om en eindigen we met niets.

Zo is een heel grondige *probleemanalyse* in isolement, los van pad of toekomst, niet zo'n heel goed idee. Hoe weet je of je analyse hout snijdt? Of je wel de juiste dingen onderscheidt? Natuurlijk, wat ongewenst is moet je zo vroeg en scherp mogelijk benoemen. Maar dat beeld zal veranderen naarmate je meer aandacht aan pad en toekomstvisie schenkt.

Datzelfde geldt ook voor het uitwerken van een *betere toekomst*, zonder oog voor een pad om daar te komen. Het kan geen kwaad je af en toe te verliezen in dromen over een utopie. Maar hoe dan ook komt een keer de vraag op tafel of zo'n toekomst in eniger mate realiseerbaar is.

En dan het *pad*. Wat denkt u zelf van een pad dat het punt van vertrek en aankomst niet scherp benoemt? Dat lijkt sterk op de kwakzalver uit de Middeleeuwen, die aan iedereen een potje wagensmeer verkoopt, goed voor van alles. Hij reist niet voor niets rond, deze kwakzalver...

Soms komt het voor dat we slechts één (of wellicht twee) van de emmers vullen. Als een brullende leeuw van achter een struik springt, is je probleemanalyse-emmer in één keer vol genoeg en wil je maar één ding (je pad, je script emmer): weg! En als je een prachtig en utopisch toekomstbeeld ziet, kan dat tot obsessieve trekjes leiden. Maar dat zijn extremen. In zijn algemeenheid geldt: een maatschappelijk perspectief bestaat uit *drie* onderdelen die nauw samenhangen en die zich ook in samenhang ontwikkelen.

Het is overigens niet vereist dat alle emmers vol zijn, alvorens het perspectief te gaan realiseren. Absolute zekerheid biedt het leven niet. Is het perspectief afdoende duidelijk, dan gaan de eersten al onderweg. Onderweg zullen we het perspectief immers steeds weer bij kunnen stellen.

Wat we steeds doen, is met elkaar het verbeterperspectief ontwikkelen dat we aansluitend kunnen realiseren (zie kader multi-actor paradoxen). Of dat lukt, is een kwestie van onder meer de vastbeslotenheid (de inversteringsbereidheid) waarover we beschikken, de mate van complexiteit die we tegen zullen komen, en de mate waarin we bekwaam zijn anderen te betrekken, soms te compenseren of zelfs te domineren. Deze drie grootheden zijn nauw met elkaar verbonden: kunnen we bijvoorbeeld complexiteit beter aan en zijn we bekwaam bepaalde zettingen te spelen, dan worden we als vanzelf meer vastbesloten.

12 Zie Diepenmaat (1997) pagina 27, the filling buckets analogy for perspective construction.

Opdracht 5: Schets uw verbeterperspectief

U beschikt zelf als nauw betrokkene bij een maatschappelijke verbetering over uw eigen verbeterperspectief. Misschien wilt u uw vereniging revitaliseren, een leefbare wijk helpen ontstaan, het Nederlandse mobiliteitsprobleem helpen oplossen of de mondiale klimaatproblematiek beter beheersbaar maken.

Natuurlijk, uw activiteiten omvatten veel meer dan één perspectief. Maar juist doordat uw verbeterperspectief de kern van uw verbeteractiviteiten vormt, is het zaak zo vroeg mogelijk over een scherp beeld van uw meest dominante verbeterperspectief te beschikken.

U legt u hiermee niet vast: het is eigen aan complexe trajecten dat zo'n beeld aan soms forse veranderingen onderhevig is; daar moet u zelfs voor open staan. Maar op ieder moment is een scherpe en communiceerbare versie van uw nagestreefde verbetering een groot goed.

Schets uw eigen maatschappelijke verbeterperspectief. Beschrijf in eigen woorden of beelden (dus niet noodzakelijkerwijs in de actoren termen van opdracht 4) de drie samenstellende delen ervan:

- 1 de minder gewenste uitgangssituatie
- 2 de meer gewenste toekomstsituatie
- 3 de hoofdlijnen van het veranderingspad.

En geef ook de samenhang tussen deze drie ruim aandacht!

Opdracht 6: Schets jullie verbeterperspectief

Het onderstaande workshopformat is een variant van wat ik een 'perspectivische workshop' noem omdat hij expliciet een aftrap biedt in het formuleren van (maatschappelijk) perspectief.

In opdracht 5 bent u zelf aan het werk geweest. Maar het gaat natuurlijk om de multi-actor praktijk. Maatschappelijk perspectief ontwikkel je samen. Nodig daartoe een aantal cruciale spelers uit uw spelersveld voor een workshop over uw onderwerp uit. Gebruik voor de deelnemerslijst de resultaten van oefening 2.

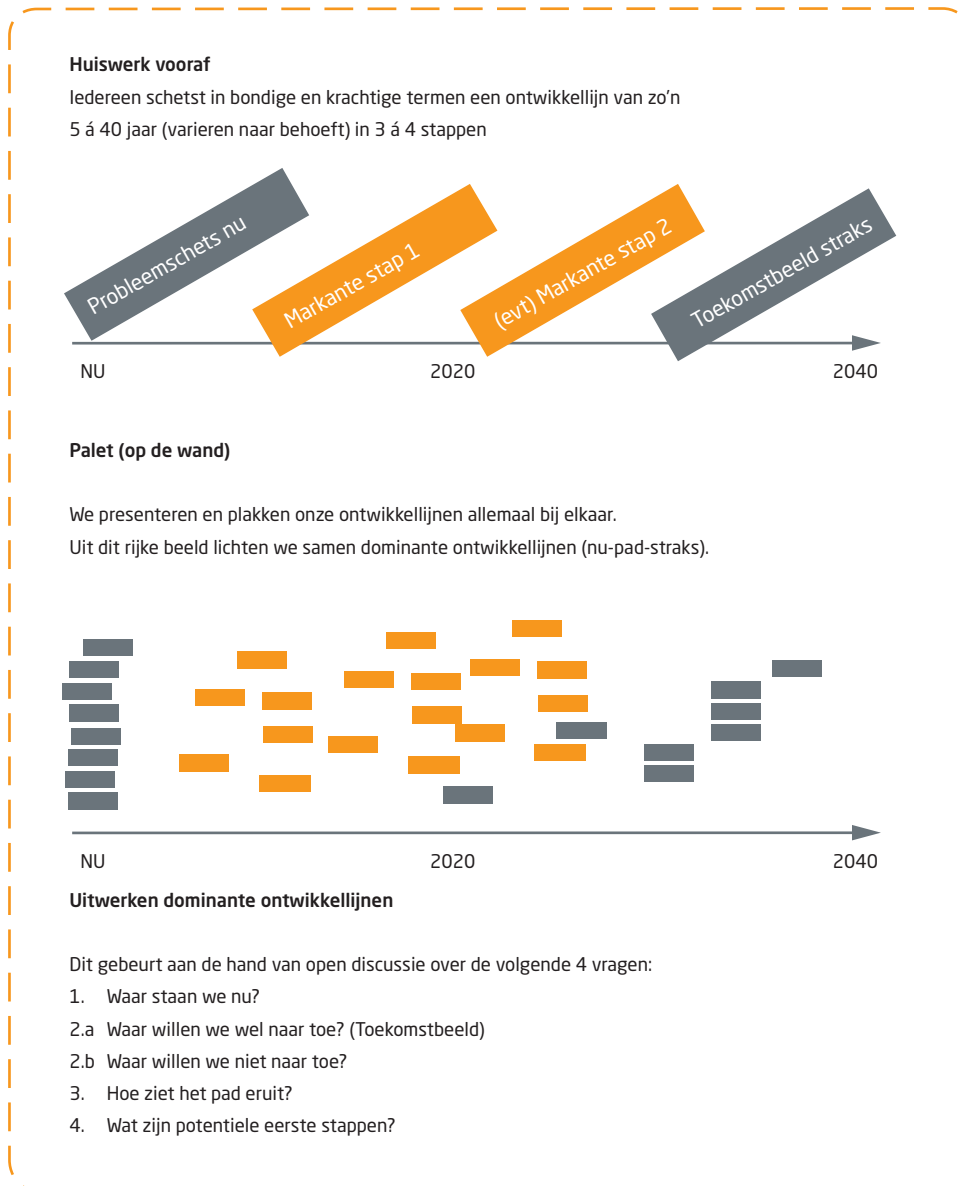
Geef iedere deelnemer 9 kaarten in drie kleuren (3 maal 3). Laat ze daarop tegelijkertijd kort, bondig én leesbaar benoemen: problematische aspecten in het nu, wenkende toekomstbeelden en cruciale stappen in het pad daarnaar toe. Stuur niets: het gaat om de beelden van de deelnemers, niet om de uwe. Wel kunt u iemand uit uw eigen organisatie gewoon laten deelnemen.

Laat ieder zijn eigen kaarten, voorzien van initialen, zelf presenteren voor de groep (dit is cruciaal, zowel voor de overdracht als voor het begrijpelijk opbouwen van een totaalpalet) en ze op een muur plakken. U brengt vooraf een tijdslijn van een meter of 4 op de muur aan om enig beeld te krijgen van de termijn waarin de participanten denken. Men kan dan de kaarten langs deze tijdslijn plaatsen. (Zie de figuur op volgende bladzijde).

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

Verrassend, welke inzichten dit biedt, integraal en over elkaar. U kunt de resultaten uitstekend gebruiken in uw verdere maatschappelijke perspectiefontwikkeling.

Figuur 9 Format van een variant van een perspectivische workshop, specifiek in te zetten in de verkennende fase van de ontwikkeling van een lange termijn maatschappelijk perspectief. Voor korte termijn perspectieven past u de tijdschaal aan.



3 Individuele actoren onder de loep (1): de GWP-analyse

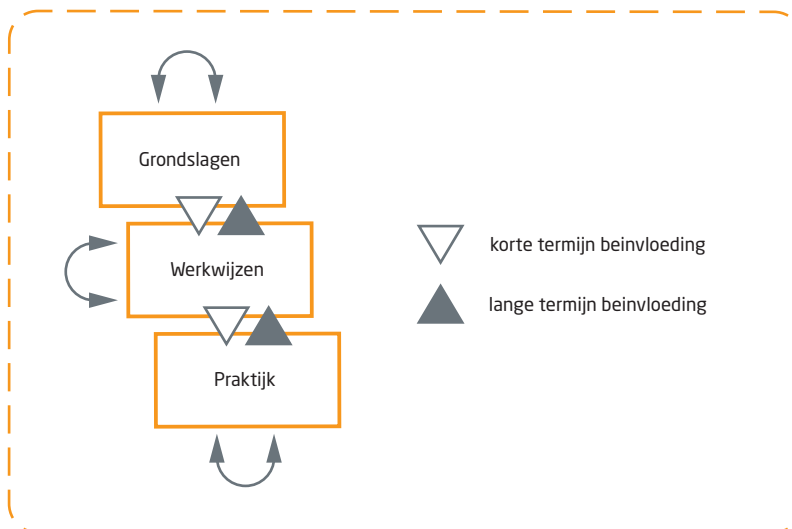
De GWP-analyse geeft op hoofdlijnen inzicht in de aard en veranderbaarheid van een partij. Een GWP maakt van een actor drie zaken duidelijk: zijn grondslagen (G), zijn werkwijzen (W) en de praktijkbijdrage (P) die u van hem of haar verwacht (zie figuur 10).

Vaak spreken we met één of meer representanten van een bredere groep en niet met de gehele groep. Dat is bijvoorbeeld het geval aan een vergadertafel bij vakbondskwesties. Maar ook de politicus op de zeepkist kan niet zijn gehele electoraat bereiken. Deze representanten zijn als actor natuurlijk individuen die vanuit hun uniciteit interacteren. Maar tegelijk vertegenwoordigen ze de waarden van de groep (groepen) achter hen.

Zelfs als we van doen hebben met individuen die geen expliciete vertegenwoordigende positie hebben, zullen deze zich vaak voelen of gedragen als leden van een groep. Neem een ondernemer, een onderwijzer of een politicus. Hoe sterk hun sector, vak of politieke overtuiging ook mag verschillen van hun professioneelgenoten, ze zullen ook bepaalde waarden met hen delen.

Daarom is het van belang te weten met wat voor soorten van actoren u op hoofdlijnen van doen heeft. Hiervoor is een GWP-analyse een goed hulpmiddel. Die helpt u om in te kunnen schatten of een specifieke actor met bepaalde voorstellen mee zal gaan, juist dwars zal gaan liggen, of er volledig ongeïnteresseerd in zal staan. En, zeker zo belangrijk: hoe eenvoudig of lastig het zal zijn hem of haar mee te krijgen.

Figuur 10 Het GWP model (grondslagen, werkwijze, praktijkbijdrage)



Grondslagen betreffen de sterke waarden van de actor (Zie ook Charles Taylor). Het kan religieuze, culturele, ethische of andere grondslagen betreffen, zoals transparantie, eerlijkheid, of dominant geldgedreven.

Werkwijze betreft de gangbare manier waarop een actor bepaalde zaken herhaaldelijk aanpakt. Denk aan de werkwijze van een huisarts of een begeleider van voetbalfans. Het gaat dus om het voor deze actor typisch gedrag, wat we meteen als zodanig herkennen.

Praktijk is de manier waarop een actor zich echt gedraagt in een specifieke situatie, op een *bepaalde* tijd en plek.

Het is evident dat de praktijk van een actor sterk bepaald wordt door zijn werkwijzen en deze op hun beurt door zijn grondslagen. Het is daarom relatief eenvoudig praktijk te veranderen binnen de grenzen van werkwijze, en werkwijze binnen de grenzen van grondslagen. (Zie de witte pijlen in de figuur).

Het is echter enorm veel lastiger nieuwe werkwijzen te laten ontstaan of nieuwe grondslagen (zie de grijze pijlen in de figuur). Niet dat dit onmogelijk is, want ook grondslagen en werkwijzen zijn immers ontstaan in de tijd, en dus voor verandering vatbaar. Maar reken wel op een grote en langdurige inspanning met veel herhalingen.

Probeer een medisch specialist uit de reguliere gezondheidszorg maar eens oprechte aandacht aan een individu te laten geven, wars van zijn disciplinaire setting. Of een bestuurder daadwerkelijk en langdurig aan de praktische realisatie van een waarachtige brede visie te laten werken. Het is niet eens zozeer dat ze dat niet zouden willen. De staande werkwijzen (opleidingen, carrierepaden, werkomgeving, afrekenmechanismen e.d.) maken het gewoon enorm lastig! De meest krachtige en succesvolle vertegenwoordigers van deze disciplines lukt het wel, in weerwil van deze barrières, ten gevolge van een bewonderenswaardige en tomeloze continue inzet.

Daarom is het van groot belang van relevante partijen in uw omgeving te weten hoe u ze aanspreekt:

- op verandering van praktijk binnen staande werkwijzen en grondslagen, of
- op verandering van werkwijzen binnen staande grondslagen, of
- op verandering van grondslagen, werkwijzen en praktijken.

Opdracht 7: GWP analyse

Benoem een door u gewenste verbetering. Kies drie actoren uit uw omgeving die u hierbij nodig heeft en tracht hun GWP te schetsen. Maak op basis hiervan een inschatting of ze mee zullen gaan of niet met de door u gewenste verbeteringen.

4: Individuele actoren onder de loep (2): de PAIR-analyse

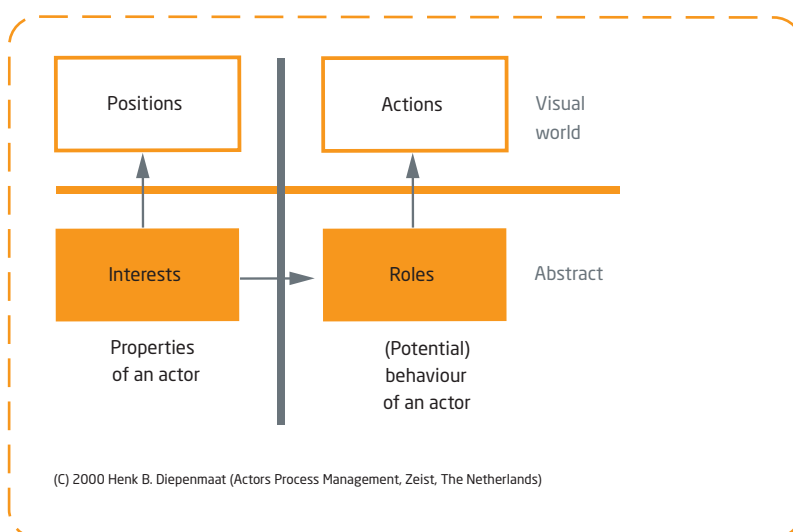
Deze beschrijft aard en veranderbaarheid van een partij in meer detail dan de GWP-analyse.

Een PAIR-analyse biedt de mogelijkheid de intentionele logica's van een actor te verkennen en aansluitend bij deze actor te toetsen.

PAIR staat voor Positions, Actions, Interests, Roles. Ze vormen de vier vlakken van een twee-bij-twee matrix (zie figuur). Hierin zijn elementen herkenbaar uit de onderhandelingstheorie (posities en belangen) en elementen uit de Trinity schematechniek (rollen en acties; zie verderop).

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).

The PAIR matrix



A. Velden van de PAIR

Ieder veld van de PAIR heeft zijn eigen betekenis en waarde.

'**Positie**' beschrijft het door een actor ingenomen standpunt over de kwestie die op tafel ligt. Vaak wordt deze positie aan anderen in het openbaar verklaard, in de pers, vanaf de zeepkist. Voorbeelden: *'De RO-discussie in Nederland wordt geregeerd door mantra's, niet door probleemoplosserigheid'* of *'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!'*.

'**Rol**' is de naam voor een set bij elkaar passende activiteiten (bijvoorbeeld *industriële partij, onderzoeksinstelling, discussiestimulator, adviesraad, wethouder*). Rol-eigen activiteiten leveren een stabielere PAIR op dan 'rol-vreemde' activiteiten.

'**Belang**' wordt actief nagestreefd of verdedigd door een actor (zoals: *een goede lokale sociaaleconomische basis, of voldoende groen in de regio*). De actor is doorgaans bereid te handelen in het verlengde van zijn belangen.

'**Acties**' zijn de feitelijke gedragingen, activiteiten van een partij. Zij zijn de manifestatie van zijn aanwezigheid.

B. Helften van de PAIR

Iedere *helft* van de PAIR heeft zijn eigen betekenis en waarde.

Bovenste helft: In soepel verlopende samenwerkingsprocessen zijn de posities en activiteiten naadloos op de belangen en rollen van de actoren afgestemd. In moeizaam verlopende processen is er juist sprake van positie spel: posities (onwrikbare standpunten) worden ingenomen en vanuit deze posities worden (vaak communicatieve) acties op elkaar afgevuurd, of er wordt stilte betracht. Het zichtbare spel bevindt zich in deze bovenste helft van de PAIR-matrix. Veel complexe maatschappelijke processen, zoals de RO-discussies, vertonen structureel positie spel, 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 positie spelende partijen de nodige beweegruimte dient te creëren voor verdere stappen. Positiespel kun je immers alleen spelen als je nodig bent.

Onderste helft: Belangen kunnen vaak 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. Daar zit de ruimte, als die er is.

Linker helft: 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 en belangen te achterhalen. De gemakkelijkste weg is door aan te sluiten bij de ingenomen positie. Een iets moeilijkere weg, maar nog steeds heel goed mogelijk, is door uw positie beter aan te laten sluiten bij zijn belangen (dit spel heet onderhandelen).

Rechter helft: De rollen en acties geven aan wat een actor als zijn natuurlijke gedragingen ziet. Doorgaans heeft hij hier ervaring in opgebouwd en bestaan er infrastructuren en instituties die dit ondersteunen. Handelen buiten het natuurlijke scala aan acties is lastig voor een actor, zeker als het ook nog buiten zijn natuurlijke rol valt. Daarom is het zaak, vanuit praktische overwegingen, rollen en gangbare acties van partijen goed te kennen.

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.

C. De PAIR als schets van de identiteit van een actor

In samenhang geeft een ingevulde PAIR dus een beeld van de identiteit van een actor: *Wat vindt deze actor belangrijk en wat voor gedrag kun je daarom van hem of haar verwachten.*

D. De PAIR als opmaat voor het ontwikkelen van stabiele coalities

Partijen vormen een stabiele coalitie als hun activiteiten in elkaar passen en aansluiten bij hun natuurlijke rollen en legitieme belangen. 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.

Opdracht 8: PAIR analyse

Van iedere actor in uw maatschappelijke perspectief waar u mee vooruit wilt, moet u een idee hebben van de PAIR. Dat is een belangrijke eis.

Kies daarom drie cruciale actoren uit uw maatschappelijke perspectief en stel hun PAIR op, 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:

- 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. 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.

5 Actoren in samenhang: De Trinity multi-actor modelleertaal

De Trinity modelleertaal legt het accent juist op de samenhang tussen verschillende actoren. Dit in tegenstelling tot GWP-analyse en PAIR-analyse die een individuele actor onder de loep nemen.

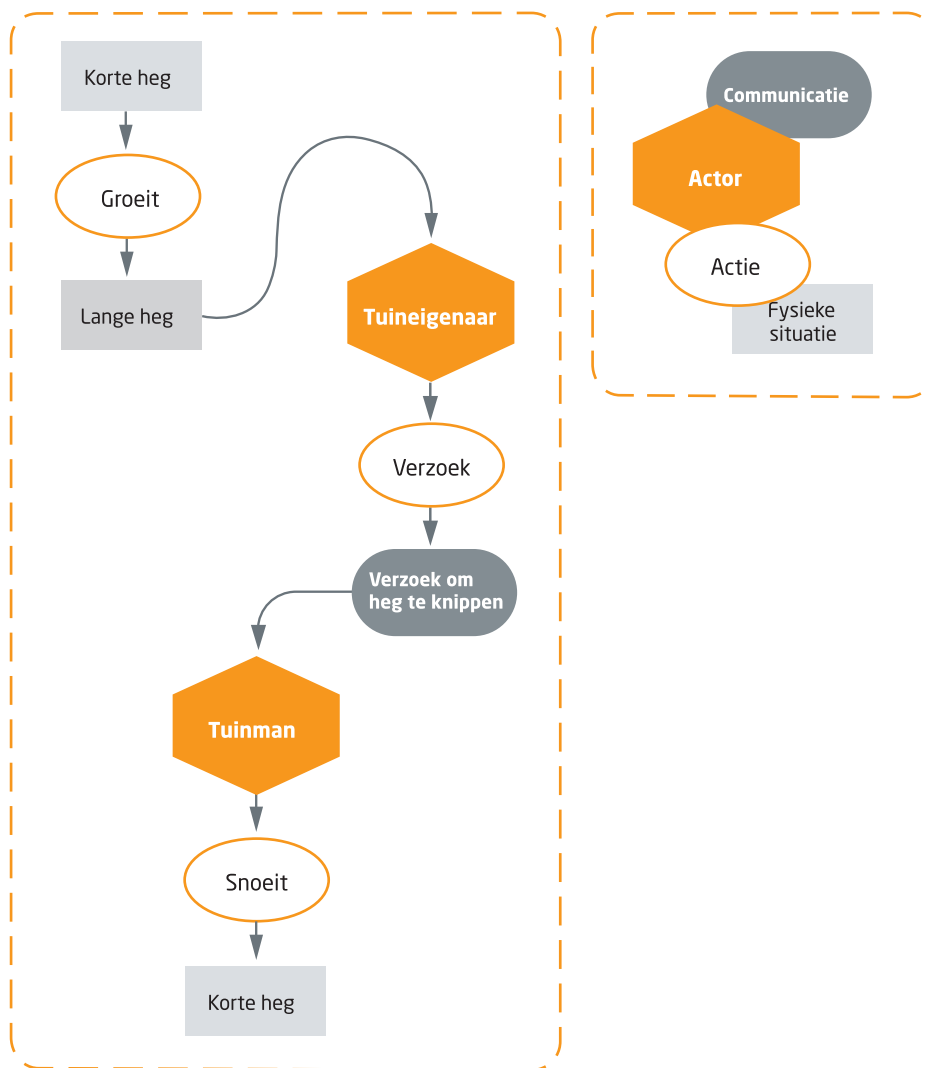
Door elementen te verbinden ontstaan samenhangende modellen van de acties van diverse partijen. Doorgaans start je met één centrale actor met een belangrijke actie. Als in een olievlek volgen dan de hier omheen gepositioneerde actoren met hun acties. Het voorbeeld hiernaast betreft een tuineigenaar en een tuinman. Merk op dat het een mengsel van autonome veranderingen (ellipsen zonder zeshoek) en doelbewuste veranderingen (ellipsen met zeshoek, aangestuurd door intentionele logica's) betreft. 'Groeit' is een autonome verandering; 'Verzoekt' en 'Snoeit' zijn intentionele veranderingen.

Het model wordt als zinvol ervaren, omdat je vanzelf aannames doet over de PAIR-matrixen van de tuineigenaar en de tuinman. Vervang bijvoorbeeld tuinman door fietsenmaker en tuineigenaar door minister-president, en er resteert een aanzienlijk minder zinvol model. Dit illustreert de nauwe verwevenheid van PAIR-analyses en actormodellen, die doorgaans simultaan worden gemaakt.

Door interactie tussen partijen expliciet te modelleren ontstaat een scherp inzicht in interactiepatronen, iets wat bij een meer intuïtieve werkwijze vaak ontbreekt. Daar bovenop levert kennis van de PAIR-matrixen van de spelers ook een daadwerkelijk begrip van de intentionele logica's van deze spelers op, en dus ook van de robuustheid van het systeem in zijn geheel.

Zodra de patronen groeien, worden verschillende sferen of fasen duidelijk waarin het onderhavige multi-actor proces op te delen is. Deze kun je aangeven met achtergrondblokken, voorzien van een nummer en een naam van de fase.

Saillante punten in een proces kun je specifiek aangeven met een genummerde vlag. Bijvoorbeeld: kansen, knelpunten, ongevulde randvoorwaarden of onderzoeksonderwerpen. De resulterende genummerde vlaggenlijst wordt dan voorzien van een toelichting.



Voordeel van opname van saillante punten in een actorenmodel is dat meteen duidelijk is waar ze spelen en voor wie. Want, zoals eerder vastgesteld: veranderen is mensenwerk.

Dit maakt het mogelijk samenwerkingsprocessen met veel spelers te doorgronden, plannen en sturen. En dat is in de praktijk vaak hard nodig, want het doorzien van samenhang tussen partijen is ronduit lastig. Maar al te vaak worden er activiteiten uitgevoerd die slecht passen bij de gewenste maatschappelijke verbeteringen. Juist door actoren in interactie met elkaar in een samenhangend schema te plaatsen, ontstaat vaak een geheel nieuw begrip van de onderhavige maatschappelijke praktijk.

Neem bijvoorbeeld een spelersveld van een paar honderd partijen dat zich op verschillende manieren bemoeit met scholen voor primair onderwijs. Door deze maatschappelijke praktijk als een Trinity-schema te modelleren ontstond beter zicht op de samenhang tussen deze partijen. Maar vooral toen door middel van rode vlaggen erkende problemen, en door middel van groene vlaggen lopende verbeteracties in dit model zijn geplaatst, ontstond er een nieuw integraal inzicht. Kort en bondig: een combinatie van een groene en een rode vlag geeft een probleem aan dat aandacht krijgt. Maar een rode vlag zonder corresponderende groene vlag betekent een *niet-geadresseerd* probleem; en een groene vlag zonder rode een actie zonder noodzaak. Op deze manier kan ook in een uiterst complex spelersveld een houtsnijdende analyse tot stand komen.

In zijn meest ambitieuze vorm toont een Trinity-model een compleet maatschappelijk perspectief, mogelijk zelfs verschillende alternatieven. De ongewenste maatschappelijke Ausgangssituation, het veranderproces én de resulterende gewenste maatschappelijke situatie worden in samenhang als een multi-actor model gemodelleerd. Het model is dan niets anders dan een conform de radicale actorthese helder uitgewerkte weergave van een maatschappelijk perspectief (figuur hiernaast). Een voorbeeld vindt u in (Diepenmaat, 1997, pagina 240-241). Andere voorbeelden vindt u verderop en in de nabije toekomst op www.actors.nl.

Opdracht 9: Trinity actormodellen

U beschikt uit eerdere opdrachten inmiddels over een beeld van uw maatschappelijk perspectief, een overzicht van spelers en een nadere karakterisering daarvan (GWP- en PAIR-analyse).

Maak nu een actorenmodel van de toekomstige, betere situatie. Om welke partijen gaat het dan? Hoe gaan ze de interactie met elkaar aan?

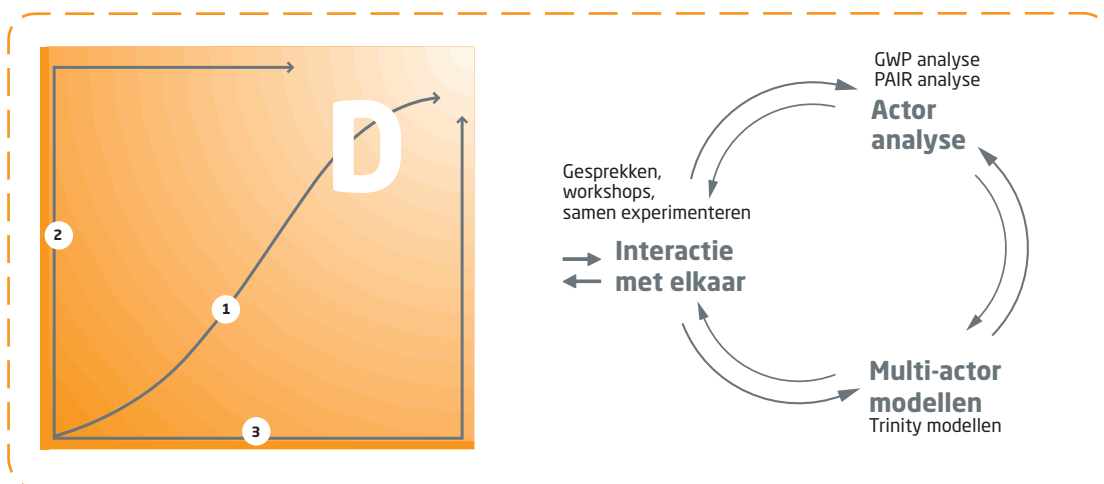
Dit is een stevige oefening. Ook professionals kost het doorgaans verschillende uren tot dagen om een eerste model te maken. Het in samenhang brengen van een multi-actor context is dan ook lastig. Natuurlijke taal en spraak is veel te vergevingsgezind om de kern van een multi-actor problematiek scherp te pakken. Maar het resultaat is de inspanning dubbel en dwars waard. Het overzicht en doorzicht dat multi-actor modellen bieden kun je op vrijwel geen enkele andere manier bereiken. Voorbeelden van multi-actor modellen vindt u verderop, en op www.actors.nl.

5 Bewegen naar maatschappelijk begrip: de methoden in samenhang

Als we met elkaar inzicht willen krijgen in een D-type maatschappelijk perspectief dat ook voor veel partijen aantrekkelijk is, moeten we zowel een beeld hebben van dit perspectief, als de spelers kennen en de wijze waarop ze precies samenhangen.

Maatschappelijke perspectieven kun je in tekst, beeld en multi-actor modellen (een combinatie van een uitgangsmodel, een procesmodel en een resultaatmodel) maken. De spelers kun je individueel doorgronden met een GWP- of een PAIR-analyse. De samenhang tussen partijen komt bij uitstek tot zijn recht in een Trinity-model.

Willen we route 1 volgen dan laten we **individueel** inzicht in spelers en overzicht over de **samenhang** simultaan groeien. In een bont multi-actor proces worden separate actoranalyses, multi-actor modellen en interacties (gesprekken, vergaderingen, workshops, samen experimenteren, e.d.) afgewisseld, en werk je toe naar maatschappelijk perspectief.



6 Voorbeelden

Hieronder volgt een tweetal voorbeelden van multi-actor aanpakken (specifiek: inzet van PAIR en Trinity) uit de LvDO praktijk.

- 1 *Regionale energieopwekking*, een agrarisch project in Limburg. Het betreft de verkenning van een toekomstige vergisting van regionale, zelfs lokale afvalstromen.
- 2 *Ontwikkelingsvisie Recreatieve Driehoek*, een complex ruimtelijke ordeningsvraagstuk in Noord-Brabant. Hier ligt het accent juist op het proces, de verandering die onderweg is.

Voorbeeld 1: Regionale energieopwekking

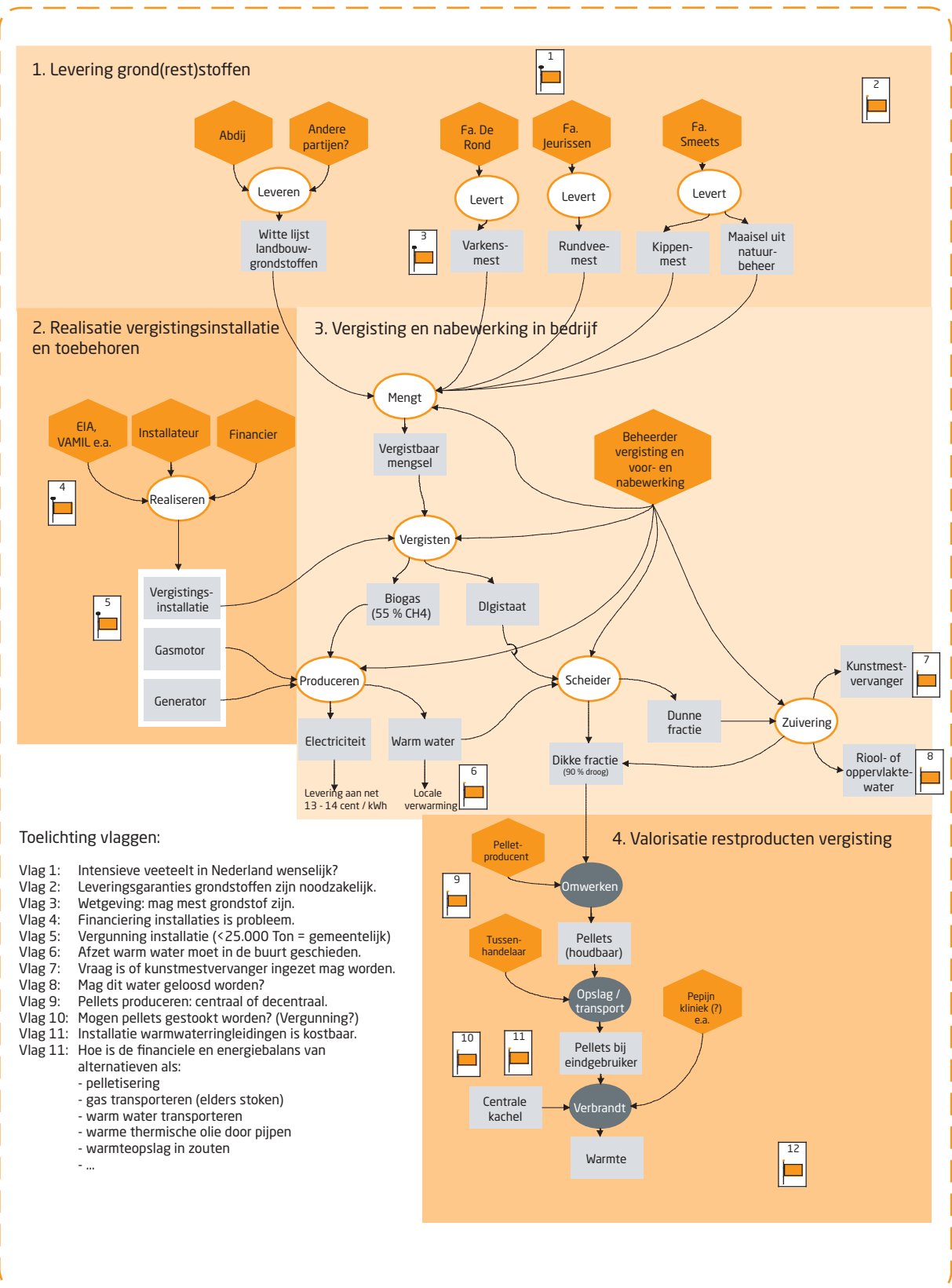
Impressie. Een varkenshouder in midden-Limburg verkent met een aantal partijen in zijn directe omgeving de toekomstige inzet van een vergistingsinstallatie voor o.m. mest. Bijzonder is dat zowel beoogde toeleveranciers als afnemers in de omtrek te vinden zijn.

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 heel 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 vol bedrijf.

Vergisting op microschaal

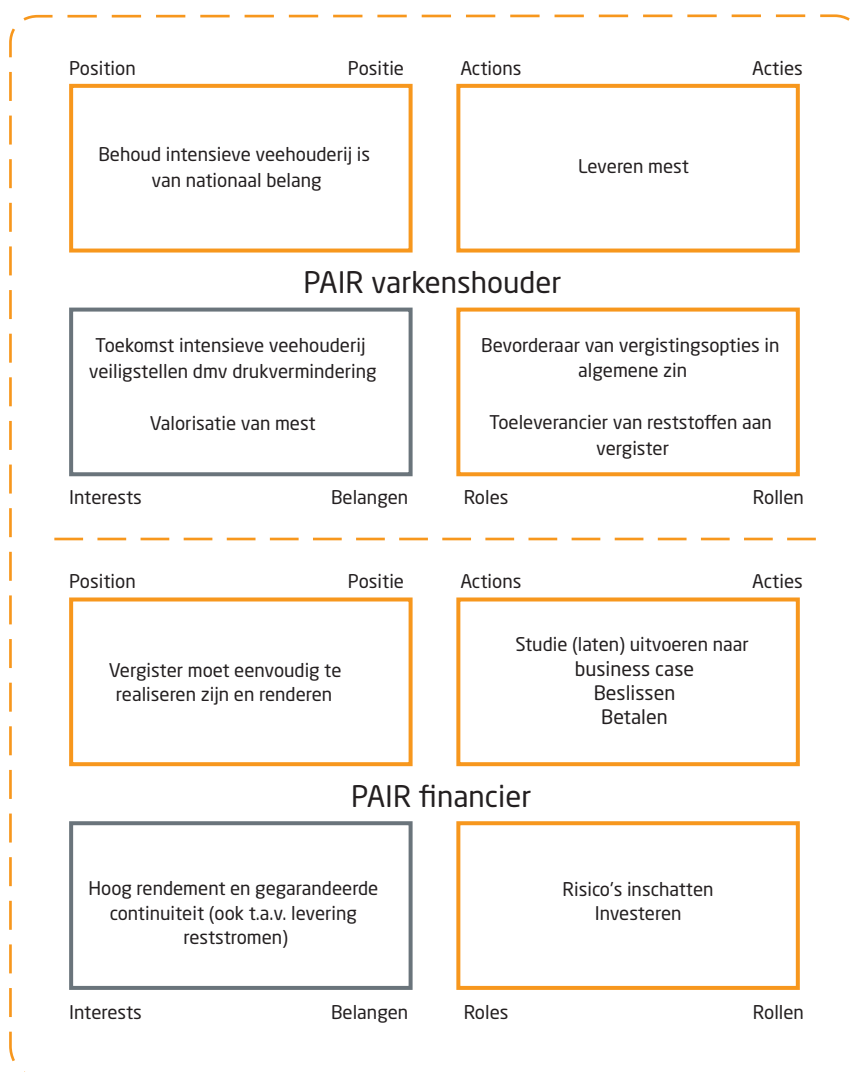
Henk Diepenmaat, Actors Procesmanagement Zeist (henk.diepenmaat@actors.nl)

m.m.v. Paul de Rond en Sjoerd Reijnsbach



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 gesprekken gevoerd, maar van verdere concretisering van de plannen is op dit moment 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 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 zelfs 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 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 energiecentrale (risicospreiding). Verder is het besef ontstaan dat dit project een problematiek betreft die zich op geheel verschillende schalen uit. Op internationale schaal raakt dit project bijvoorbeeld aan het broeikas-effect. Op nationale schaal staat in wezen de vraag centraal of we als Nederland wel een intensieve veehouderij willen continueren. 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 rol 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. Op het moment van dit schrijven 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 Trinity-model, als vanzelf op vele institutionele barrières stuit. Het vereist een aanpak op verschillende institutionele niveaus en feitelijk dus ook een projectteam dat op 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 als het onderhavige niet realiseerbaar.

Verdere interessante punten in dit project zijn aangegeven met de rode vlaggen 1-12 in het Trinity-model (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.

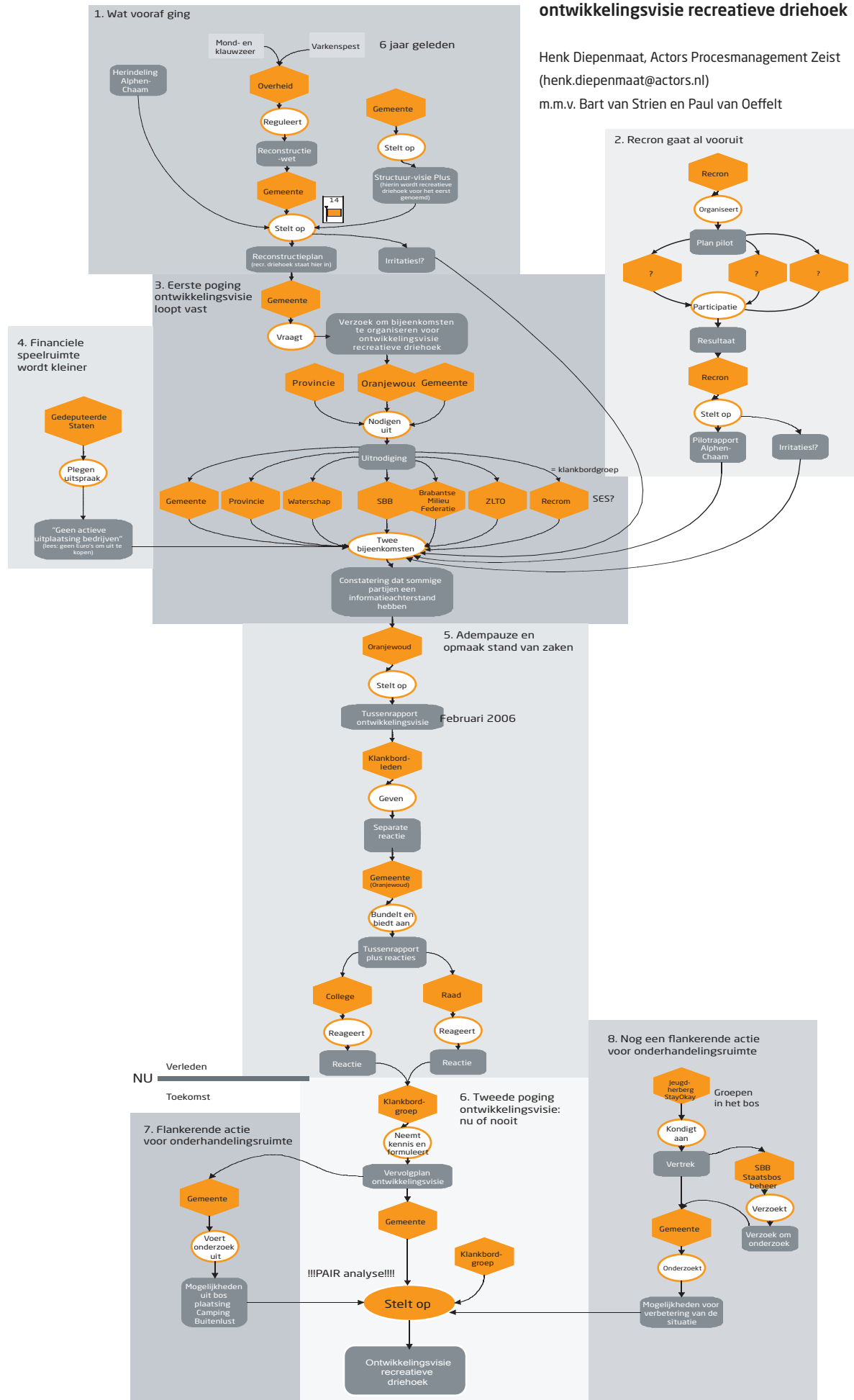
De volgende fasen zijn onderscheiden:

- 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

ontwikkelingsvisie recreatieve driehoek

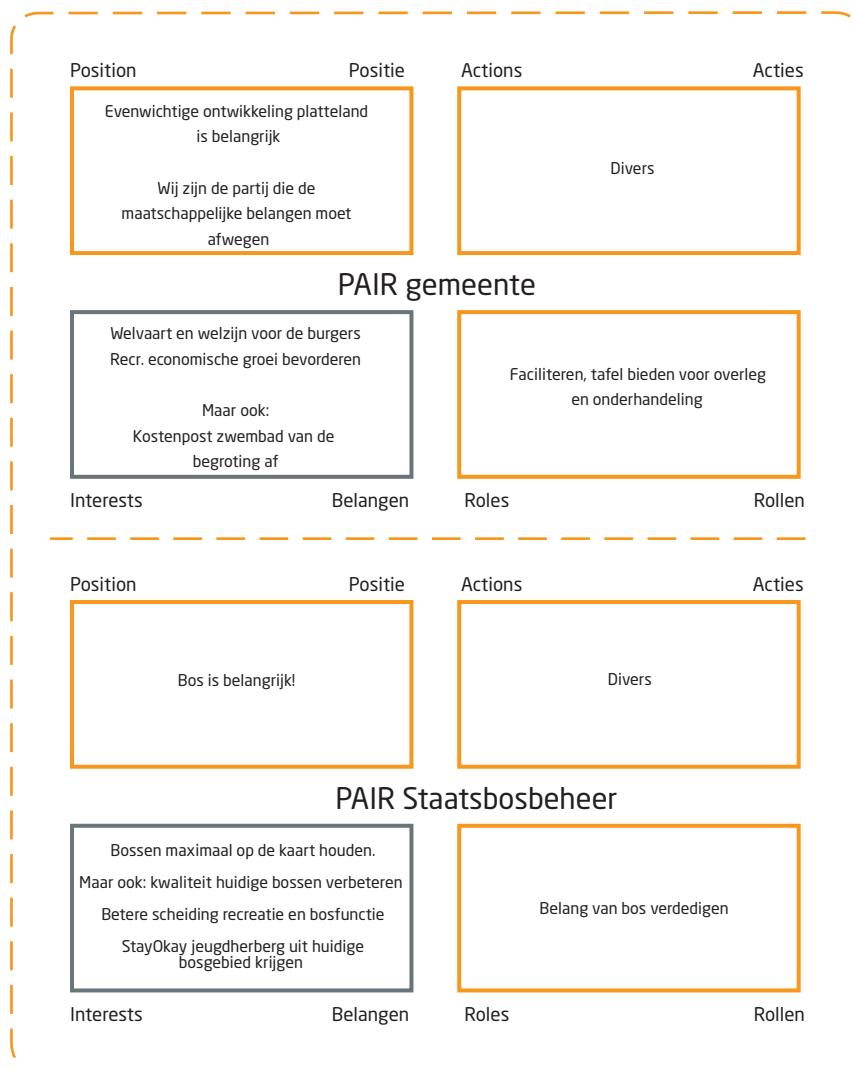
Henk Diepenmaat, Actors Procesmanagement Zeist
(henk.diepenmaat@actors.nl)

m.m.v. 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 mestvergistingsproject - de verschillende niveaus (nationaal, provinciaal en lokaal) over elkaar heen tuimelen. Namens de betreffende recreatie-ondernemers 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 borden¹³. 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 vaak meer begrip te hebben voor de noden en behoeften van de lokale recreatieve ondernemers en landbouwers (die uitgekocht zouden kunnen worden). Wat op microschaal kan, wordt op mesoschaal niet altijd wenselijk bevonden. Saillant is ook dat het de gemeente tevens goed zou uitkomen de hoge kosten voor een zwembad kwijt te raken, door recreatieondernemers ook 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.



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.

¹³ In het actorenmodel is slechts één niveau gemodelleerd. Dat is een keuze geweest, ook de andere niveaus kunnen inzichtelijk worden gemaakt.

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 (zie blz 23).

Op microschaal kan een subtieler spel van uitruilen van belangen leiden tot een veel optimalere 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- controversie. 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. De projectleider stelt dat overdracht en verinnerlijking van de ingezette competenties op het gebied van actorenmethoden nuttig zou zijn. Een paar citaten:

"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. Het zou goed zijn als je je kennis op enige bereikbare wijze kon delen."

"Belangen en rollen verschuiven continu, dus ook de analyse zal permanent aandacht nodig hebben."

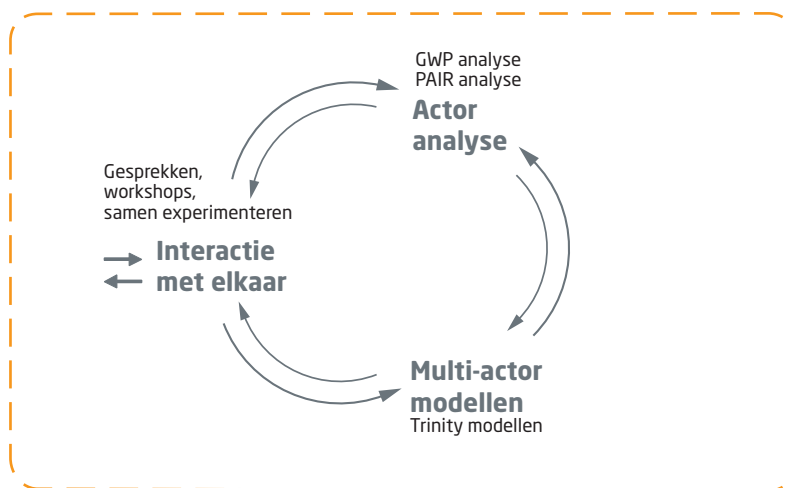
"Hierbij is de PAIR-analyse gebruikt. Met andere woorden een gezamenlijke doelstelling formuleren waarin de doelen van ieders organisatie zijn verwerkt. Je methode is eigenlijk een wetenschappelijke vertaling van wat er in de praktijk al plaats kan vinden. Dit traject kan uitmonden in een gezamenlijk haalbaarheidsproject. En dat is een erg goed resultaat dat vorig jaar nog niet denkbaar was."

7 Afsluiting

Met grote stappen zijn we door multi-actor procesmanagement¹⁴ gegaan. Belangrijke elementen zijn belicht en de hoofdlijn is neergezet. De combinatie van de multi-actor bril en het principe van intentionele logica maken het mogelijk de werkwijze helder te formuleren:

Ontwikkel samen multi-actor perspectief!

Inzet van methoden als de GWP-analyse, de PAIR-analyse en multi-actor modellen ondersteunen deze werkwijze op operationele wijze, maar dat maakt de maatschappelijke praktijk niet minder weerbaar. Wat rest is daarom veel oefening, sensitiviteit en aandacht voor elkaar, en ook de inzet van massa's gezond verstand. De methoden scherpen bepaalde aspecten aan die wij als mensen lastig vinden, zelfs slecht beheersen, maar die wel cruciaal zijn voor een meer succesvolle maatschappelijke verbeterpraktijk. Maar laat u zich niets wijsmaken: die verbeterpraktijk vereist daarbovenop vooral veel maatschappelijk besef, inzet en hard werken. Deze brochure wil daar een steentje aan bijdragen.



14 De variant die hier beschreven wordt is gebaseerd op het 'recursief perspectivisme', zie Diepenmaat, 2009, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk.

Literatuur

Henk Diepenmaat (1997), Trinity, model-based support for multi-actor problem solving. Thesis University of Amsterdam (beschikbaar via <http://dare.uva.nl/en/record/24151>).

Henk Diepenmaat en Harry te Riele (2001), Boven het klaver bloeien de margrietten, een maatschappelijk netwerk voor innovaties richting duurzaamheid, Rapport Actors Procesmanagement BV.

Henk Diepenmaat (2006), Praktijkprojecten LvDO, een multi-actor analyse (met aanbevelingen voor project- en programmamanagement Leren voor Duurzame Ontwikkeling), Rapport Actors Procesmanagement BV.

Henk Diepenmaat (2009), Serie Samenleving in Perspectief, deel 1, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, Uitgeverij van Arkel i.s.m. Parthenon.

