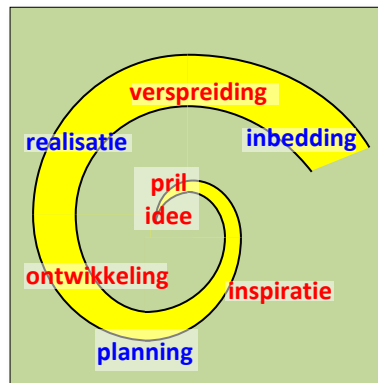


## De Initiatieven Spiraal

*focus op inhoud*



### De Initiatievenspiraal illustreert verschillende stadia in de ontwikkeling van een initiatief

Wat is het initiatief? Hoever is het ontwikkeld? Wie zou er in dit stadium bij betrokken moeten zijn? En wat kan er worden gedaan om het initiatief een stadium verder te helpen?

Het proces van idee naar realisatie is geen rechte lijn. Soms moet men een stap terug zetten. Daarom wordt het proces voorgesteld als een spiraal.

- Een initiatief begint met een prik idee. Het kan een individu zijn die er mee komt, of het kan ontstaan in een groep.
- Zodra mensen erover gaan praten kunnen zij elkaar ermee inspireren. Er ontstaat een informeel netwerk van mensen die een ambitie delen.
- Vroeger of later wil dit netwerk in actie komen. Dan begint het stadium van planning. Er worden taken verdeeld, en het netwerk probeert ruimte te verwerven om aan de slag te kunnen gaan.
- Als die ruimte er is, dan kunnen de ideeën verder worden ontwikkeld tot bruikbare praktijken.
- Deze resultaten moeten betrokken partijen over de streep helpen om mee te werken aan de realisatie van het initiatief.
- Wanneer dit succesvol is, zullen er anderen zijn die het idee overnemen. Er vindt verspreiding plaats.
- Er kan een moment komen dat de nieuwe praktijk gewoon wordt, en een vaste plaats heeft in de bestaande structuur. Dan heeft inbedding plaats gevonden.

Nieuwe ideeën leggen dit pad naar invoering meestal niet zo gladjes af. Het proces kan vastlopen, terugvallen, en opnieuw beginnen vanaf een vroeger stadium. Elk stadium vraagt om andere activiteiten, en er zijn ook steeds andere partijen bij betrokken. Het is nuttig om te weten in welk stadium een proces zich op een gegeven ogenblik bevindt, welke prioriteiten er gesteld moeten worden, en welke valkuilen men dan beter kan vermijden.

## Pril idee

Iemand komt op een idee. Hij of zij ziet nieuwe mogelijkheden. Of maakt zich boos en wil iets veranderen. Ontmoetingen in een andere omgeving, met mensen die andere ervaringen hebben, zijn vaak aanleiding voor nieuwe ideeën. Externe druk kan mensen uit hun comfortzone halen waardoor zij de noodzaak zien om het anders te gaan doen. Misschien zaten sommigen al te wachten op de kans die nu voor het grijpen ligt. Gezonde interactie in een netwerk stimuleert creativiteit waaruit nieuwe ideeën voort kunnen komen.

Prille ideeën kunnen dus op uiteenlopende manieren ontstaan. Als er behoefte is aan prille ideeën, dan is daar ook wel bewust iets aan te doen. Ga op bezoek bij anderen. Samen op reis is erg stimulerend. Zoek uitwisseling met mensen uit een andere omgeving. Zet creatieve mensen bij elkaar en er ontstaat iets. Het is meestal niet moeilijk om zulke mensen te vinden: ze zijn er altijd en overal. Vraag rond naar mensen met de reputatie van vrijdenker en initiatiefnemer ('friskijkers en dwarsdenkers' in de terminologie van Rotmans (2012)), en vrijwel altijd weet men wel een paar namen te noemen.

Wat niet helpt zijn brede inspraakbijeenkomsten of vergaderingen met vertegenwoordigers van belangengroepen. Prille ideeën groeien in broeinesten en broedplaatsen (Camp, 2009) en niet in een kille open ruimte.

## Inspiratie

Als iemand met een pril idee het initiatief neemt om daar met anderen over te communiceren, dan is de inspiratiefase aangebroken. Initiatiefnemers zoeken naar geestverwanten, naar mensen met dezelfde belangen, naar mensen die risico durven nemen.

Zij ontmoeten elkaar informeel en staan zichzelf toe om samen te dromen over wat er mogelijk is. Wanneer mensen een droom, een ambitie met elkaar delen, dan neemt de kans toe dat die droom werkelijkheid wordt. Dit genereert energie. Als de gedeelde ambitie sterker wordt, dan vormt zich een informeel netwerk van veranderaars.

*Ambities zijn geen doelen. Ambities gaan over dromen. Inspirerende ambities niet egoïstisch maar dienend. Het verwerven van geld of van invloed zijn middelen en geen doel in zichzelf.*

Deze fase kent minstens drie valkuilen.

[1] De initiatiefnemers willen te snel doorpakken, zonder er zeker van te zijn dat het netwerk dat zij hebben gemobiliseerd zich echt met het initiatief verbonden heeft. Iedereen heeft ook eigen belangen, en ook al schuren ze met het leidende idee of concurreren ze met andere deelnemers in het netwerk: zolang er hoop is dat dit eigenbelang gediend zal worden doen ze mee, en is het veiliger om er nog even niet al te uitgesproken over te zijn (zie Coherentiecirkel, 1<sup>e</sup> kwadrant van ruil). Wanneer hier te gemakkelijk aan voorbij gegaan wordt stapelen de moeilijkheden zich al snel op. Vroeger of later komen de verschillen in ambities toch aan de oppervlakte. De leidende vraag is: welke collectieve ambitie wordt gediend met het initiatief, en hoe wordt de collectieve inspanning meer dan de som van de delen?

[2] De initiatiefnemers blijven te lang dromen zonder in actie te komen. De veiligheid van medestanders voelt comfortabel en het is aantrekkelijk om zich daarin te blijven wentelen. Creatieve mensen bij elkaar kunnen het steeds nog weer mooier verzinnen.

[3] Aan de andere kant kunnen zij ook te vroeg bij de 'ordebewaarders' (zie de Veranderdriehoek) aankloppen. Dan krijgen zij daar geen gehoor. Soms letterlijk: het komt niet op de agenda of een afspraak is niet te maken. Als er wel een gesprek plaats vindt, dan domineren de bezwaren waarom het idee toch echt niet haalbaar is.

Hoewel zo'n gesprek schijnbaar over de inhoud van het initiatief gaat, is hier in feite positiespel aan de orde. Mensen die verantwoordelijkheid dragen voor de bestaande orde

nemen initiatiefnemers pas serieus wanneer zij zich een positie hebben verworven. Dat kan op veel manieren. Bijvoorbeeld door het informele netwerk van veranderaars te laten groeien. Of door mensen bij dat netwerk te betrekken die een goede reputatie genieten in de formele structuur. De nieuwe media bieden ook verrassende mogelijkheden om medestanders te mobiliseren.

## Planning

Als de initiatiefnemers hun ambities gaan vertalen naar concrete plannen met doelstellingen, dan is de planningsfase begonnen. Deze fase heeft doorgaans twee componenten:

- Het organiseren van de activiteiten.

Welke stappen wil men ondernemen? Wie levert welke inspanning? Welk resultaat heeft men daarbij voor ogen? Wie wil men bij deze activiteiten betrekken? Als duidelijk wordt welke inzet in tijd, geld en het dragen van risico vereist is, dan blijkt meestal hoe betrokken mensen zich werkelijk voelen. De vrijblijvendheid van de inspiratiefase is nu voorbij. De initiatiefnemers vormen nu een netwerk van veranderaars.

- Het verwerven van experimenteerruimte.

Er is ruimte nodig waarvoor anderen toestemming moeten verlenen. Het kan gaan om geld, of om een opdracht van het hogere management of toezichthouders. Financiers hebben hun eigen doelstellingen en criteria waar de voorstellen in moeten passen. Ook managers hebben doelen die zij moeten realiseren, en zijn zij beperkt in de risico's die zij kunnen dragen. Het verwerven van ruimte vereist dus onderhandelingen, waarin geven en nemen aan de orde is.

De opgave is hier om ruimte te creëren voor experimenten, waarin fouten kunnen worden gemaakt en ruimte is om te leren. Hoe het initiatief in de praktijk zal werken is immers nog niet zeker. Er moet eerst op beperkte schaal een prototype worden ontwikkeld, een praktijk die blijkt te werken. Dat gaat met vallen en opstaan, en dat moet men zich kunnen permitteren.

Dit maakt het gesprek tussen de initiatiefnemers en de omgeving die het mogelijk moet maken (de *'enabling community'* in het Engels) anders dan dat over de uitvoering van een vooraf vastgesteld programma. De uitkomsten van de experimenten zijn niet bekend, anders waren het geen experimenten en kon er niets nieuws ontstaan. Nu gaat het over de vragen die in de ontwikkelfase beantwoord moeten worden, en de veronderstellingen die zullen worden getoetst.

Een valkuil in deze fase is om teveel tegelijk te willen. Een nieuw initiatief wordt zelden in een slag werkelijkheid. De positie om het initiatief ingang te laten vinden moet stap voor stap worden opgebouwd, en het vraagt tijd en inspanning om de aansluiting met bestaande praktijken te maken. Daarvoor is een ontwikkelfase noodzakelijk.

Een andere valkuil is om van managers of financiers te verlangen dat zij helemaal achter het initiatief gaan staan. Het voordeel van de twijfel is al voldoende. In feite verwerven de initiatiefnemers tijd om aan te tonen dat het idee goed is.

## Ontwikkeling

Het netwerk van veranderaars gaat aan de slag om het initiatief vorm te geven: het zoeken van oplossingen voor gesignaleerde problemen, het ontwikkelen van een nieuwe praktijk, of aantonen dat verandering is mogelijk en zinvol is. Dit kan door te experimenteren en bewijs te verzamelen. Dit is waar proefprojecten doorgaans over gaan.

In deze fase is het vaak zinvol om expertise van buiten het netwerk in te schakelen. Dat kunnen wetenschappelijke experts zijn, of procesbegeleiders met gevoel voor netwerkprocessen. Het kunnen ook ervaringsdeskundigen zijn, of mensen met inzicht in de wereld van

partijen die in de volgende fase van realisatie een rol zullen spelen. In die volgende fase is een zekere mate van positiestrijd onontkoombaar. Het helpt wanneer in de ontwikkelfase het netwerk van veranderaars zich al heeft uitgebreid met mensen uit die werelden. In deze fase kan dat geleidelijk en met laag profiel gebeuren.

De ontwikkelfase is er meestal één van verrassingen: onvoorziene tegenslag, veronderstellingen die niet bleken te kloppen, zoekpaden die doodlopen waardoor men terug moet om een andere weg te zoeken. En ook van onverwachte wendingen en hulp uit onverwachte hoek. Netwerkprocessen rond initiatieven zijn ontdekkingsreizen.

Ook deze fase kent valkuilen. Veilig in eigen kring blijven werken is er één. Hardnekkig één spoor blijven volgen is een andere. Als er in het netwerk onenigheid ontstaat over de te volgen aanpak, dan is het vaak zinvol om verschillende sporen simultaan uit te proberen.

Een valkuil waardoor vaak problemen ontstaan is het onvoldoende communiceren met de buitenkring. Het is verleidelijk om pas met voortgang naar buiten te komen als er mooie resultaten te melden zijn. De misvatting is hier dat alleen goede resultaten vertrouwen zouden geven, terwijl in deze fase zulke resultaten niet gegarandeerd kunnen worden. Het is dodelijk voor vertrouwen wanneer slecht nieuws de ander via een omweg bereikt.

Het is daarom van belang over het ontwikkeltraject te communiceren als over een ontdekkingsreis, een 'tocht van de held'.

### **Realisatie**

Voor het invoeren van een verandering of een nieuwe praktijk moeten er doorgaans andere partijen in beweging komen. Nu gaat het niet meer om experimenten van beperkte omvang: het wordt menens. Als het goed is zien betrokken partijen de voordelen, maar er zullen ook gevestigde belangen worden geraakt. Dit vraagt om een onderhandelingsproces.

De veranderaars hebben nu al hun bewijsvoering nodig om anderen in te laten zien hoe hun belang daarmee gediend wordt en dat de baten tegen de kosten opwegen. In deze onderhandelingen gaat het over belangen die deels overlappen en deels strijdig zijn. Hoe beter het lukt om begrip op te brengen voor de situatie van anderen, hoe meer mogelijkheden tot uitruil er ontstaan. Maar in onderhandelingen over belangen is het onontkoombaar dat partijen ook iets moeten inleveren. Dat maakt deze fase anders dan de inspiratiefase, waarin het delen van ambities het uitzicht op het realiseren van dromen juist vergroot.

### **Verspreiding**

Als het initiatief een succes wordt, dan zullen er anderen zijn die het over willen nemen: het idee of de nieuwe praktijk verspreidt zich. Dit kan spontaan gebeuren.

Het kan ook zijn dat de initiatiefnemers er belang bij hebben dat zoveel mogelijk mensen of partijen mee gaan doen. In dat geval moeten zij een communicatiestrategie volgen, waarin helder is welke doelgroep zij op het oog hebben, en via welke kanalen deze doelgroep bereikt kan worden. Het zullen mensen zijn die vergelijkbare problemen ervaren, kansen kunnen benutten en belangen hebben.

Een valkuil is hier dat te gemakkelijk wordt aangenomen dat een oplossing die in één omgeving is ontwikkeld ook in een andere omgeving zal werken. Geen situatie is precies hetzelfde, dus alertheid op de noodzaak van aanpassingen blijft aan de orde. Vaak zal het erop neerkomen dat het goede voorbeeld aanleiding is voor het ontstaan van prille ideeën en inspiratie in andere kringen, waar vervolgens de initiatievenpiraal weer van toepassing is.

Het komt ook voor dat de initiatiefnemers juist geen belang bij hebben bij verspreiding van hun idee, omdat zij willen profiteren van het concurrentievoordeel dat hun verbeterde praktijk

of product hen biedt. Hun investering in de ontwikkeling moet zich terugverdienen. De octrooiwetgeving is hiervoor in het leven geroepen.

Dit kan wel een rem zetten op de innovatiekracht van een cluster of sector. Het kan zijn dat sommige ideeën wel zinvol zijn voor anderen zonder dat hierdoor het concurrentievoordeel van de initiatiefnemers wegvalt. Bijvoorbeeld de manier van werken om tot deze innovatie te komen. Dan is er een intermediaire partij nodig die de verspreiding daarvan op zich neemt, en eventueel compensatie biedt aan de partij die geïnvesteerd heeft in de ontwikkeling ervan.

### **Inbedding**

Wanneer de verandering gangbare praktijk wordt, dan we spreken van de inbeddingsfase. De structuur past zich erop aan. Hierbij valt te denken aan gewoontes, taakverdeling, financiering, enzovoorts.

Vroeger of later zal ook deze praktijk weer schuren met de veranderende omgeving, zodat er opnieuw prille ideeën ontstaan en de initiatieven spiraal weer van voren af aan begint.

### **De bijdrage van de initiatievenspiraal**

De spiraal laat zien dat een veranderingsproces verschillende fasen kent, die om andere activiteiten vragen. Per fase is verbinding met andere actoren nodig. En elke fase kent ook zijn eigen valkuilen. Het is daarom zinvol om te herkennen in welke fase een initiatief zich bevindt. Dit helpt om na te gaan wat er nog moet gebeuren voordat het proces naar de volgende fase over kan gaan.

Toch is het proces maar beperkt te plannen. Veel voltrekt zich autonoom, en er zijn vrijwel altijd verrassingen waardoor bijsturing nodig wordt. Als bijvoorbeeld het netwerk in de ontwikkelfase ontdekt dat het op een dood spoor is beland, dan moet men terug naar de inspiratiefase om alternatieven te bedenken en daar steun voor te vinden. Ook kan het nodig zijn om eventuele managers en financiers om een nieuw mandaat te vragen.

De initiatievenspiraal maakt duidelijk dat het verwerven van positie een grotere rol speelt dan men misschien zou denken, zeker als de inspiratoren vol zijn van nut en noodzaak van het idee. De tussenstap van het ontwikkelen van het idee tot een werkbaar prototype maakt de invoering gemakkelijker. Het dwingt tegelijkertijd om de aansluiting te zoeken met de bestaande werkelijkheid.

Sommige fasen genereren meer energie dan andere. In de figuur is dit onderscheid aangegeven met warme fasen die energie opleveren en koude die meestal juist energie kosten. Een nieuw idee maakt enthousiasme los, net als het delen van dromen. Het verwerven van toestemming en geld is daarbij vergeleken een stuk moeizamer. De ontdekkingsreis in de ontwikkelfase geeft weer energie, zeker als het wat oplevert. De strijd met bestaande structuren en gevestigde belangen in de realisatiefase is weer 'koud'. Het is mooi om te zien dat een goed idee navolging krijgt.

In het algemeen geldt dat het onderhouden van structuur energie kost. De energiebalans blijft positief zolang die structuur de levende processen kanaliseert en verbindingen onderhoudt die taakverdeling, specialisatie en collectieve meerwaarde mogelijk maken. Hierin verschillen de structuren die mensen opbouwen niet principieel van andere levensvormen in de natuur.

#### ***Herkomst van dit model***

*In de originele vorm heette dit model de innovatiespiraal. Hij werd ontwikkeld door Eelke Wielinga en Wim Zaalmink in het kader van het experiment "Netwerken in de Veehouderij" (2004-2007). In dit experiment werden netwerken van veehouders begeleid om initiatieven voor een duurzame veehouderij die zij naar voren hadden gebracht te realiseren. Dit model was nuttig om te verhelderen wat men van één jaar assistentie kon verwachten. Het prille idee was er al. De*

*assistentie richtte zich daarom vooral op de inspiratie-, plannings- en ontwikkelingsfase. Hiermee week de werkwijze af van wat meer gebruikelijk was bij de financiering van projecten. Dan wordt impliciet verwacht dat de inspiratie en planningsfase al heeft plaats gevonden.*

**Eerste publicatie:**

Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research.

**Literatuur:**

Camp, P. (2009): *De broedfactor. Betrokkenheid aanwakkeren in organisaties en samenleving.* Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Rotmans, J. (2012): *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie.* Boxtel, Ænas.