



**DUUR
ZAAM
DOOR**

SYSTEMS CONVENERS

**DE MENSEN
DIE SYSTEMEN
BIJEEEN ROEPEN**

Gebaseerd op het werk van
Etienne en Beverly Wenger-Trayner

Het ontwikkelen van het vakmanschap van transitiewerkers is een belangrijk thema van het programma DuurzaamDoor. Dit boek draagt hieraan bij. Naast dit boek zijn de volgende producten ontwikkeld onder het thema vakmanschap van DuurzaamDoor:

Uitkomsten van het tafelgesprek over *Ambtenaren versnellen samen in transitie* te lezen op: www.duurzaamdoor.nl/sites/default/files/2023-10/ambtenaren-versnellen-samen-in-transitie-2023_0.pdf

Webinar: ambtenaren versnellen samen de transitie te bekijken op <https://www.youtube.com/watch?v=34WLWAtF7CA>

Het werkschrift *Goed werk in duurzaamheidstransities* te lezen op www.duurzaamdoor.nl/werkschrift

Colofon

Utrecht, augustus 2024

Schrijvers: Cees Anton de Vries, Susan Stuebing

Eindredactie: Van Grieken Tekst

Illustraties: Maurits Sengers

Lay-out: VormVijf

Begeleiding: Peter Koll en Juul Kloosterman

Opdrachtgever: RVO – Programma DuurzaamDoor, Rene Bruijns (RVO)

Gebaseerd op:

Systems Convening, a crucial form of leadership for the 21st century

Etienne en Beverly Wenger-Trayner

Systems Conveners

De mensen die systemen bijeeroepen

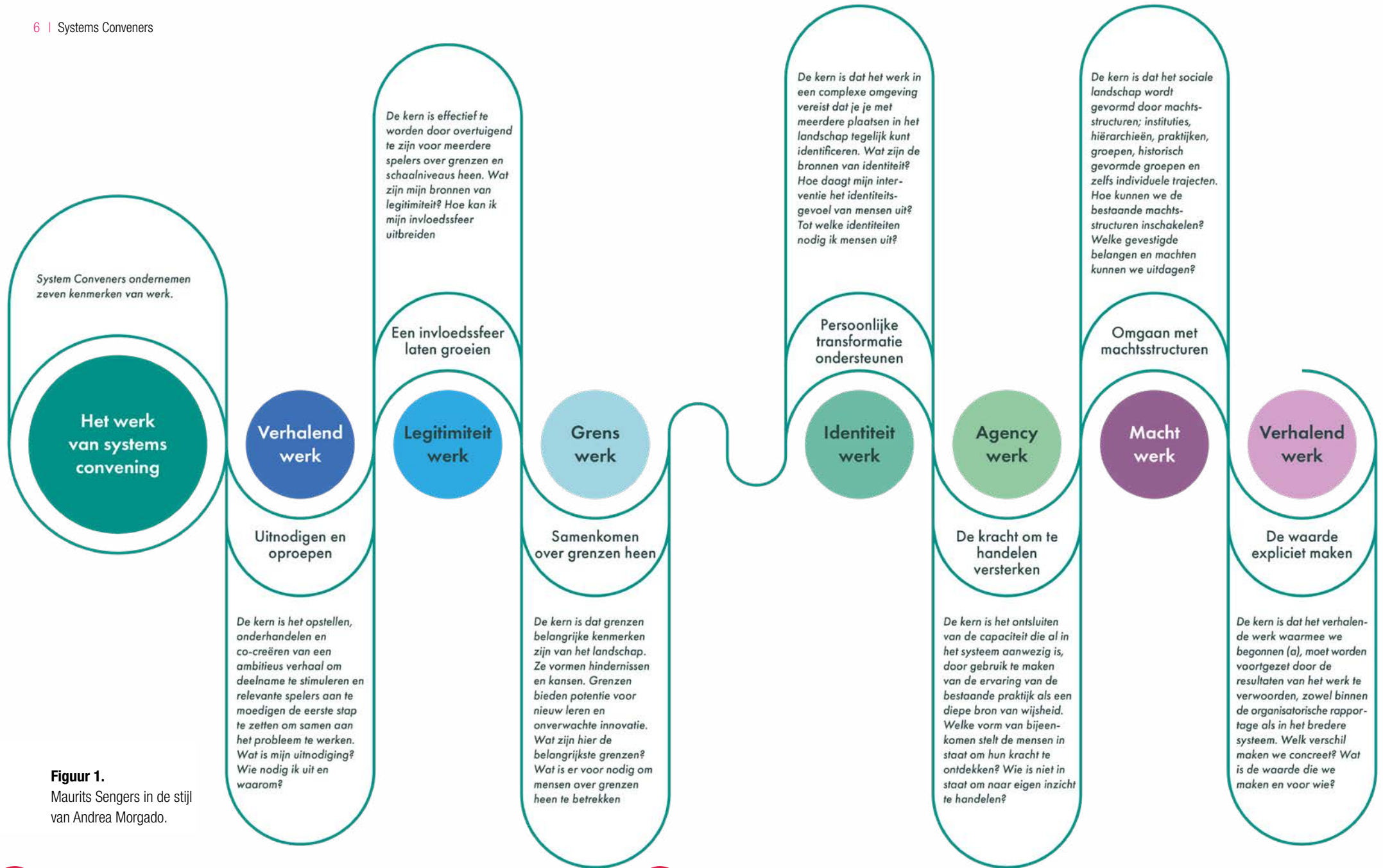
Gebaseerd op het werk van
Etienne en Beverly Wenger-Trayner



Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Aanleiding <i>Nieuw samenspel</i>	9
1 Een nieuw vakgebied: het systeem 'aan' zetten	11
2 De kracht van het bestaande	13
3 Wat is systems convening en wat is het vooral niet	17
4 Zeven kenmerken van systems convening	19
a Verhalend werk; uitnodigen en oproepen	24
b Legitimiteit werk; een invloedssfeer laten groeien	30
c Grens werk; samenkomen over grenzen heen	36
d Identiteit werk: persoonlijke transformatie ondersteunen	42
e Agency werk; de kracht om te handelen versterken	45
f Macht werk; omgaan met machtsstructuren	51
g Verhalend werk; de waarde expliciet maken	57
5 Zelf aan de slag	63
6 Sociaal instrumentarium en DuurzaamDoor	67
7 Het weefsel laten werken	68
8 Tot besluit; een oproep aan de manager	70
Naschrift	73





Figuur 1.
 Maurits Sengers in de stijl van Andrea Morgado.





Aanleiding

Nieuw samenspel

Lees de krant, kijk het nieuws. Of het nu gaat over energievoorziening, voedselproductie, woningbouw, duurzaamheid of gezondheidszorg, maatschappelijke vraagstukken zijn complex en verweven. We weten dat er oplossingen moeten komen, maar we lijken het op deze ingewikkelde thema's steeds minder met elkaar eens te worden. Zo blijft het bij intenties, bij beleid. Om te komen tot oplossingen voor welk vraagstuk dan ook, hebben we elkaar allemaal nodig. We moeten samen werken aan een probleem om te komen tot systeemverandering.

Win-win situaties

DuurzaamDoor verbindt overheden en maatschappelijke initiatieven door van elkaar te leren en beter samen te werken met als doel om duurzame ontwikkelingen te versnellen. In de Community of Practice Regionale Transitie (CoP RT) van DuurzaamDoor trekken zo'n vijftien professionals voor langere tijd samen op. We werken aan duurzame vernieuwing als ambtenaar of als ondernemer en zien dat vraagstukken van bijvoorbeeld energie, klimaat, circulariteit, water, biodiversiteit, landbouw en voedsel elkaar ontmoeten in de regio's.

We zien dat in de regio kansen ontstaan om win-win situaties te creëren, door verschillende opgaven met elkaar te verweven. We zien ook dat succes uitblijft omdat onze maatschappij volgens sectoren, divisies, productgroepen en silo's is georganiseerd. Onze plannen en investeringen stellen we op in sectoren en daar vindt ook de verantwoording plaats. Bovendien wijzen burgers, ondernemers en overheden vaak naar elkaar om de eerste stap te zetten.

Over de grenzen van sectoren

In de CoP RT staat de vraag centraal hoe we de synergie en de kracht van samenwerking over de grenzen van sectoren heen zichtbaar kunnen maken. In de maatschappij is een enorme vitaliteit en creativiteit als burgers, overheden en ondernemers elkaar helpen. Wij zijn daarom op zoek gegaan naar voorbeelden en ervaringen die laten zien dat slimmer samenwerken leidt tot bijzondere resultaten.



1 Een nieuw vakgebied: het systeem 'aan' zetten

Nieuw samenspel

In onze zoektocht naar goede voorbeelden van 'het nieuwe samen werken' zijn wij als CoP RT geïnspireerd geraakt door het boek Systems convening van de schrijvers en sociale wetenschappers Etienne en Beverly Wenger-Trayner. Hun werk biedt taal aan het nieuwe samen werken en geeft concrete voorbeelden en methodische handvatten die zeer bruikbaar bleken. We hebben, met toestemming van de schrijvers, van hun Engelstalige werk een Nederlandse samenvatting gemaakt. Dit boekje is bedoeld voor iedereen die zich inzet voor een duurzamere wereld met een volhoudbare economie en daarvoor nieuw samenspel zoekt.

Maarn, 2024

Cees Anton de Vries
Susan Stuebing
Origame

Veel mensen bekommeren zich om de wereld en dragen graag bij aan een sterkere natuur, gezonder eten, schoner water, groenere energie en een rechtvaardigere verdeling van rijkdom. De uitdagingen zijn groot. Echt bijdragen is niet gemakkelijk. We moeten alle zeilen bijzetten. Maar hoe doe je dat? In je eentje heb je zo weinig invloed en grote voornemens stranden vaak. Individueel is de wil er zeker, maar hoe bundel je die? En hoe weet je of die krachtenbundeling leidt tot goede oplossingen? “Het lijkt wel of ik de goede kant oploop, op een boot die de verkeerde kant uitvaart”, zei iemand onlangs. “Ik vind het al knap dat jij weet wat de goede kant is...”, luidde het antwoord.

De goede kant opgaan

Veel mensen durven zich pas te verbinden aan een initiatief als ze zeker weten dat 'het de goede kant opgaat', als er een opdracht voor is, als er middelen voor zijn en als ze zeker weten dat het binnen de regels past. Dat geldt ook voor bedrijven en overheden. Zo merkte een bestuurder op dat hij “geen ambities had, want ambities kosten geld en dat hebben we niet.” Deze organisatie onderneemt pas actie wanneer de nodige condities in de vorm van tijd, kennis, geld, techniek en positie voldoende zijn ingevuld.

Maar in tijden van transities is er geen tijd om met de nodige condities beheerst van start te gaan. Bij transities leidt de bekende weg niet altijd tot succes en wordt de noodzaak om snel op een andere manier te handelen steeds groter. Daardoor ontbreken vaak de perfecte condities; niemand heeft de middelen om succes te garanderen. Wanneer 'niets doen geen optie is' rest alleen nog de alternatieve werkwijze.

Sectoren, rollen en belangen bij elkaar brengen

Precies daar gaat deze uitgave over. Etienne en Beverly Wenger-Trayner beschrijven vooral ervaringen van mensen die zonder de benodigde middelen uitdagingen aangaan. Niet als een onnadenkende Don Quichotte, maar juist weloverwogen vanuit een professionele afweging. Wenger-Trayner noemen deze manier van werken 'systems convening'.



Een belangrijke kwaliteit van systems conveners is dat ze bestaande omgevingen en systemen erkennen, versterken en uitnodigen. In plaats van het bestaande systeem te veranderen, te forceren of te dwingen, nodigen ze mensen en organisaties uit om hun kracht en focus beter te benutten. Systems conveners helpen om het systeem zelf het werk te laten doen: ze 'zetten het systeem aan'. Kern van hun werk is om sectoren, rollen en belangen op een elegante en praktische manier bij elkaar te brengen.

SYSTEMS CONVENERERS HELPEN OM HET SYSTEEM ZELF HET WERK TE LATEN DOEN: ZE 'ZETTEN HET SYSTEEM AAN'

Nieuw vakgebied

Wij hebben eindeloos gezocht naar de juiste en precieze Nederlandse vertaling voor de woorden systems convening en systems conveners, maar hebben die helaas niet gevonden. Daarom houden we in deze uitgave vast aan de Engelse termen. Tijdens onze zoektocht kwamen we wel veel mensen tegen die (stukjes van) deze werkwijze allang in de praktijk toepassen. Ze doen niet alleen 'wat gevraagd wordt', maar richten zich op 'wat nodig is' en tonen daarmee individueel een nieuwe vorm van leiderschap. Ze gaan door, ook al worden ze door hun omgeving vaak niet begrepen.

En precies hier zie je een nieuw vakgebied ontstaan. Het gaat om professionaliteit waaraan grote behoefte is in tijden van diepe maatschappelijke veranderingen. Het is de verdienste van Wenger-Trayner dat ze taal geven aan dit nieuwe vak. Daarmee openen ze ook de weg naar meer herkenning en waardering bij andere betrokkenen.

2 De kracht van het bestaande

In een stabiele situatie is het vaak duidelijk wat het gevolg is van een actie. Als je bijvoorbeeld koorts hebt, neem je een aspirientje waarna de koorts zakt. Als je betere oogst wilt, gebruik je kunstmest op het land en zie daar! Als een patiënt ziek is, helpt een medicijn of biedt een operatie soelaas. Hoe het probleem is ontstaan, wat de context is en of er misschien andere factoren in het spel zijn, blijft bij de aanpak van deze voorbeelden buiten beschouwing. Hetgeen je doet wordt grotendeels bepaald door de interventie, een oplossing van buiten.

Onzekerheid en instabiliteit

Transities brengen fundamenteel andere en onbekende situaties met zich mee. Er is per definitie sprake van onzekerheid en instabiliteit. Het directe verband tussen oorzaak en gevolg is niet of heel moeilijk te onderscheiden. De omstandigheden zijn complex en dynamisch. Om in de hierboven gebleven voorbeelden te blijven, dan helpen meer aspirines niet tegen de koorts, ontstaat er geen betere oogst door nog meer kunstmest en wordt de patiënt niet meer beter door extra medicijnen te geven of een tweede operatie uit te voeren.

Veelbelovende plannen

Bij transitieopgaven melden zich dikwijls betrokken en deskundige mensen met goede plannen, waarvoor eigenlijk iedereen te porren is. Die mensen moeten zich houden aan strenge voorwaarden en regels en beginnen pas als anderen instemmen. Die houding is op zich goed verklaarbaar: middelen moeten immers goed worden besteed en iedereen is gebaat bij heldere procedures. Maar de tijd en energie die je kwijt bent aan de borging van procedures en processen kun je niet besteden aan het vinden en uitvoeren van oplossingen. Sterker nog: soms lijkt het erop dat er meer moeite wordt gedaan om goedkeuring te krijgen dan om concreet aan de slag te gaan. Initiatiefnemers met veelbelovende plannen krijgen daarbij te maken met beoordelaars die vasthouden aan de bekende, stabiele werkwijzen; ze zoeken naar directe oorzaak/gevolg-relaties.



Ongemakkelijke patstelling

Deze patstelling is ongemakkelijk voor zowel de initiatiefnemers als degenen die de initiatieven moeten steunen of eraan deelnemen. Inmiddels zijn veel methoden en instrumenten beschikbaar die beloven in complexe transitie wel resultaat te boeken. De betrokkenen die daarmee samen aan de slag gaan, zijn vaak erg enthousiast en boeken ook voortgang. Het probleem is dat degenen die er niet direct bij betrokken waren, vaak zeggen dat 'dit alleen bij jullie, maar niet voor ons werkt'. De kracht van specifieke werkmethode zorgt er ook voor dat degenen die er niet direct mee werken, op afstand blijven.

Een andere route

Deze uitgave nodigt systems conveners dus uit om een andere route te nemen. Daarbij staat niet de interventie van buiten centraal (zoals het aspirientje, de kunstmest of een pil of operatie), maar de bestaande situatie zoals het lichaam, de bodem of de patiënt. De huidige situatie wordt dus als onderdeel van de oplossing ingezet. De situatie die om verandering vraagt bestaat uit betrokkenen die het probleem én de oplossing vertegenwoordigen. Kortom: Het bestaande sociale weefsel is zowel deel van het probleem als deel van de oplossing. De route die dit boek voorstelt, neemt de complexe en samenhangende situatie van het probleem als uitgangspunt.

Zo kan een boer die wil overschakelen naar een meer natuurlijke manier van voedsel produceren dat niet in zijn eentje. Hij heeft niet alleen kennis en tijd nodig, maar ook leveranciers en afnemers die met hem optrekken. Op het moment dat hij aan de transitie begint, kan hij niet zeggen wat hij op zijn weg tegenkomt en wat hij precies nodig heeft. Wel is zeker dat hij een omgeving nodig heeft van partijen die samen de verantwoordelijkheid nemen; dus die de risico's samen nemen en samen de kosten en de baten delen.

Omgaan met en het handelen in transitie

Deze uitgave gaat over het omgaan met en het handelen in omstandigheden met diepgaande verandering zoals nu te zien is in de gezondheidszorg, energievoorziening, voedselproductie, maar ook in sectoren als de bouw, (circulaire) maakindustrie en natuurbeheer. Problemen zijn zo complex en verweven dat iedereen elkaar nodig heeft om tot een oplossing te komen.

Wij richten ons op degenen die bij zulke diepgaande veranderingen voor zichzelf een specifieke rol zien weggelegd. Ze hebben een concreet doel voor ogen zoals volhoudbare landbouw, een gezond watersysteem, goede thuiszorg, et cetera en merken dat ze dat via traditionele interventies niet of onvoldoende lukt. Deze systems conveners zijn mensen die vanuit een relatief bescheiden rol een grote ambitie of droom hebben.

Hefbomen en beginnetjes

Systems conveners weten dat 'meer geld' of 'andere regelgeving' op zich niet voldoende zijn. Ze zijn op zoek naar hefboomen. Ze zoeken 'beginnetjes' die doorwerken en krijgen daardoor het systeem zelf aan het werk. Dat doen ze door betrokkenen te helpen om gedragspatronen te verleggen: van bekende oorzaak/gevolg-acties naar meer onbekende systeeminterventies. Ze brengen mensen uit verschillende domeinen bij elkaar en helpen ze om samen resultaat te boeken.

Als je goed kijkt, zie je dat in bestaande situaties een enorm potentieel voor verbetering aanwezig is. Veel mensen en organisaties hebben eenzelfde verlangen. Ze zouden vanuit hun huidige rol, positie en ervaring enorm kunnen bijdragen aan oplossingen, maar dat gebeurt zelden. Hun potentieel wordt niet aangemoedigd en niet benut. Het idee van deze uitgave is dat deze betrokkenen in hun eigen bestaande praktijken al over stukjes van de oplossing beschikken. Daarom spreken we niet van 'toegevoegd vermogen' maar van 'werken met het bestaande (sociale) weefsel'.



3 Wat is systems convening en wat is het vooral niet

Bestaande situaties

Wenger-Trayner hebben tientallen mensen geïnterviewd in allerlei sectoren op de meest uiteenlopende posities. Ze ontdekten dat al deze mensen steeds de bestaande situatie gebruiken om een belangrijke verandering te bewerkstelligen. Op basis van hun ervaringen ontstaat het beeld van het nieuwe vakgebied: systems convening genaamd. Systems conveners laten telkens de volgende kenmerken zien.

Systems conveners hebben...

... een zichtbare rusteloosheid om het verschil te maken.

Ze zijn vastberaden om uitdagingen in al hun complexiteit aan te gaan, wat ook het navigeren tussen tegenstellingen vereist.

... een helder (in)zicht op het sociale landschap.

Ze hebben een diepgaand besef van de sociale structuur van de omgeving in termen van systemen, praktijken en relaties op verschillende schaalniveaus.

... een sterke aandacht voor de identiteit van mensen.

Ze richten zich op mensen als actoren die betekenis geven in het sociale landschap, waarbij identiteiten essentieel zijn voor de verandering van dat landschap.

... een enthousiasme voor 'sociaal leren'.

Ze benaderen een uitdaging of ambitie door het menselijk vermogen te ontwikkelen om samen van elkaar te leren en een verschil te maken dat voor hen belangrijk is.

Systems conveners richten zich op de context van problemen om oplossingen te zoeken 'die van binnenuit werken'. Systems convening is een relevante optie wanneer actie/reactie-interventies en oorzaak/gevolg-redeneringen niet meer voldoen en is effectief voor taaie en weerbarstige vraagstukken.

Dat betekent overigens niet dat systems convening in lastige situaties altijd de meest geschikte benadering is. Vaak kan dan de bekende aanpak en de bekende rol ook werken. Zo is een projectmanager voor een taak met duidelijke doelen en middelen de meest aangewezen persoon. Is een facilitator een ideale keuze als een groep wat steun en hulp nodig heeft, en is een wever degene die mensen strategisch met elkaar verbindt in nieuwe netwerken. Zo leidt een inspirerende visionair met charisma mensen een nieuwe richting in en stemt de evenementorganisator zaken goed op elkaar af. Al deze rollen zijn voor deze situaties prima en zijn anders dan de rol en betekenis die de systems conwerker kan hebben.

Bijzondere toegevoegde waarde

De bijzondere toegevoegde waarde van de systems conwerker zit in het mobiliseren van de betrokkenheid van anderen, hen ruimte bieden en faciliteren en hen helpen de goede richting te vinden en doorbraken te maken. Systems convening is context gebonden en in zekere zin ook informeel. De kracht van systems convening is erg aantrekkelijk, maar brengt ook risico's met zich mee. Die beschrijven we in de situaties hieronder.

Het is verwarrend en af te raden om met systems convening aan de slag te gaan als...

- ... in de specifieke situatie voldoende resultaat wordt geboekt met een opdracht of met het maken van een project of programma;*
- ... er geen of onvoldoende zelfinzicht en zelfreflectie is;*
- ... iemand zeer eigengereid is en eigenlijk altijd van gebaande paden wil afwijken en vooral daarom systems convening omarmt;*
- ... iemand systems convening gebruikt als 'dekmantel' voor zijn groothedswaanzin, narcisme of machtswellust;*
- ... er een luide roep is naar specificatie, functiebeschrijvingen en het vastleggen van processen in posities, zijn dit tekenen dat systems convening niet geschikt is.*

Heftige krachtenvelden

Wenger-Trayner schetsen een duidelijk beeld van systems conveners die werken in lastige situaties, met schurende belangen en potentiële conflicten. In heftige krachtenvelden kan het werk zeer betekenisvol en productief zijn, maar voorwaarde daarvoor is wel dat er een regelmatige check is of het proces de benodigde dynamiek heeft. In het volgende hoofdstuk wordt het werk van systems conveners in zeven steeds terugkerende kenmerken geordend.

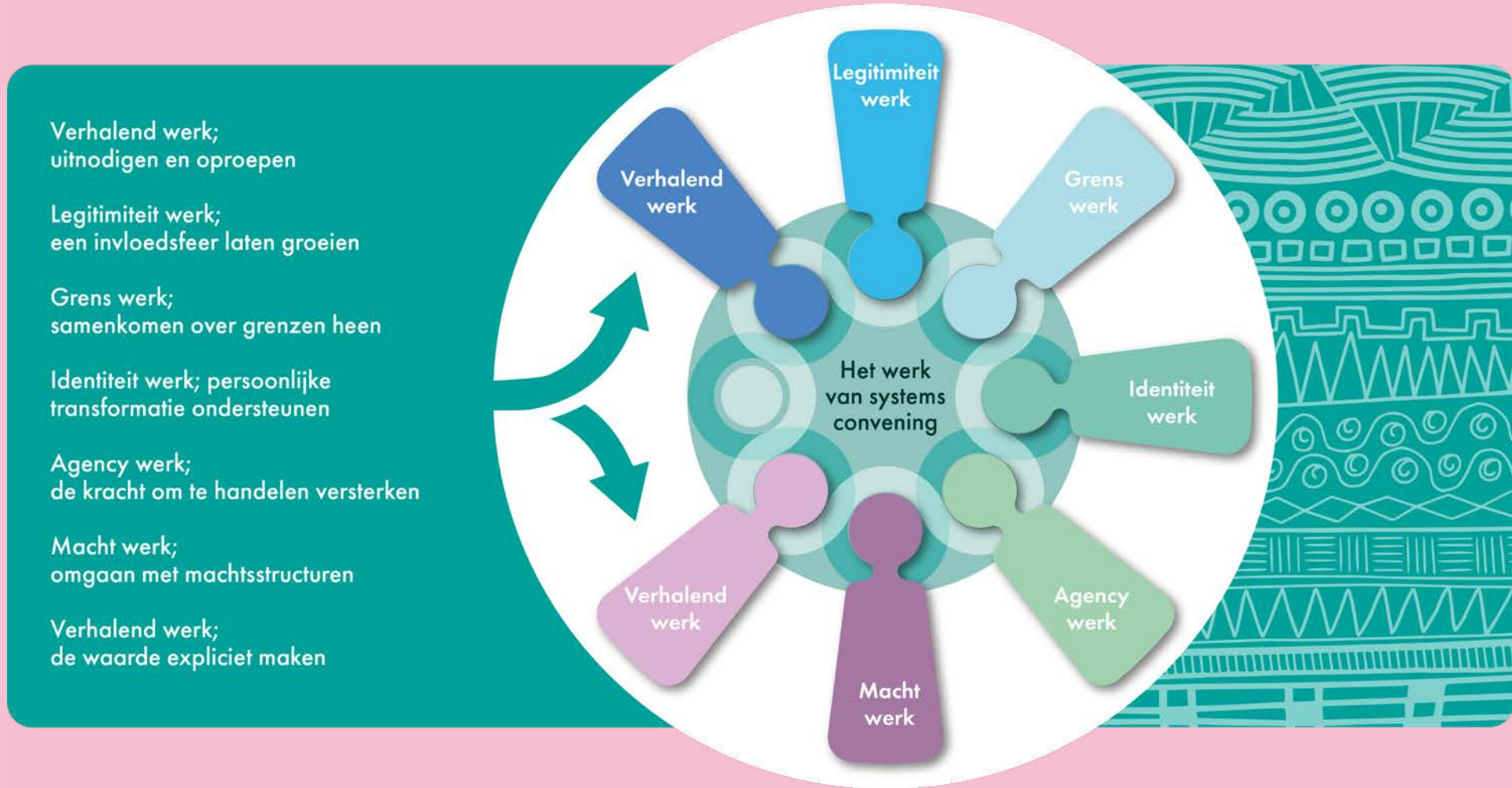
4 Zeven kenmerken van systems convening

In onze maatschappij is veel versnippering van kennis, rollen en organisatiestructuren ontstaan door onder meer schaalvergroting en specialisaties; we maken een probleem behapbaar door alles in stukjes op te knippen. Hierdoor is ook een grote behoefte aan samenhang en focus ontstaan. Dat maakt van het samenbrengen van verspreid opererende groepen mensen een bijzonder vak. Er is doorgaans geen 'opdrachtgever' of 'budget' voor. Iedereen is immers druk aan het werk in zijn eigen domein. Het verlangen naar verbinding sluimert echter wel bij velen. Daarmee kan weleens de indruk ontstaan dat het samenbrengen van mensen uit verschillende systemen een visioen of hobby is. Maar dat is niet zo: het is werk! Tijdens het uitvoeren van dat werk blijkt steeds opnieuw hoe complex, divers en situatie gebonden het is. De context specifieke ervaringen zijn moeilijk overdraagbaar. Systems convening is dus ook wel 'pionieren in een nieuw vakgebied'.

Wat doen systems conveners eigenlijk? Als systems conveners zelf over hun werk vertellen komt een aantal zaken steeds terug. Die zijn in zeven kenmerken geclusterd. In de paragrafen hieronder beschrijven we ze nader, gebruikmakend van voorbeelden en fragmenten van quotes van de systems conveners die Wenger-Trayner hebben geïnterviewd.

De zeven kenmerken van het werk van systems convening zijn:

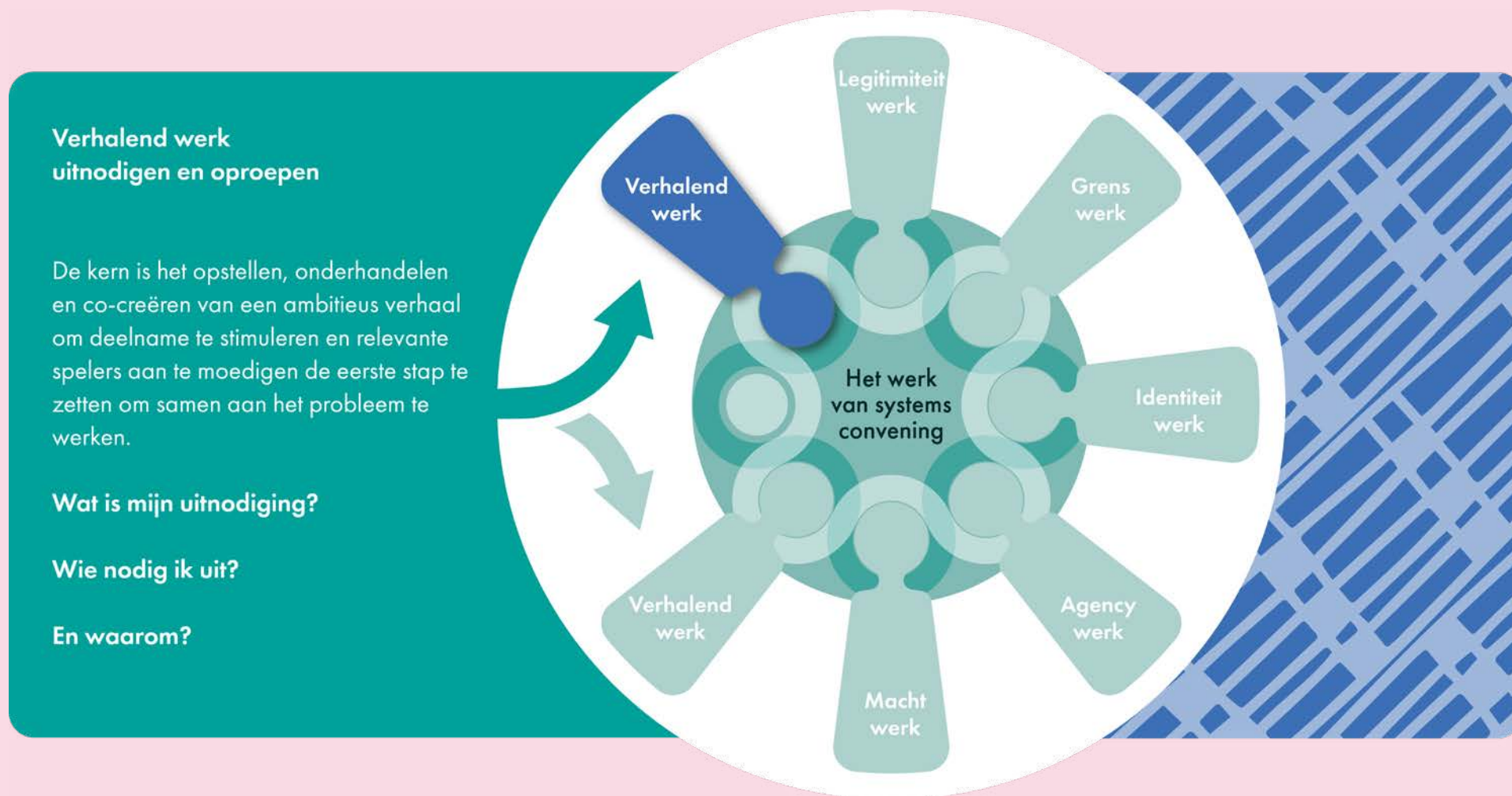
- a. Verhalend werk; uitnodigen en oproepen
- b. Legitimiteit werk; een invloedssfeer laten groeien
- c. Grens werk; samenkomen over grenzen heen
- d. Identiteit werk; persoonlijke transformatie ondersteunen
- e. Agency werk; de kracht om te handelen versterken
- f. Macht werk; omgaan met machtsstructuren
- g. Verhalend werk; de waarde expliciet maken



Figuur 2.

De zeven soorten werk van systems convening zijn verweven.





Figuur 3.
Systems convening: Verhalend werk.



a Verhalend werk¹; uitnodigen en oproepen

De kern is het opstellen, onderhandelen en co-creëren van een ambitieus verhaal om deelname te stimuleren en relevante spelers aan te moedigen de eerste stap te zetten om samen aan het probleem te werken. Wat is mijn uitnodiging? Wie nodig ik uit? En waarom?

Wat kun je zelf doen?

Beschrijf het probleem eerst zo specifiek mogelijk. Maak daarna een voorstel van de mooiste oplossing: het sociale landschap waarin zaken goed gaan. Maak hiervan een verhaal dat resoneert; dat niet alleen jou zelf raakt, maar ook uitnodigend is voor de mensen die je wilt bereiken.

Toen de Nederlandse Spoorwegen (NS) hun rangeerterrein en werkloodsen niet meer nodig hadden, ontstond op en rond het lege terrein een onveilige situatie. De NS probeerde de grond en de gebouwen te gelde maken, maar om verschillende redenen lukte dat niet. De wijk naast het terrein kreeg steeds meer last van de situatie. Toen stond een oudere dame op en zei: “Maar mensen, kom op! Dit is niet het eigendom van de NS. Hier hebben onze vaders en grootvaders gewerkt. Hier liggen onze wortels. Dit gebied is van ons! Toen de NS aankondigde de eerste gebouwen te gaan slopen, riep deze vrouw op tot actie. Overal herhaalde ze hetzelfde verhaal. Bij de slager, in het buurthuis, op het gemeentehuis, et cetera. Dit verhaal bleek de motor te zijn van een krachtige gebiedsontwikkeling. De burgers zonder geld of formele rol, bleken door de aanhoudende inzet van een groepje enthousiaste buurtgenoten, het verhaal van dit gebied te kunnen vertalen in een succesvol langjarig proces. Het verhaal raakte de harten van de mensen, maar beïnvloedde ook de ondernemers en de ambtenaren.²

Het werk begint niet in ‘een opdracht’ of ‘in een procedure’. Je merkt een bepaalde situatie op en vindt dat het beter kan. Zo kan de systems convener een boer zien worstelen met zijn bedrijfsvoering. Dat probleem is niet verholpen met het kopen van een andere machine of het onderhandelen met een afnemer over

¹ Engelse tekst: Narrative work, crafting a convening call

² Het gaat hier over de Wagenwerkplaats in Amersfoort. De dame is Joke Sickmann. Ze was een van de eerste gasten in de CoP RT. Zie ook: [HetWondervandeWagenwerkplaats.pdf](#)

een betere prijs. Zo merkt de systems convener in een wijk op dat bewoners kampen met energie-armoede en dat ze hun energierekening niet meer kunnen betalen. Dat is niet 1-2-3 opgelost met een technische of financiële ingreep. Wat nodig is, gaat dieper en vereist de betrokkenheid van meerdere partijen. Zo merkt de systems convener in het ziekenhuis op dat wachttijden voor patiënten onverantwoord oplopen. Dat is niet alleen een probleem van de signalerende arts, maar van het gehele ziekenhuis, dus ook van de andere artsen en de ondersteuners. Doordat het een gezamenlijk probleem is, zijn meerdere mensen verantwoordelijk voor het probleem en de oplossing. Om het complexe probleem op een gezamenlijk manier op te lossen, moet de systems convener alle betrokkenen met een ambitieus verhaal tot samenwerking oproepen. Het is een oproep tot actie, een uitnodiging aan relevante spelers om de eerste stap te zetten om samen aan het probleem te werken. Voor zover mensen hun ervaring en perspectief in die oproep kunnen zien, werkt het als een uitnodiging tot samenwerking.

Meer dan een doel

De oproep is een verhaal. Dat verhaal kan een doel bevatten, maar gaat verder dan alleen een doel. Het is een inspirerende en tot nadenken stemmende beschrijving van wat er gebeurt en wat er zou kunnen gebeuren. Het is een verhaal dat de weg bereidt, mogelijk richting geeft aan actie en ruimte biedt voor interpretatie.

Om mensen mee te krijgen, schetst de systems convener een toekomstbeeld, een visualisatie, waarbij problemen zijn opgelost. Het toekomstbeeld is een weergave waarin ook andere problemen worden getackeld die op voorhand misschien niet door de deelnemers als probleem werden gezien. Onverwachte oplossingen ontstaan, omdat verschillende stakeholders ‘onderweg’ samenwerken. In die samenwerking kunnen toekomstige (niet-voorzien) problemen ook worden opgelost.

In het voorbeeld van de (met zijn bedrijfsvoering) worstelende boer stelt de systems convener voor om een regionaal volhoudbaar voedselsysteem te maken. En in het voorbeeld van het ziekenhuis zegt hij: “*We proberen de doorstroming en de doorlooptijd voor patiënten op te lossen, maar willen eigenlijk het sterftcijfer*



naar beneden te krijgen.” Kortom: Je moet een doel hebben dat een beetje hoger staat, zodat de groep na een eerste succes gemotiveerd is om aan het oorspronkelijke onderwerp verder te werken.

Verhaal dat activeert en mobiliseert

Het verhaal dat activeert en mobiliseert hoeft niet voor alle belanghebbenden hetzelfde te zijn. In de meeste gevallen is dat zelfs niet zo. Een oproep of uitnodiging kan meer of minder flexibel zijn en aangepast worden aan verschillende soorten achterban. Sommige systems conveners hebben meerdere verschillende oproepen.

Een systems convener werkzaam in het landelijk gebied: *“Dit is jullie kans om dingen te doen die jullie al een tijdje willen doen. Ik ga jullie helpen om een klimaat te scheppen dat jullie in staat stelt om dat te doen. Dus, ik heb jullie ideeën nodig, ik wil dat jullie je inzetten voor dit werk en in ruil daarvoor zal ik helpen die dingen aan te pakken die jullie in het verleden steeds hebben beperkt.”*

Een oproep van een systems convener moet het evenwicht vinden tussen persoonlijke inspiratie en het web van verantwoordelijkheden. Zo kan een oproep voortbouwen op het gevoel van betrokkenheid van mensen bij hun organisatie, maar ook op een kans om zichzelf te verbeteren en hun eigen werk beter te doen.

Belang van een missie

Het voorbeeld hierboven van de systems convener in het landelijk gebied appelleert rechtstreeks aan het gevoel van de betrokkenen voor het belang van een missie en hoe die hun doel kan dienen. Er is veel variatie. Sommige oproepen richten zich op het individu en andere op het collectief. Sommige zijn pragmatisch (bijvoorbeeld een probleem dat opgelost moet worden) en andere idealistisch (bijvoorbeeld een verlangen naar rechtvaardigheid). Sommige benadrukken de urgentie van een huidige stand van zaken (bijvoorbeeld een kostbaar conflict), terwijl andere de lange termijn voordelen van collectieve actie benadrukken (bijvoorbeeld voorbereiding op klimaatverandering). Alle oproepen weerspiegelen het perspectief van de systems convener op de context en op wat op verschillende locaties zal aanslaan. Dit kan soms ook leiden tot een zeer prozaïsche uitnodiging:

Een systems convener in een achterstandswijk: *“We vertellen mensen niet dat we bezig zijn met een diepgaande cultuurverandering. We vragen wat in hun huis gerepareerd moet worden.”*

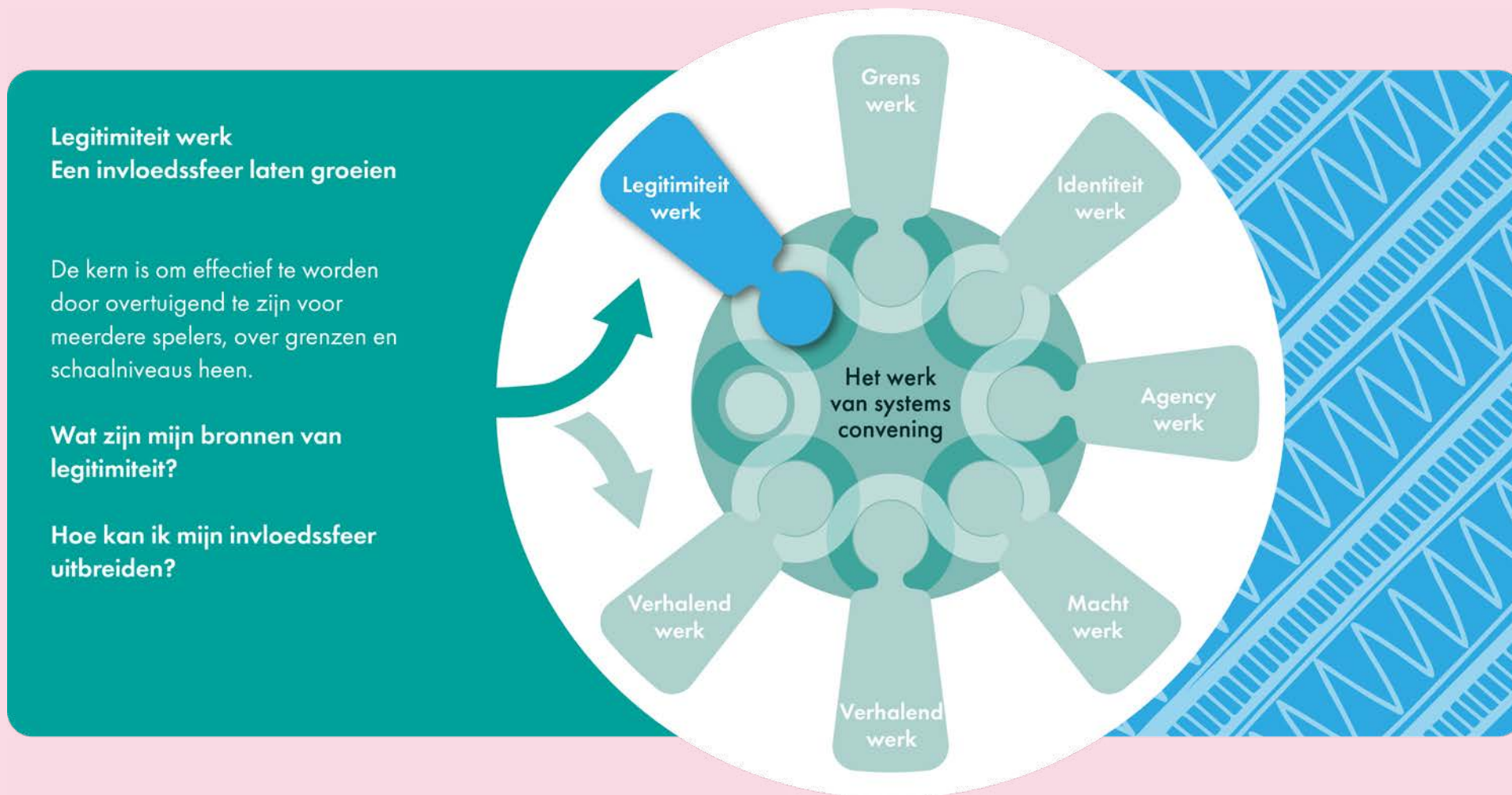
Het is de bedoeling om een zinvolle ingang te vinden voor mensen om betrokken te raken. Het moet resoneren: ze moeten zichzelf zien en ze moeten zien waar ze om geven. Het is een subtiele kunst om een oproep te doen die aanslaat. Het moet solide genoeg zijn om mensen te inspireren, maar ook open genoeg zijn om overgenomen en bewerkt te kunnen worden door de mensen die erop reageren. Het spreekt voor zich; natuurlijk moet misleiding vermeden worden.

Een systems convener in een regio die het economisch moeilijk heeft: *“In werkelijkheid is het heel moeilijk om een gemeenschap iets te laten doen als niemand anders het heeft gedaan, zelfs als men weet dat het goed is. Mensen moeten het anderen zien doen. Niemand wil de eerste zijn. Je moet er een draai aan geven – praten over de goede dingen die ze doen. Je moet een verhaal van vooruitgang creëren. Je strijkt de randen glad en laat lijken alsof het kan.”*

Wegen voor actie

Het idee van een uitnodiging klinkt misschien alsof het een expliciet, kant-en-klaar verhaal is dat een heldere en duidelijke visie weerspiegelt. Soms is dat ook zo, maar de realiteit is meestal meer aarzelend, onderhandeld en evoluerend dan dat. Na verloop van tijd zal de oproep sterker en duidelijker worden naarmate er nieuwe stemmen bijkomen. Het wordt verfijnd en uitgebreid tot een collectief product. Een oproep is een uitnodiging aan anderen om hun perspectief te geven. Een goede oproep weerspiegelt vaak een persoonlijk bewustzijn van wat mensen op een diep niveau samenbrengt. Het spreekt de hoop van mensen aan en opent wegen voor actie.





Figuur 4.
Systems convinging: Legitimiteit werk.





b Legitimiteit werk³; een invloedssfeer laten groeien

De kern is om effectief te worden door overtuigend te zijn voor meerdere spelers, over grenzen en schaalniveaus heen. Wat zijn mijn bronnen van legitimiteit? Hoe kan ik mijn invloedssfeer uitbreiden?

Wat kun je zelf doen?

Zorg ervoor dat je formele rol of functie op orde is. Focus daarna op je persoonlijke verbinding en fascinatie met de opgave. Werk vervolgens aan congruentie: in grote en kleine dingen komt jouw authentieke keuze terug. Bouw daarmee het netwerk op.

In deze regio zijn de mensen trots op hun omgeving. Maar ze hebben ook buikpijn door onder andere ondermijning en groeiend wantrouwen tussen overheid, ondernemers en burgers. Burgers, ondernemers en overheden besluiten dat het anders en beter kan. De overheid nodigt burgers en ondernemers uit om initiatief te nemen: "Wij als overheid gaan niet alles voorsorteren, maar echt luisteren." Om te tonen dat het ernst is brengen de ambtenaren en bestuurders op de eerste bijeenkomst de koffie rond, terwijl burgers en ondernemers zitten te praten. Anderhalf jaar later zijn enkele tientallen initiatieven opgehaald, maar gebeurt er niets mee. Terwijl de gemeente, de provincie en het waterschap blijven zeggen dat ze luisteren, dreigt het hele proces te imploderen. Dan zegt een van de adviseurs, die een kleine opdracht heeft in een van de deelgebieden, tegen de bestuurders: "U doet uw werk niet. U heeft huiswerk te doen en het is nu uw beurt om de voorstellen te analyseren en ermee aan de slag te gaan, of op z'n minst te reageren." De bestuurders zijn geïrriteerd. Een adviseur moet gewoon doen wat zijn opdracht is en zich niet met het werk van de opdrachtgevers bemoeien. Maar de adviseur houdt vol: "Als u nu geen ander gedrag gaat vertonen, kunnen we deze pilot beter stoppen." Meerdere avondsessies worden belegd en het ongemak groeit. Tot een van de bestuurders zegt: "Ik zie wat je bedoelt; ik vind dit niet fijn en ik weet niet precies wat ik nu moet doen, maar ik zorg voor capaciteit om te werken aan onze reactie." De adviseur had ver buiten zijn opdracht geopereerd. Hij had een appel gedaan op 'de bedoeling' van de pilot en het gedrag van de leidinggevenden ter discussie gesteld. De maanden daarna werkte dit door in tientallen andere besluiten.⁴

³ In het Engels: "Legitimacy work, grow a sphere of influence."

⁴ Het betreft de Pilot Buitengebied Zundert. Zie ook de publicatie 'Zundert floreert': www.cirql.eu

Een oproep werkt alleen als deze gedaan wordt met voldoende legitimiteit om gehoord te worden. Legitimiteit is niet vanzelfsprekend. Het zit niet vervat in een nette functietitel. Het wordt niet gegarandeerd door iemands positie of kwalificatie. Juist het overtuigend zijn in meerdere contexten, voor meerdere betrokkenen over grenzen en schaalniveaus heen, vraagt van systems conveners dat ze actief aan hun legitimiteit werken.

Een systems conwerker in een zorg-initiatief: *"Mijn aanvankelijke mandaat gaf me een mate van legitimiteit en gaf me de kans deuren te openen. Ik zag hoe belangrijk het is om de mensen betrokken te houden bij de aanpak die ik koos, de taal die ik gebruikte en de relaties die ik opbouwde. Ik denk dat mijn legitimiteit te danken is aan het feit dat ik de dingen waarover we het hadden echt begon te onderbouwen. Ik liet zo zien dat deze andere manier van werken voordelen heeft."*

Zelfs als de aanvankelijke legitimiteit begint met een reputatie of institutionele kwalificatie, is deze uiteindelijk afhankelijk van een oprechte verbinding met mensen en voldoende begrip van het sociale landschap. Dit stelt systems conveners in staat perspectieven van verschillende belangen en achterbannen te kunnen weerspiegelen.

Een systems conwerker in een energie-initiatief: *"Ik wil niet de illusie wekken dat wat we doen makkelijk of altijd succesvol is. Veel hangt af van de authentieke verwoording. Ik gebruik het woord authentiek omdat veel van de aanvankelijke acceptatie te maken heeft met de persoon die het ter sprake brengt of het gesprek begint."*

Inspanningen die gedreven worden door institutionele tegenprestaties, zoals een subsidie of een vergunning, zijn minder spannend. Sterker zijn uitdagingen van mensen die het als een echt probleem zien. Een aanhoudende inzet om een verschil te maken, wordt na verloop van tijd een robuuste bron van legitimiteit.

Een systems conwerker in een probleemwijk: *"Hoe ik legitimiteit heb gecultiveerd? Ik denk dat het vooral een mix is. Ik ben niet alleen functionaris van een gerespecteerde organisatie met een lange geschiedenis, maar werk ook al meer*



dan 20 jaar in de lokale buurten. In plaats van alleen maar praten, gaat het ook om invloed uitoefenen door dingen te doen en te laten gebeuren.”

Een geschiedenis met een domein en met de betrokken mensen kan ook een bron van legitimiteit zijn door continuïteit. Een universitaire setting geeft bijvoorbeeld zowel intellectuele legitimiteit als een geschiedenis van werken met alumni wanneer zij in relevante organisaties aan de slag gaan.

Een systems convener die mobiliteit verduurzaamt: *“Ik bestudeer de onderwerpen, doe onderzoek en hou gesprekken. We blijven op de hoogte van internationale, nationale en lokale debatten om in contact te blijven met de mensen die in het veld werken. Hoewel er telkens nieuwe mensen op posities komen, ken ik het verhaal al van de voorgangers en dat zorgt voor continuïteit.”*

Bij gebrek aan een institutionele geschiedenis van samenwerking kan legitimiteit ook voortkomen uit een robuuste reputatie in de wereld.

Een systems convener die werkt aan duurzame voedselsystemen: *“Ik heb het gevoel dat mijn legitimiteit in zekere zin is gegroeid door de grootte van het publiek. Ze zijn geen randgroep meer. De dingen waarin zij geloven en waaraan zij werken, zijn niet marginaal. Tien jaar geleden nog wel, maar inmiddels lezen een paar miljoen mensen ons materiaal, houden we online bijeenkomsten en komen er duizend mensen opdagen.”*

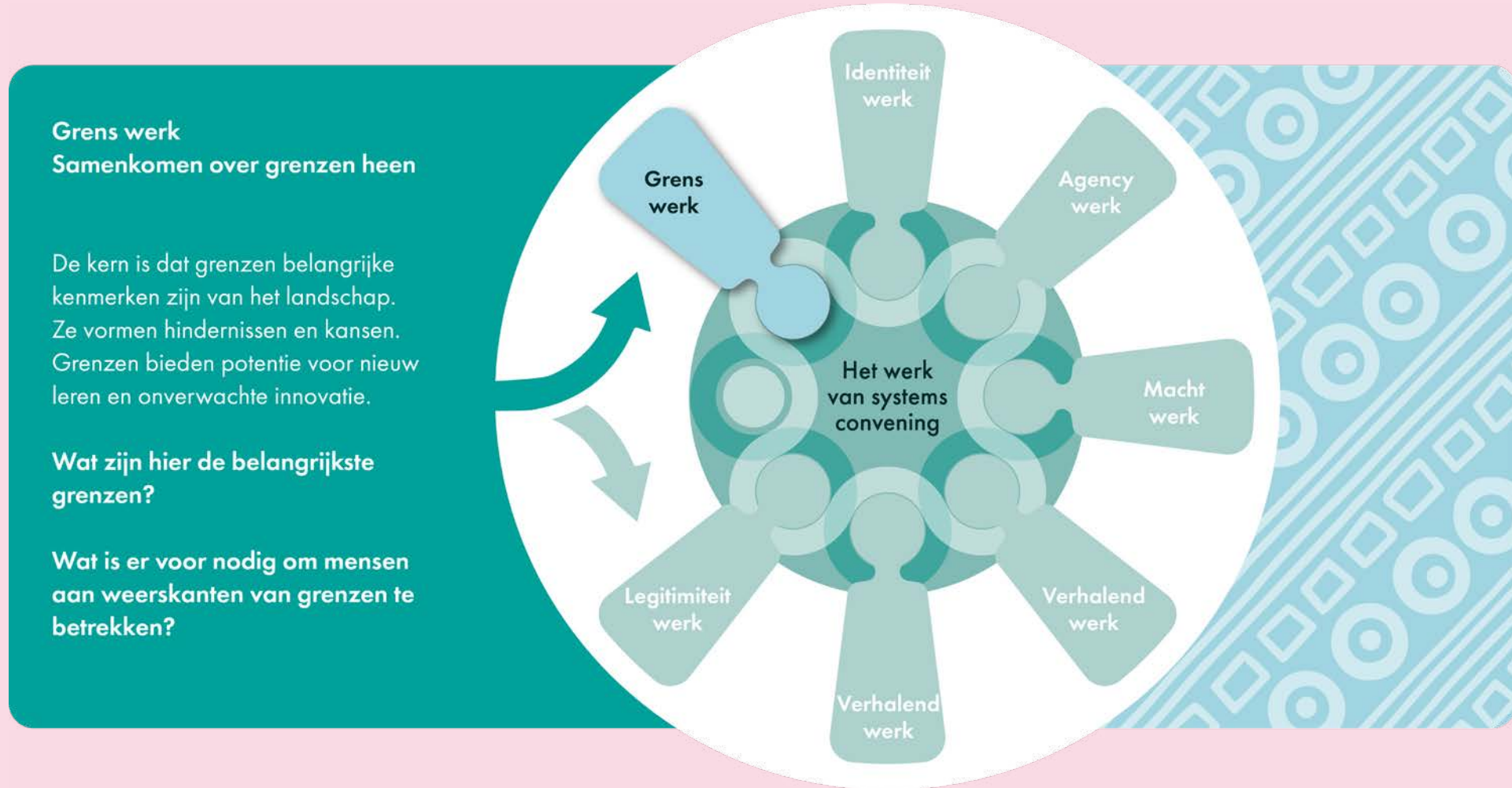
Eerlijkheid en transparantie zijn essentieel voor het vertrouwen dat nodig is voor de ontwikkeling van legitimiteit.

Een systems convener in de gezondheidszorg: *“Een van de manieren om legitimiteit te krijgen, is vertrouwen opbouwen. In de eerste gesprekken erkennen we wat ons daar brengt. Daarna kijken we hoe we het programma de moeite waard kunnen maken voor ons allemaal. We proberen geen hokjes af te vinken, maar te zien wat er echt gebeurt, samen met anderen. Dat doen we door alle betrokkenen bij het systeem te betrekken bij het vinden van oplossingen en die te helpen verspreiden. Het duurt even om vertrouwen op te bouwen.”*

Zorgvuldig luisteren is een belangrijk onderdeel om legitimiteit te verkrijgen. Voor dit soort ‘terloopse’ legitimiteit moeten systems conveners gebruik maken van hun eigen geschiedenis, identiteit en ervaring. Dit is afhankelijk van persoonlijke kenmerken die makkelijker maken om het contact te leggen.

Soms is er doorzettingsvermogen nodig om te worden geaccepteerd. Wanneer connecties niet gemakkelijk tot stand komen, kan een lokaal team een nuttige bron van legitimiteit zijn. Je begint dan legitimiteit op te bouwen met de mensen om je heen.



**Figuur 5.**

Systems convening: Grens werk.



c Grens werk⁵; samenkomen over grenzen heen

De kern is dat grenzen belangrijke kenmerken zijn van het landschap. Ze vormen hindernissen en kansen. Grenzen bieden potentie voor nieuw leren en onverwachte innovatie. Wat zijn hier de belangrijkste grenzen? Wat is er voor nodig om mensen aan weerskanten van grenzen te betrekken?

Wat kun je zelf doen?

Beschrijf voor jouw opgave welke verschillende grenzen voelbaar zijn. Onderzoek of je dat wel of niet vervelend, lastig, vertragend vindt. En belooft jezelf om de aanwezige grenzen te accepteren. Maak de volgende stap en stel de volgende vraag: Welke problemen of kansen vinden mensen aan verschillende kanten van grenzen relevant? Zoek manieren om mensen te laten voelen dat je hun grenzen accepteert, en nodig ze uit om over de gedeelde vragen na te denken.

In zijn huisartsenpraktijk nam de vergrijzing elk jaar toe, evenals diabetes en obesitas. Omdat de huisarts zag dat meer medicijnen en behandelingen het tij niet konden keren, koos hij voor een andere weg: de positieve gezondheidszorg. Hij nodigde groepen patiënten uit om met hem boswandelingen te maken. Hij stimuleerde het werk in moestuinen en stelde een 'community werker' aan om de groeiende eenzaamheid en verwijdering te keren. Hij benaderde de verzekeraar met het verzoek meer tijd en aandacht per patiënt te mogen doorbrengen en beloofde de extra kosten te compenseren door minder medicijnen voor te schrijven en minder doorverwijzingen te doen. Het resultaat bleek verbluffend. Nu groeit in twee dorpen een beweging om hier een zogenoemde **Blue Zone** te maken.⁶ Dit zijn plekken waar mensen tot op hoge leeftijd fit, gezond en gelukkig zijn.

Met het oog op deerschikking van systemen zijn grenzen belangrijke kenmerken van het landschap waarin we werken. Ze vormen zowel obstakels als kansen. Het zijn uitdagingen, maar houden ook het potentieel in van nieuw leren en onverwachte innovatie. Het gaat om het samenbrengen van de waarheden.

Systems conveners worden onvermijdelijk geconfronteerd met traditionele en duurzame grenzen. Er zijn niet alleen grenzen van praktijken tussen mensen met verschillende achtergronden of beroepen, maar ook van betrokkenheid en verantwoording voor verschillende doelen of resultaten. Organisaties creëren grenzen van verbondenheid; hiërarchieën en schaalniveaus tussen mensen die macht over elkaar hebben of zeer verschillend toegang hebben tot middelen. En nationale en culturele grenzen weerspiegelen verschillende historische contexten. Groepen van identiteit creëren ook grenzen die moeilijk te overwinnen kunnen zijn, net als stamverbanden.

Over grenzen heen zien mensen de wereld vaak anders, hebben ze verschillende perspectieven op wat belangrijk is, begrijpen ze elkaar verkeerd, zien ze mensen als 'anders', zetten ze hun hakken in het zand of reiken ze elkaar de hand, worden ze cynisch of hoopvol, Dof worden ze nieuwsgierig, engageren ze zich of haken ze af. Over grenzen heen zijn mensen vaak bevooroordeeld door stereotypen en geven ze elkaar de schuld van al lang bestaande problemen.

Systems conveners die opereren in een sociaal landschap beschouwen het betrekken van grenzen als de kern van hun werk. Maar het zijn geen beeldenstormers. Terwijl ze met verschillende soorten grenzen werken, hebben ze te maken met een paradox. Aan de ene kant erkennen ze bestaande grenzen als fundamenteel voor de aard van het sociale landschap – het onvermijdelijke resultaat van de sociale, historische, politieke en institutionele structurering van de menselijke wereld. Grenzen⁷ zijn noch goed noch slecht – ze zijn een feit. En systems conveners respecteren hoe mensen grenzen ervaren of waarderen als onderdeel van hun identiteit en kijk op de wereld. Aan de andere kant zijn ze bereid om grenzen te verleggen, te herconfigureren, te overschrijden of zelfs af te

⁵ In het Engels: "Identity work; support personal transformation."

⁶ VOETNOOTTEKST ONTBREEKT

⁷ Boundary work: de term die wordt toegeschreven aan de socioloog Thomas F. Gieryn en werd in de jaren '80 en '90 gebruikt om de grenzen tussen wetenschap en niet-wetenschap te beschrijven.

breken als ze in de weg staan bij het behalen van hun doel. Het openstellen van een grens is dus een evenwichtsoefening tussen de integriteit van de ruimtes die mensen hebben gecreëerd en het verwelkomen van nieuwe stemmen.

Een systems convener die in het voedselsysteem werkt: *“Ik zoek de grenzen op zonder buiten de boot te vallen. Ik probeer altijd grenzen te verleggen zodat het niet exclusief wordt. Je moet ervoor zorgen dat de dingen los genoeg zijn zodat mensen het gevoel hebben dat ze iets naast de officiële paden kunnen doen. We openen een deur en weten niet hoe ver we kunnen gaan... We moeten omarmen wat er komt en misschien vinden we wel een andere deur en moeten we het onbekende omarmen.”*

Hoewel systems conveners erkennen dat grenzen zeer problematisch kunnen zijn, behandelen ze ze niet als feiten die ze moeten accepteren of verwerpen, maar als leermogelijkheden.

Sommige systems conveners gaan nog een stap verder door het probleem altijd zodanig opnieuw te kaderen dat partijen het gesprek kunnen aangaan, zonder het gevoel te hebben dat ze vooraf een bepaald standpunt moeten promoten of verdedigen. In sommige gevallen is het belangrijk om een gemeenschappelijk artefact te creëren. Dat is een object, een voorwerp of een plek dat als ‘grensobject’ functioneert en waaromheen grensoverschrijdende gesprekken kunnen ontstaan.

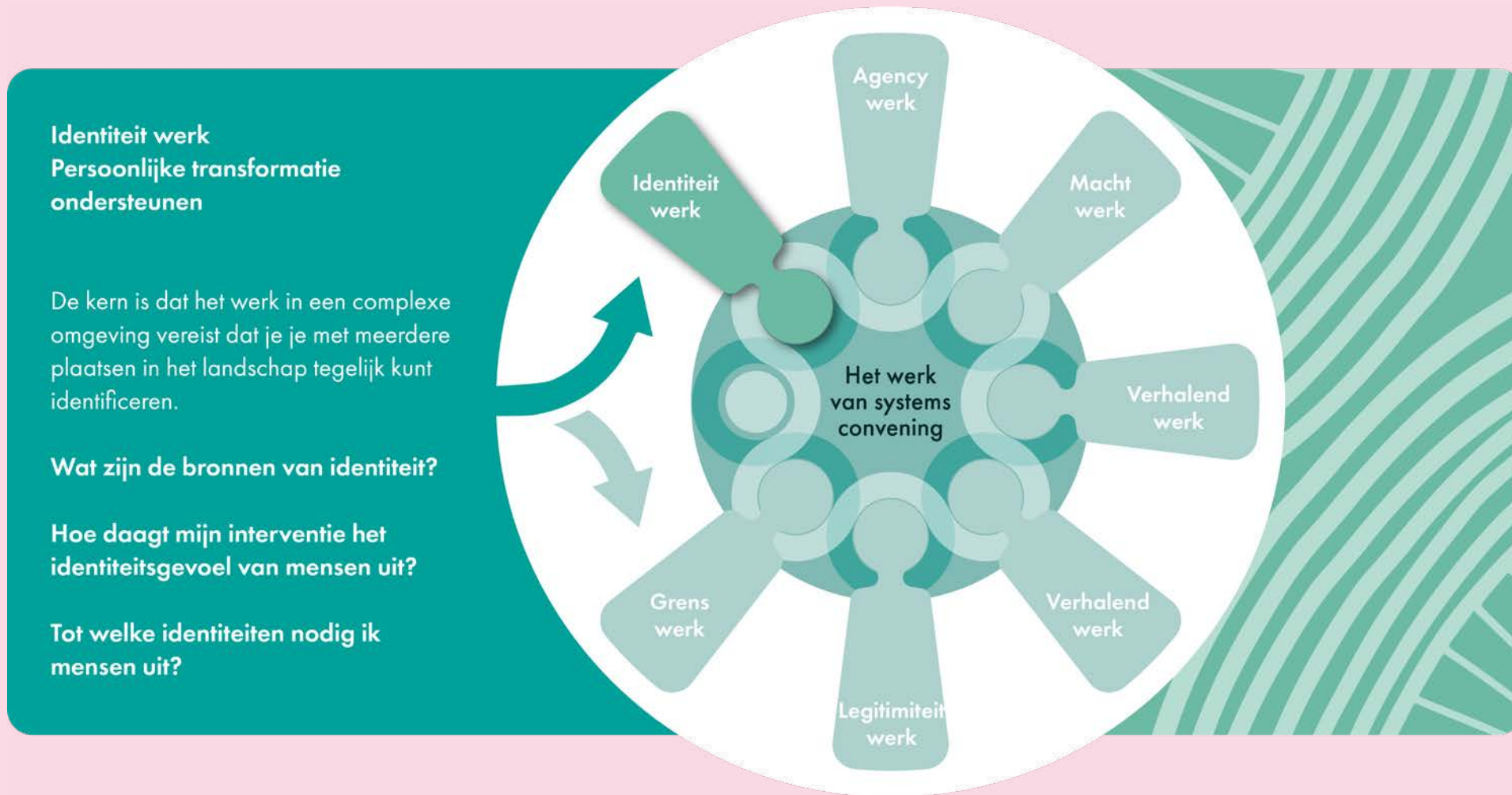
Een mooi voorbeeld is de gemeenschap waarin het werken met grensobjecten begon met luisteren naar lokale mensen. Deze mensen – met kennis van de lokale situatie – beschrijven welke beslissingen ze moeten nemen om gemeenten voor te bereiden op komende veranderingen, zoals het beheersen van bosbranden en toenemende overstromingen of het opnemen van klimaatrisico's in economische planning. In dat proces van ‘luisteren’ ontstaan in de gemeenschap verschillende groepjes met dezelfde interesses. Hieruit ontstaan weer werkgroepen die verschillende modellen en voorspellingen van wetenschappers toetsen aan hun eigen observaties en ervaringen. Dit type grenswerk is delicaat omdat de fijne nuances van verschillende grensoverschrijdende werkwijzen gemakkelijk over het hoofd kunnen worden gezien. Voordat mensen echter serieus over moeilijke

grenzen heen met elkaar in gesprek kunnen gaan, is het vaak nodig om elkaar als mens te zien, dus om verder te kijken dan rollen of stereotypen. Als dat lukt kunnen deze mensen partners zijn in een nieuw gesprek.

Een systems convener die gemeenschapswerk doet: *“We werken veel met empathie. Bij discriminatie vragen we mensen terug te denken aan een moment waarop je werd lastiggevallen of gediscrimineerd. We vragen ze dat op te schrijven en doen die papiertjes opgevouwen in een pot. Iedere deelnemer trekt een papiertje uit de pot en leest het verhaal voor, zonder te weten wie de schrijver ervan is. Bij die oefening realiseer je je pas – en voel je echt – dat menselijke ervaringen zoals lastiggevallen worden en discriminatie universeel is. Als je er dan de vraag aan toevoegt welke dromen je hebt voor je kinderen, realiseer je je dat die dromen ook universeel zijn. Dat besef creëert ruimte en creëert een gesprek over de vraag hoe het anders zou kunnen.”*

In sommige extreme gevallen kan grenswerk moeilijk zijn, omdat mensen opgesloten kunnen zitten in posities, niet alleen door hun eigen overtuigingen, maar ook door de standpunten van de achterban waaraan ze verantwoording schuldig zijn.





Figuur 6.
Systems convening: Identiteit werk.





d Identiteit werk⁸: persoonlijke transformatie ondersteunen

De kern is dat het werk in een complexe omgeving vereist dat je je met meerdere plaatsen in het landschap tegelijk kunt identificeren. Wat zijn de bronnen van identiteit? Hoe daagt mijn interventie het identiteitsgevoel van mensen uit? Tot welke identiteiten nodig ik mensen uit?

Wat kun je zelf doen?

Welke identiteiten kom je tegen en welke botsen? Kun je met specifieke vertegenwoordigers van die groepen verbinden en begrijpen dat hun identiteit gevormd is in een lange reeks ervaringen. Kun je voelen dat hun identiteit een manier is om te overleven? Kun je vanuit die empathie de mensen steunen en helpen hun diepere identiteit te vinden? Ook als dat betekent dat het pijn doet om de aangenomen identiteit los te laten?

Grenspark Groot Saeftinghe ligt in de oksel van de Westerschelde, waar grote vrachtschepen vlak langs de wal varen, waar wandelaars verdwalen in het unieke landschap van verdrongen dorpen en waar Nederland en Vlaanderen jarenlang twistten over natuurcompensatie: de Hedwige Polder. Iedereen in dit gebied heeft wel iets of iemand om boos op te zijn. Nederlanders en Vlamingen; boeren en natuurorganisaties; lokale mensen en de groeiende Antwerpse haven; regionale bestuurders en nationale bestuurders, enz. Een duo van projectleiders, een Nederlander en een Vlaming, ontdekten dat onder al deze boosheid, ook een andere emotie schuilging, namelijk de liefde voor het gebied. Drie jaar lang voerden ze met engelengeduld aan menig keukentafel gesprekken met alle stakeholders, nieuwsgierig naar 'wie ben je?', 'wat brengt en houdt je hier?', 'wat vind je belangrijk?' en 'waar ben je trots op?' Stap voor stap slaagden ze erin verschillende initiatieven enthousiast te krijgen voor projecten. Zo ontstond het netwerk van streekgenoten. Inmiddels begint ook 150 jaar geïnstitutionaliseerde polarisatie te bewegen: de instituties gaan echt samenwerken. Zo ontstaan de nieuwe combinaties van haven, landbouw en natuur, die zo nodig zijn.⁹

⁸ In het Engels: "Identity work; support personal transformation."

⁹ De projectleiders zijn Richard Rozemeijer en Pieter Jan Meire. Zie ook: [Welkom in Grenspark Groot Saeftinghe](#)

Grenzen zijn over het algemeen verbonden met de identiteit van mensen. Werken met grenzen betekent dus werken met identiteiten. Het spreekt voor zich dat het moeilijk kan zijn om over een persoonlijke grens heen te stappen en een nieuwe identiteit aan te nemen die misschien niet helemaal overeenkomt met je veranderende zelf. Het is een gedragsverandering die tijd kost. En als iemand bang is om zijn identiteit uit te breiden, kan hij zich er juist in vastbijten. Het kan enige aanmoediging en overreding vergen voor mensen om verder te kijken dan hun persoonlijke horizon.

Leven in een complex landschap betekent niet alleen je identiteit uitbreiden of een nieuwe aannemen, maar ook dat je flexibel kunt omgaan met je identificatie en je tegelijkertijd verbonden kunt voelen met meerdere plaatsen in het landschap.

Sommige systems conveners zien identiteitswerk als de essentie van hun oproep. Ze zien systems convening als een oproep aan nieuwe identiteiten die mensen zullen inspireren om nieuwe partnerschappen aan te gaan om een verschil te kunnen maken.

Een systems convener in een onveilige wijk: *"We willen je diepere waarden begrijpen. Voor een politieagent betekent dit: Waarom koos je voor dit beroep? Wie ben je en wie wil je worden? Wat zijn je doelen? Kunnen we samen een toekomst opbouwen? Het gaat om de waardigheid en waarde van elk individu, niet alleen om corruptie aan het licht te brengen. Dit geldt ook voor machtige mensen. We zoeken naar het goede in iedereen. In elke sector zijn er mensen die zichzelf en hun land willen verbeteren, mensen die streven naar vrede en gerechtigheid. Het draait om het vormen van een identiteit. We willen een identiteit vinden voor mensen die normaal geen verdedigers zijn, zoals politieagenten. We moeten hen laten beseffen: "Ik ben een verdediger, een bringer van gerechtigheid." We moeten hen helpen deel uit te maken van de gemeenschap die het rechtssysteem hervormt."*

Sommige systems conveners baseren zelfs hun hele werk op een gedeelde identiteit als een manier om een grens te overschrijden. Dit is vooral effectief wanneer de uitnodiging de eigen identiteit van de systems convener weerspiegelt. In het onderstaande verhaal vond de uitnodiging voor een groot deel weerklank vanwege de eigen identiteit van de vrouw die een zoon had verloren in een conflict.

De systems convener in een conflictgebied: *“In een gevaarlijke buurt gingen we bij een vrouwenbijeenkomst in gesprek en deelden ons verhaal. Zo vertelden moslima’s over hoe christelijke mannen met geweren mensen hadden gedood, waarna de christelijke vrouwen hun verhaal vertelden. Ook ik als moeder deelde mijn verhaal over het verlies van mijn zoon. Aan het eind van de bijeenkomst kwamen we tot het inzicht dat we allemaal lijdten, dat we overlevenden én slachtoffers zijn. Op een tweede bijeenkomst omhelsden we elkaar en zeiden: “Laten we onze mannen vertellen dat deze oorlog moet stoppen.” Samen vonden we nieuwe kracht en we bedachten enkele strategieën om de mannen ervan te overtuigen. Enkele jaren later stopte het conflict.”*



e Agency werk¹⁰; de kracht om te handelen versterken

De kern is het ontsluiten van de capaciteit die al in het systeem aanwezig is, door gebruik te maken van de ervaring van de bestaande praktijk als een diepe bron van wijsheid. Welke vorm van bijeenkomen stelt de mensen in staat om hun kracht te ontdekken? Wie is niet in staat om naar eigen inzicht te handelen?

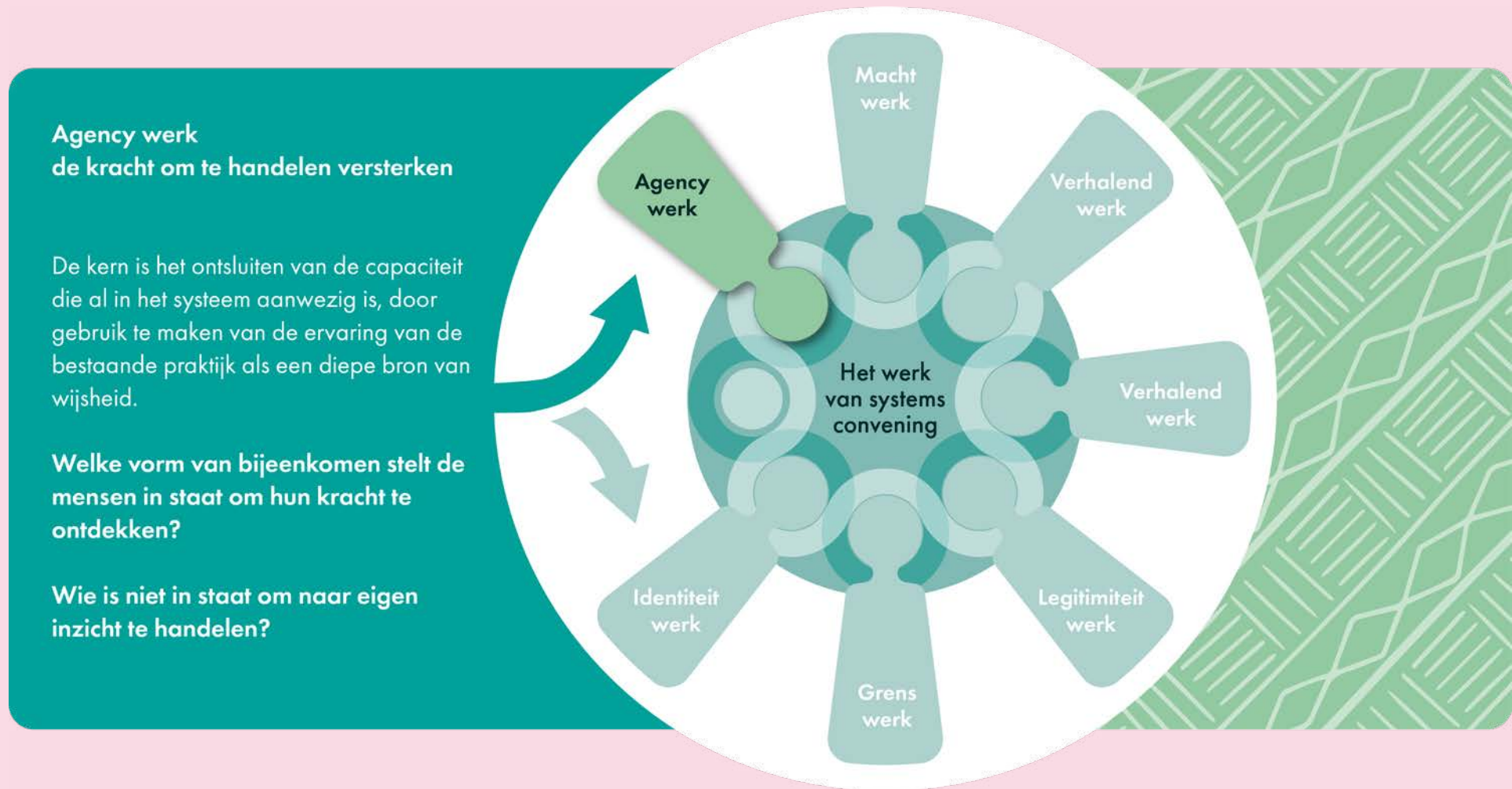
Wat kun je zelf doen?

Kijk eens goed naar de mensen in het systeem waarmee je werkt. Wie zijn de mensen die authentiek handelen, die zelf een mening vormen en die zelf initiatief nemen? Dit noemen we ‘agency’. Hoe komt het dat dat lukt? Help hen daarin nog sterker te worden en help anderen dit ook te doen. Vier nieuwe initiatieven en waardeer mensen die ‘opstaan’.

In korte tijd moesten verschillende scholen fuseren tot een grote hogeschool. Dat was ingewikkeld want parallel daaraan moest er van alles geregeld worden: persoonlijke benoemingen, een huisvestingsplan, logo's en huisstijlen, een financiële administratie en natuurlijk een visie op onderwijs. De wethouder zag het proces een tijdje aan en concludeerde dat de complexiteit te groot was voor de mensen die het werk moesten doen. Toen zei hij: “Vanaf nu komt het kernteam elke woensdagmiddag op mijn kamer bij elkaar; elke week hakken we een paar knopen door en in het kernteam nodigen we daar dan de direct betrokkenen bij uit.” Hij maakte zijn agenda vrij en veranderde zijn rol van bestuurder (die anderen het werk liet doen) naar meewerkend voorman. In een half jaar tijd maakten vijf mensen zo alle plannen samenhangend en robuust klaar. Omdat de wethouder zich met het probleem had ingelaten en het had aangepakt, voelde het kernteam zich verantwoordelijk en capabel, evenals de specialisten die er direct bij betrokken waren. In de nieuwe hogeschool ontstond zo meteen een breed netwerk van betrokken medewerkers: ‘Het was hun school’.¹¹

¹⁰ In het Engels: “Agency work: cultivate the power to act.”

¹¹ Het voorbeeld gaat over de vorming van de Hogeschool Rotterdam begin jaren negentig. De wethouder was Hans Simons. Het voorbeeld gaat veel verder. Op tal van manieren ontstonden unieke oplossingen in de bedrijfsvoering. Zo ontwikkelde de hogeschool een concept om de metrobus van de stad te gebruiken ‘als gang van de hogeschool’ en was de financiële sturing jarenlang een referentie voor de hele sector.



Figuur 7.
Systems convening: Agency werk.



Top-down beleid en formele eisen weerhouden mensen er uiteindelijk vaak van om te handelen naar wat ze weten. Een gedeeld inzicht onder systems conveners is dat praktijkervaringen een waardevolle bron van wijsheid zijn, maar dat sectorindelingen (silo's) en vaststaande rollen het vermogen om complexe problemen wijs aan te pakken beperken.

Een systems convenue: *“Toen ik klinisch werk deed, kon ik het antwoord wel zien, maar was ik niet bij machte om ernaar te handelen. Ik denk dat we als praktijkgemeenschappen allemaal de antwoorden weten, maar dat we individueel vaak beperkt worden door de grenzen van organisatiestructuren.”*

Het aangaan van grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden is een manier om deze wijsheid uit te breiden, een stem te geven en goed te gebruiken. De nieuwe samenwerkingsverbanden die uit deze betrokkenheid ontstaan, stellen mensen in staat de kracht te ontdekken om te handelen naar wat ze weten en zinvolle manieren te vinden om individueel en collectief een verschil te maken. Voor veel systems conveners, is het openstellen van agency de diepere transformatie die de drijvende kracht is achter het meer zichtbare werk dat ze doen.

Een systems convenue: *“Mijn drijfveer is dat we de manier waarop we als actoren binnen het systeem werken fundamenteel veranderen. Ik hoop dat dat een blijvend effect zal hebben. Het gaat niet zozeer om het werk, maar om de benadering van wat we doen, wie we zijn en hoe we ons verbinden met andere systemen. Ik wil laten zien dat er een andere manier van werken is die net zo goed of zelfs beter kan zijn dan de oude manier van werken. Ik hoop dat het voor mensen om me heen een positieve verandering is geweest. We hebben ontzettend veel geleerd over andere manieren van handelen.”*

Veel systems conveners zien hun rol niet zozeer in het creëren van agency (waar die ontbreekt), maar in het ontsluiten van de capaciteit die al in het systeem aanwezig is. Ze willen toe naar het punt waarop mensen kunnen handelen naar wat ze weten. En voor sommige systems conveners kan vertrouwen op de agency van mensen de meest effectieve manier zijn om dingen te laten gebeuren als je geen autoriteit over hen hebt.

Een systems convenue in het onderwijs: *“Ik zit in een positie waarin ik weinig mensen kan vertellen wat ze moeten doen. Daarom kan ik alleen veel bereiken door hun eigen agency, eigen initiatief, aan te moedigen. Ik moet hen inspireren om meer zichzelf te zijn.”*

Als het doel is om voorwaarden te creëren voor gezamenlijke actie gebaseerd op wat mensen echt belangrijk vinden, dan is het bepalen van de toon een essentieel onderdeel van het werk.

Een systems convenue in de plattelandsonwikkeling: *“Eerst praten we met mensen over wat zij belangrijk vinden. Hoe je je door het dorp beweegt is van fundamenteel belang. De beste leider op dorpsniveau is niet degene die alles weet, maar iemand die nederig en open is. Iemand die toegeeft niet alles te weten, maar die wel samen iets wil opbouwen. Vanuit die houding kan er veel gebeuren.”*

Als de toon eenmaal is gezet, zullen mensen voelen dat dit geen *business as usual* is. Ze grijpen de kans om mee te doen aan iets zinvol. Maar agency is geen concept of idee. Het moet in de praktijk ervaren worden om echt te worden. Voorwaarden scheppen voor agency kan enige discipline vereisen. Systems conveners hebben alleen het gevoel van succes als ze erin slagen de juiste partnerschappen tot stand te brengen, zodat mensen zelf het proces kunnen voortzetten.

Een systems convenue in een achterstandswijk: *“We hebben meer invloed en vermogen dan we denken. Dat is waar het om draait in ons werk. Als onze inspanningen niet leiden tot empowerment in lokale gemeenschappen, als we niet erkennen dat zij zelf in staat zijn om dingen te bereiken, dan schieten we tekort. Dan zijn we niet effectief in ons werk.”*

De voorwaarden scheppen voor agency klinkt goed in theorie, maar in de praktijk is het een delicate taak. Sommigen denken dat agency slechts een individuele vaardigheid is. Dat is niet zo. Agency is onlosmakelijk verbonden met het bredere sociale weefsel. Verandering van agency verandert gevestigde relaties, zowel voor degenen die agency krijgen als voor degenen die met hen in contact komen. Dit heeft diepgaande implicaties voor identiteit. Door bijvoorbeeld de betrokkenheid



van werknemers te vergroten, verschuift de identiteit van managers: van iemand die beslissingen neemt en bevelen geeft naar iemand die luistert en met mensen samenwerkt in de aanpak van problemen.

Een systems convener in de circulaire economie: *“De medewerkers raken eraan gewend dat we ze aanspreken op hun eigenaarschap en handelen. Maar voor managers is dat echt anders. Wat is hun rol als de fabriek uit zichzelf begint te draaien? De vraag is dan vooral wat het betekent om een goede manager te zijn als de fabriek uit zichzelf draait?”*



f Macht werk¹²; omgaan met machtsstructuren

De kern is dat het sociale landschap wordt gevormd door machtsstructuren; instituties, hiërarchieën, praktijken, groepen, historisch gevormde groepen en zelfs individuele trajecten. Hoe kunnen we de bestaande machtsstructuren inschakelen? Welke gevestigde belangen en machten kunnen we uitdagen?

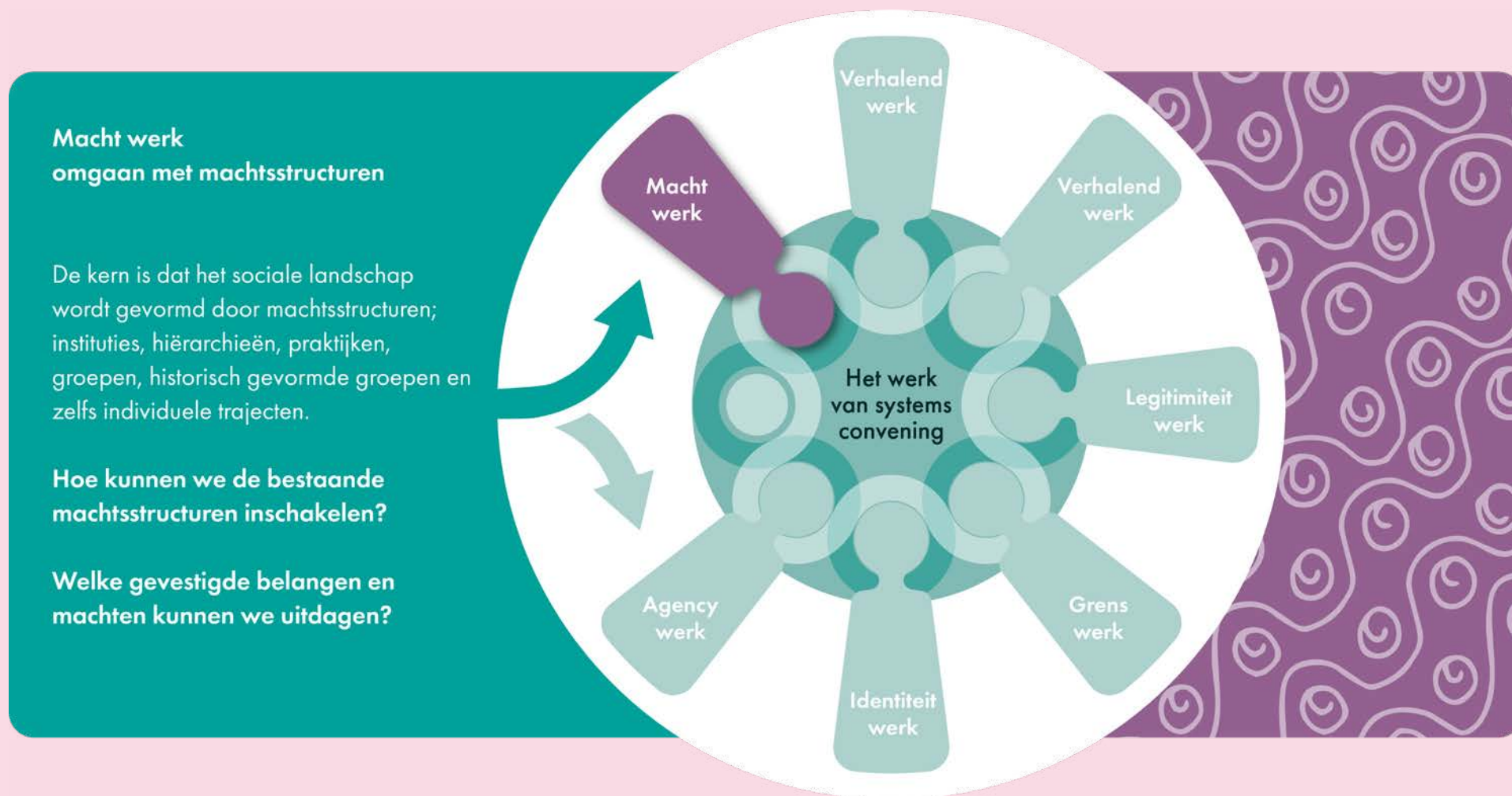
Wat kun je zelf doen?

Het begint ermee dat je zelf kunt zien dat er meerdere opties zijn: om de macht heen bewegen, de macht om toestemming vragen of, de meest interessante optie, de bestaande machtsstructuur inzetten om een organische verandering tot stand te brengen.

De werkwijze was al meer dan tien keer succesvol toegepast. Steeds was er een complexe opgave met grote belangen die via samenwerking van een groot bedrijf, overheden, kennispartijen en belangenbehartigers met bijzondere resultaten werd aangepakt. Nu stond het maken van een regionaal volhoudbaar voedselsysteem centraal. Tientallen gesprekken werden gevoerd: over de teloorgang van bodem en landschap, het verdienvermogen van de boeren, de rol van de inkopers bij de supermarkten en de ketenpartijen (diervoer, mest) en gezondheid. Het ‘droombeeld’ werd door steeds meer partijen onderschreven. Ook was iedereen het erover eens dat een enkele wet of subsidieregeling hier niet voor succes zou zorgen: de partijen zouden vanuit hun bestaande praktijken samen het volhoudbare, regionale voedselsysteem moeten gaan maken. Toch lukte het niet om uit de startblokken te komen. De meest ervaren persoon in het gezelschap mompelde dat ‘je eerst de bestuurders aan tafel moet hebben’. Dat had hij al eerder gezegd, maar de betrokkenen gingen er niet vanuit dat een groepje ‘bazen’ voor een doorbraak zouden kunnen zorgen. Daarvoor was de opgave te complex. Maar de man herhaalde wat hij zei. Immers, bestuurders moeten achter de aanpak staan en moeten hun medewerkers rugdekking geven. Zonder die voorwaarden steken die hun nek niet uit. Ineens was het de betrokkenen duidelijk. Om van ‘praten over’ naar ‘doen’ te gaan, moeten mensen met macht eerst een ruimte maken om nieuwe stappen in te zetten.¹³

¹² In het Engels: “Power work, dealing with power structures

¹³ De werkwijze is ‘Groene Cirkels’ en de ervaren ontwerper is Menko Wiersema. Het voorbeeld gaat over de ontwikkeling van de Groene Cirkel Circulaire Varkenshouderij in de Peel.

**Figuur 8.**

Systems convening: Macht werk.

Het openstellen van agency brengt allerlei machtskwesties met zich mee. Het sociale landschap wordt gevormd door machtsstructuren: instellingen, hiërarchieën, praktijken, groepen, historisch bepaalde categorieën van mensen en zelfs individuele trajecten. Machtsspelletjes worden gespeeld, zowel subtiel als duidelijk, zowel verborgen als in het volle zicht. Verschillende machtsstructuren creëren een belangrijke dynamiek in het werk van systems conveners, omdat de meesten uiteindelijk de status quo uitdagen. Door bestaande machtsstructuren te bedreigen, kan het bijeenroepen van systemen aanleiding geven tot agenda's die het vermogen om bijeen te komen in de weg staan. Zelfs succes kan worden gedwarsboemd door pogingen om wat bijeengeroepen is, toe te eigenen voor andere doeleinden. Systems conveners moeten dus politiek onderlegd zijn en leren om bestaande machtsstructuren te benutten en zich ertegen te verzetten.

Een systems convener in de circulaire economie: *“Als je echt een verandering of verschuiving wilt bewerkstelligen, zul je te maken krijgen met tegenkrachten. Die ontstaan niet omdat mensen een agenda tegen jou persoonlijk hebben, maar omdat mensen die voorheen niet betrokken waren, nu wel belang hebben bij het resultaat. Als je dit vroeg in het proces begrijpt, kan het je helpen om je positie strategisch te verzachten.”*

Macht kan soms onbewust worden uitgeoefend. Daarbij lijkt het alsof er niets aan de hand is, maar wordt het empowermentwerk waar een systems convener aan heeft gewerkt ondermijnd. Verzet hoeft niet noodzakelijkerwijs van hogerhand te komen. En degenen die dreigen te verliezen bij machtsverschuivingen zijn niet noodzakelijkerwijs degenen met de meeste macht. Het kunnen ook mensen in het midden zijn.

Een systems convener die bezig is met energie-armoede: *“We dachten dat de gemeenschap machtiger wilde worden. Maar er zijn mensen in machtsposities (zoals wethouders en mensen in Raden van Bestuur) die niet geïnteresseerd zijn in mondigheid, maar in het spelen van het spel. Het is die machtsband in de gemeenschap die vooruitgang belemmert. Het klinkt als een old-boys network. Je moet je erbij neerleggen en proberen eromheen te werken. Maar tegelijkertijd ook niet, want door mee te spelen, word je onderdeel van het spel.”*

Het is bijna onvermijdelijk dat systems conveners, in een rol die netwerken en persoonlijke invloeden vereist, botsen op gender- of andere systemische machtskwesties. Het is belangrijk om deze machtsstructuren te kunnen benoemen zodat je je ertegen kunt verzetten of ze te veranderen.

Het bijeenroepen van systemen vindt meestal plaats in organisatorische contexten – direct of indirect. Deze organisaties, zelfs organisatie die zich op transformatie richten, zijn vaak nog steeds voornamelijk opgebouwd rond formele processen. Ze hebben bureaucratische procedures en top-down verantwoordingsstructuren die niet goed samengaan met de noodzaak om flexibel en veerkrachtig te reageren op veranderingen. Dit maakt het belangrijk om mensen van hogere niveaus (die de autoriteit hebben om met deze spanning om te gaan) te betrekken.

Een systems convener in de publieke dienstverlening: *“Een deel van de magie is dat je de top van de organisaties moet meekrijgen om aan de basis te kunnen werken. Als we de eindverantwoordelijken niet meekrijgen, is het zinloos. Dienstverlenende organisaties zijn niet altijd flexibel genoeg om hun medewerkers snel te laten inspelen op nieuwe uitdagingen. Dit betekent dat je hun vermogen om zich aan te passen moet vergroten. Het is voor organisaties een proces van evolutie.”*

De meer iteratieve en incrementele aanpak van systems conveners – het moment aangrijpen, *out of the box* denken, overboord gooien wat niet werkt en voortbouwen op wat wel werkt – kan een averechts effect hebben op organisaties die voor het soepele functioneren vertrouwen op regels en procedures.

Zelfs als systems convening gericht is op organisatorische uitdagingen, moet het innovatievermogen buiten de formele organisatie opereren. Dit vereist een evenwichtsoefening: dicht genoeg bij de organisatie blijven om steun en invloed te hebben, maar los genoeg van de organisatie zodat de bijeengeroepen groepen vrij blijven om op hun eigen voorwaarden te onderzoeken en te innoveren. In die zin is systems convening vergelijkbaar met het werk van seriële ondernemers, die herhaaldelijk nieuwe bedrijven oprichten.



In veel situaties met een andere context hangt het succes van een bijeenkomst volledig af van het benutten van bestaande machtsstructuren. Zelfs wanneer machtsstructuren een bedreiging vormen of de directe oorzaak van problemen zijn, kan het essentieel zijn om rechtstreeks contact te leggen met mensen in machtsposities. Ook zij kunnen nieuwe manieren van denken ontdekken door grenzen te overschrijden. Een verandering bij mensen met macht kan verstrekkende gevolgen hebben.

Een systems convener die werkt aan natuur-positieve ontwikkeling: *“Mensen kunnen niet samenwerken als ze het niet met elkaar eens zijn. Het belangrijkste is om te begrijpen wie we zijn en wat we van plan zijn. Zorg er ook voor dat overheidsfunctionarissen de doelstellingen begrijpen en hoe het de overheid en de gemeenschap ten goede kan komen. Als je daar niet in slaagt, is het moeilijk om de buy-in te krijgen.”*



g Verhalend werk¹⁴; de waarde expliciet maken

De kern is dat het verhalende werk waarmee we begonnen (a), moet worden voortgezet door de resultaten van het werk te verwoorden, zowel binnen de organisatorische rapportage als in het bredere systeem. Welk verschil maken we concreet? Wat is de waarde die we maken en voor wie?

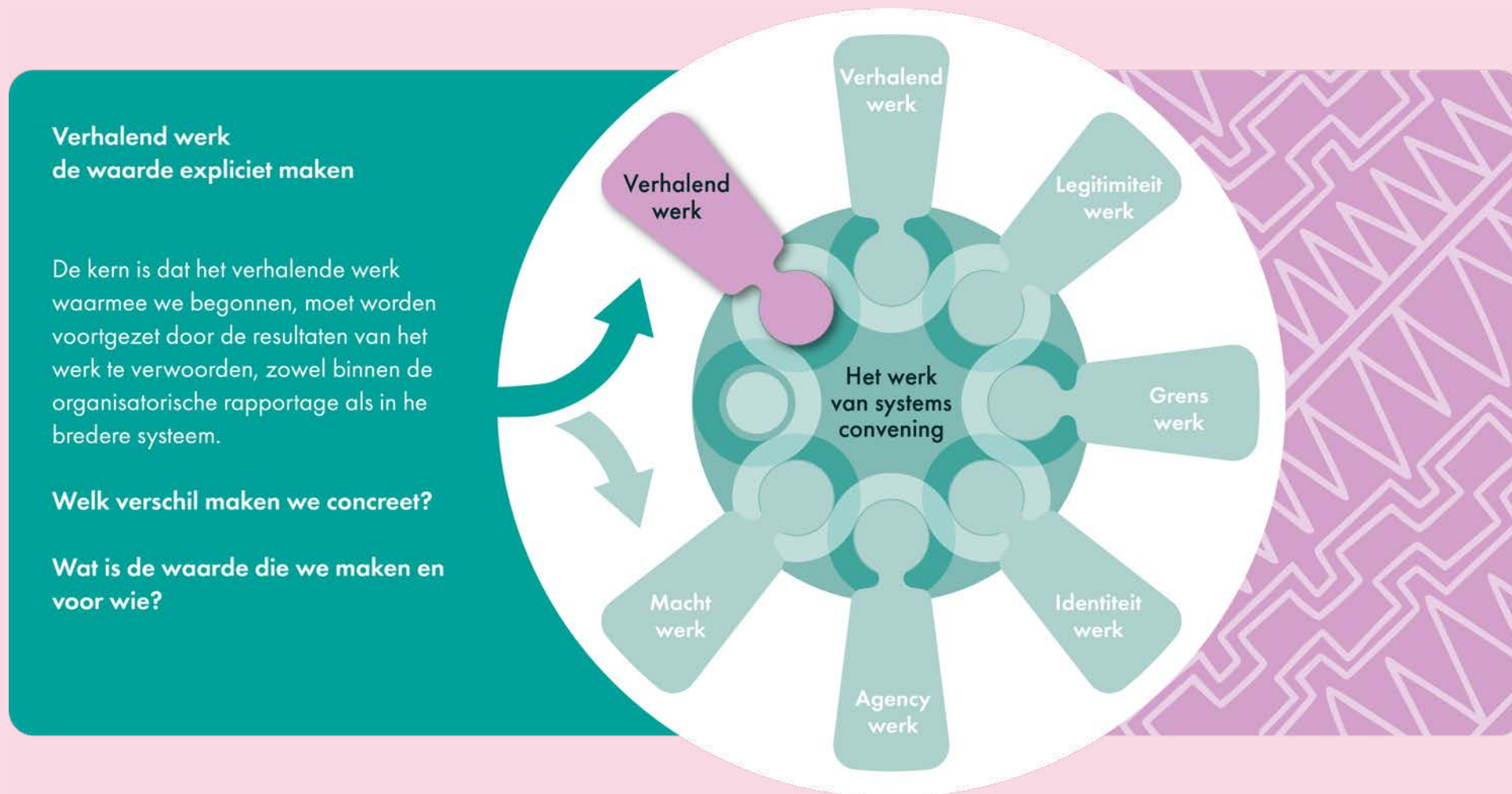
Wat kun je zelf doen?

Koester de lange lijn van herkenbare enthousiaste verhalen. Identificeer en stimuleer degenen die in de verandering oplossingen bedenken en die anders buiten beeld zouden zijn gebleven. Probeer de resultaten ook te presenteren in de taal van het oude, sectorale systeem. What's in it for them? Gebruik de waarde-verhalen om je eigen verhaal te herijken en nieuwe doelgroepen uit te nodigen.

Inmiddels is het een traditie geworden. Elk jaar wordt in de regio een gebiedsacademie georganiseerd. Steeds komen daar burgers, ondernemers en ambtenaren bij elkaar, elk met een droom of ambitie. Ze krijgen tools om hetgeen onmogelijk lijkt toch te laten slagen. Belangrijk is dat ze elkaar daarbij helpen. Tientallen initiatieven zijn zo uitgevoerd. En er is een 'lerend netwerk' ontstaan van meer dan honderd alumni, die elkaar blijven zien, elkaar helpen en anderen helpen. Regelmatig wordt een boekje gemaakt van de meest recente casussen die een stap verder zijn gekomen. Zo wordt het initiatief steeds verder 'geladen'. Inmiddels is het in de regio goed gebruik om bij een stagnerend probleem de naam van de samenwerking te noemen en de specifieke werkwijze toe te passen in het overleg. Alsof er op een knop gedrukt wordt.¹⁵ Wat dit initiatief vooral heeft gebracht is de trots op het gebied: de wetenschap dat de mensen onderling heel veel wel voor elkaar kunnen krijgen: zeker als ze het verhaal van het gebied en hun liefde voor het gebied centraal stellen.

¹⁴ In het Engels: "Narrative work; articulate the value."

¹⁵ Het gaat hier over Waterpoort, het gebied waar Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Holland samen komen. Op de website www.waterpoortwerkt.nl staan veel voorbeelden. De Waterpoort werkwijze, wordt lokaal ook wel 'Modus 2' genoemd. Betrokkenen gebruiken dat in stagnerende situaties om ogenblikkelijk een ontwikkelende werklijn te openen.

**Figuur 9.**

Systems convening: Verhalend werk.

Het verhalende werk van systems conveners begint met de oproep, waarmee ze mensen uitnodigen om mee te doen. Dit narratieve werk moet worden voortgezet om de waarde (gecreëerd door het samenkomen van systemen) voortdurend zichtbaar te maken. Want ad hoc of eenmalig de waarde van het werk zichtbaar maken, is niet voldoende. De waarde van het werk van systems convinging is immers vaak moeilijk vast te stellen, voor systems conveners zelf, laat staan voor andere belanghebbenden. Het vergt oefening om het te zien.

Een systems convener in de energietransitie: *“Soms vraag ik me af: wat heb ik eigenlijk de hele dag gedaan? Het is lastig om immateriële activiteiten te beschrijven, maar ik weet dat de resultaten niet zouden zijn bereikt zonder al die inspanningen. Ik ben blij als ik iets heb samengebracht en in iets moois heb zien veranderen. Dat was zonder ingrijpen niet gebeurd.”*

Een andere systems convener: *“Veel van het werk om systems convinging succesvol te maken, zit in tussenliggende ruimtes en scheuren. Onzichtbare plannen en het vinden van de juiste ‘energie’ brengt alles samen. Er gebeurt zoveel dat moeilijk te vatten is, terwijl financiers iets heel concreets verwachten.”*

Mensen die in verschillende afdelingen, instellingen of silo’s werken, moeten resultaten leveren volgens hun eigen verantwoordingslijnen. Dit doen ze ongeacht hun inzet voor de transformatie in de nieuwe configuratie. Systems conveners moeten dus reageren op meerdere agenda’s en kunnen moeite hebben om op meerdere verschillende fronten de waarde te laten zien. Dit benadrukt het belang van grensoverschrijdende betrokkenheid als eerdere pogingen om een probleem op te lossen niet succesvol waren.

Een systems convener in de energietransitie: *“Systems convinging is in staat om problemen op te lossen die al lang bestaan rond contracten, financiën en nieuwe manieren van werken. Ik denk dat dit bijdraagt aan het opbouwen van legitimiteit en waarde, wanneer je kunt aantonen dat je zaken hebt beïnvloed die niet met de oude aanpak konden worden opgelost.”*

In het ideale geval beginnen niet de systems conveners zelf, maar deelnemers na verloop van tijd verhalen te vertellen over de waarde die ze krijgen. Dat is

effectiever is dan dat de systems convener over waardecreatie vertelt. Wat verandert er omdat we deze dingen doen? Wat is er anders? Wat wordt er mogelijk? Dus sommige van de mensen die betrokken zijn geweest bij praktische projecten, ontwikkelen een andere rol. Zulke deelnemers gebruiken hun eigen observaties en reflecties van deelnemers. Ze worden zeer bedreven in het uittekenen van veel grotere thema’s.

Een systems convener die een burgerinitiatief ondersteunt: *“Het is essentieel om af te stemmen waar waarde wordt gecreëerd, dit systematisch te monitoren en vast te leggen, en waar mogelijk hier verhalen over te delen. Als mensen ervaren dat ze impact hebben, versterkt dat het gevoel van empowerment. De vraag is hoe je het verhaal gaande houdt. In mijn organisatie moet ik daarvoor het belangrijkste onderwerp bespreekbaar houden. Steeds gaat het over werken over grenzen heen en samen leren.”*

Teruggaan naar het vertrouwde is makkelijker dan een nieuwe manier van werken handhaven. Om de nieuwe identiteit in stand te houden, moeten systems conveners uitleggen hoe waardevol grensoverschrijdende betrokkenheid is.

Een systems convener in de gezondheidszorg: *“Zoals bij elke vorm van gedragsverandering, kun je terugvallen naar de oude manier van werken. Ik zie in complexe systemen een soort natuurlijke entropie: dus hoe systemen in de loop van tijd vervallen. Daar zit ons werk als systems convener: Door dingen te verschuiven, goede resultaten te produceren en sommige gedragingen daadwerkelijk in te bedden. Hoe langer mensen met deze aanpak verbonden blijven en het voordeel ervan inzien, hoe meer kans op gedragsverandering en verandering in het hele systeem.”*

Een systems convener in de zorg: *“Instituties leggen meestal de nadruk op korte termijn resultaten, vaak in de vorm van makkelijk te volgen indicatoren. Maar complex werk met verandering van identiteiten en culturele normen, is het kwestie van lange adem. Voortdurende reeksen van microverschuivingen zijn waarschijnlijker dan een plotselinge, dramatische impact. Gezien deze fundamenteel incrementele aard van hun werkelijke impact, moeten systems conveners zich richten op de lange termijn.”*



5 Zelf aan de slag

In deze tijd van grote veranderingen zijn veel mensen systems conveners zonder dat ze zich zo noemen. Beginnende systems conveners vertellen vaak hetzelfde verhaal: “In mijn werk zag ik telkens dat iets belangrijks steeds maar niet werd gedaan, dus toen heb ik het opgepakt.” Dit soort mensen gaan zelf aan de slag. Ze besluiten om niet langer alleen opdrachten uit te voeren of binnen de kaders van anderen aan kleine deeloplossingen te werken. Ze voelen zich verantwoordelijk voor een oplossing en nemen persoonlijk de stap om het grotere plaatje te verbeteren. Een ieder kiest daarin zelf het goede moment en de passende woorden. In alle verhalen van systems conveners komen steeds de hierboven genoemde zeven kenmerken terug.

Zo heeft ondernemer Jos de Blok¹⁶, oprichter van Buurtzorg Nederland, in een gesprek over ‘anders werken’ in de Jeugdzorg weinig woorden nodig. Hij ontwikkelde een vernieuwend concept voor de zorg thuis. Volgens hem leggen ‘opdrachten, regels en protocollen de verantwoordelijkheid voor wat je doet buiten jezelf’. Daarmee ontstaat, zo zegt hij, wantrouwen en behoefte aan controle, verantwoording, management et cetera. “Zo zorgen we er met elkaar voor dat er steeds meer ‘kerstbomen’ worden opgetuigd die niets meer met het echte werk te maken hebben.”

Iedereen die bij Buurtzorg werkt stelt zichzelf steeds opnieuw de vraag: “Wat vind ik hier nu zelf belangrijk?” Dat heeft niets met eigenwijsheid, tegenspraak of illegaal werken te maken. Volgens De Blok is het fundamenteel voor de ontwikkeling van professionele relaties en professionele standaarden. Ook de manager en de bestuurder hebben nodig dat de uitvoerders in de organisatie professioneel aanwezig zijn in de processen. Hun observaties en ervaringen helpen de hogere echelons om hun werk beter te doen. De Blok vat samen: “Ga niet voetstoots doen wat ze van je willen, maar vraag je af wat je zelf wilt geven.”

¹⁶ Colleetour met Jos Blok ([youtube.com](https://www.youtube.com))



Omdat dit enige inspanning vraagt, moeten de collega's hun dilemma's in de uitvoering van het werk regelmatig met elkaar bespreken. Oefening baart kunst.

De systems convener die zelf aan de slag gaat, maakt gebruik van de situatie zoals die is. Een klein begin helpen uitgroeien tot iets groots, door slim gebruik te maken van het sociale weefsel en door de juiste oproep te doen. De zeven kenmerken uit het vorige hoofdstuk zijn continu allemaal relevant. Gebruik de zeven kenmerken dus als een hulpstructuur: steeds als het even vast loopt, kijk je welke kenmerk dan uitkomst kan bieden.

We hopen dat deze uitgave helpt de legitimering bij betrokkenen in de omgeving en bij leidinggevenden een duwtje in de rug te geven. Door de taal en de voorbeelden kun je als systems convener laten zien dat je met een nieuw vak bezig bent: een vak dat voor velen onwennig is, maar dat steeds relevanter is in tijden van grote veranderingen.

Krachtige openingsstappen voor de beginnende systems convener zijn dus:

- Bedenk 'wat je zelf wilt geven';
- Zorg voor contact met collega's met wie je dit kunt bespreken;
- Zoek naar mogelijkheden en kansen in het lopende werk om hier iets concreets mee te doen;
- Gebruik de zeven kenmerken als hulpstructuur voor de volgende stap.

Maak het kleiner

Wat ook echt helpt voor beginnende systems conveners: maak het niet groter, maar kleiner. Verbind de grote opgave zelf aan een concrete situatie waarin authentiek contact ontstaat. Onderzoek waarom dat zo verloopt. Waar komt dat persoonlijke vandaan en hoe kan het verder worden gevoed? Wees eerlijk en praktisch. Vraag andere betrokkenen hoe zij het ervaren. Gebruik zulke krachtige herinneringen in het 'nu' en laat het een rol spelen in je volgende ontmoeting.

Een andere manier om te beginnen met systems convening maak je door aan mensen te vragen 'wat ze zelf echt belangrijk vinden' en 'hoe succes er voor hen uit ziet'. Deze vragen¹⁷ kun je op elk moment stellen: bij informeel contact, in een formeel overleg en zelfs bij onderhandeling en conflict. Het gesprek dat dan ontstaat, inspireert in veel gevallen en smaakt naar meer. In verschillende gebiedsacademies¹⁸ wordt ervaring opgedaan met de uitnodiging aan deelnemers om hun casus zeer persoonlijk te maken. Dat opent steeds opnieuw een nieuw veld van mogelijkheden.

Zicht op de condities

Vind je eigen manier om systems convening toe te passen en vind de woorden die bij jou passen. Wanneer je dit langer doet, krijg je zicht op de condities om systems convening veilig, plezierig en impactvol te doen. Wanneer de eerste resultaten zichtbaar worden, kun je samen met andere betrokkenen en hun organisaties verdere stappen zetten. De gedeelde ervaring van 'onomkeerbare beginnetjes van goed werk' vormen de nieuw gedeelde context. Een nieuw 'weefsel' wordt zichtbaar en aantrekkelijk voor anderen. Het werk van systems conveners is regelmatig moeilijk, verwarrend en zelfs pijnlijk. Maar het nieuwe ontluikende weefsel, dat problemen effectiever aanpakt, maakt het zo de moeite waard.

Iedereen kan met de systems convening beginnen. Of het nu een burger, ambtenaar, ondernemer, procesbegeleider of kenniswerker of iemand in een andere rol is. Met systems convening kunnen zij in elke fase van een initiatief of project beginnen.

¹⁷ Dit zijn feitelijk de eerste twee vragen van de 2x2 vragen in het 'Ontwikkelgesprek'.

¹⁸ De gebiedsacademies die de auteurs al vele jaren begeleiden, brengen burgers, ondernemers, overheden en kennispartijen in een gebied bij elkaar. Iedere deelnemer brengt een casus in: een droom die langs de bekende paden nog niet tot uitvoering komt. In de gebiedacademie helpen de deelnemers elkaar een onomkeerbaar begin met de uitvoering te maken. Juist de persoonlijke invalshoek, de liefde voor het gebied, in combinatie met de verschillende rollen, blijkt een rijke en krachtige leeromgeving te zijn.



6 Sociaal instrumentarium en DuurzaamDoor

Kan een organisatie puur werken vanuit het principe van systems convening? We weten het niet. Maar als dat wel mogelijk zou zijn, dan komt DuurzaamDoor wel in de buurt. DuurzaamDoor is een programma van het ministerie van LNV, uitgevoerd door RVO (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland). DuurzaamDoor ondersteunt sector-overstijgende initiatieven, zonder daar zelf de credits voor op te eisen. Het programma ondersteunt het begin van processen, waar mensen opstaan om bij te dragen, voordat ze kunnen aantonen dat ze succesvol zijn. Daarmee leunen deze activiteiten zwaar op persoonlijk commitment van de betrokkenen. Zo bouwen de mensen van DuurzaamDoor netwerken; maken verbindingen en delen leerervaringen met het doel om duurzame ontwikkelingen te versnellen.

DuurzaamDoor heeft sterke wortels in de maatschappij: bij natuur- en milieu-educatie, bij gezond leren eten en vele andere sectoren. Steeds is het leren en samenwerken tussen overheden en maatschappelijke initiatieven de basis. Daarbij brengt het programma verschillende rollen¹⁹ in de ruimte en verkent het nieuwe vormen van (samen)werken²⁰. In de loop der jaren heeft het programma haar oogst nadrukkelijk gepresenteerd als 'sociaal instrumentarium'. Daarbij gaat het steeds om 'werken in het weefsel'. Waarschijnlijk is systems convening een rode draad die al jaren door het DuurzaamDoor-programma loopt. Alleen gebruikte men nog niet de taal om het te beschrijven en het bij elkaar te herkennen. Zie publicaties achterin het boek.

WAARSCHIJNLIJK IS SYSTEMS CONVENING EEN RODE DRAAD DIE AL JAREN DOOR DE ACTIVITEITEN VAN DUURZAAMDOOR LOOPT

¹⁹ Zie www.duurzaamdoor.nl. De zeven O's van DuurzaamDoor richt zich op partnerschappen, allianties, samenwerking (sociale innovatie): Overheden, Ondernemers, Onderwijs, Onderzoek, Onderop (burgerinitiatieven en maatschappelijke organisaties) en Overmorgen (jeugd en volgende generaties)

²⁰ Zoals in Coalitievorming, Co-creatie en Co-financiering



7 Het weefsel laten werken

Op de meest onherbergzame plekken is leven. Gras groeit door beton en asfalt heen. In de maatschappij wordt regelmatig vergeten dat het leven de basis is van alles. Als mens mogen we de natuur gebruiken, maar in ons denken over economie en bestaanszekerheid zingen we gemakkelijk los van deze wortels. We maken plannen, beleid en projecten, ongeacht de vervuilende, uitputtende en beschadigende effecten op de natuur. De natuur moet het ondergaan en is gelukkig veerkrachtig.

Beleidsmaatregelen, uitvoeringsprogramma's en managers zijn slechts tijdelijk van aard: alles en iedereen functioneert in de context van ecosystemen. Maatschappelijke ecosystemen bestaan naast (of op) natuurlijke ecosystemen. Het leren in zulke maatschappelijke netwerken gaat door, ook al worden er schadelijke maatregelen genomen. In de relatie tussen mensen onderling, tussen mensen en plekken en tussen mensen en organisaties zit enorm veel kennis, betrokkenheid en handelingspotentieel verborgen. Die blijft beschikbaar. Dat is hoopvol. Systems conveners doen daar een beroep op. Ze nodigen uit, waarderen, stimuleren liefde voor het gebied, empathie voor de cultuur, gevoel voor schoonheid, kracht van relaties en identificatie met traditie.

Werken van binnenuit

Op steeds meer plekken zien mensen dat interventies van buiten, zoals subsidie, regelgeving, technische innovatie, et cetera niet de enige manier zijn om in weerbarstige omstandigheden verder te komen. Er is een alternatief beschikbaar dat werkt 'van binnenuit': met de mensen zelf en hun onderlinge relaties, vanuit het gebied en gebruikmakend van de principes van de natuur.

Ruimte voor 'werken van binnenuit' wordt onder meer vormgegeven in de biologische landbouw, in de positieve gezondheidszorg, in het gebruik van volhoudbare energiebronnen, in rewilding projecten en in buurtinitiatieven. Er is sprake van een duidelijke beweging met steeds meer aandacht om bestaande weefsels te laten werken.

Gemeenschappelijke taal

Systems convening biedt de gemeenschappelijke taal om in al die domeinen van elkaar te leren en samen tot betere win-win oplossingen te komen. Systems conveners functioneren dan veelal aan de randen van formele systemen en organisaties. Als ze hun werk een eigen plek mogen geven, dan noemen ze dat ook wel 'de tussenruimte': de ruimte tussen de formele gremia en procedures in. De tussenruimte is de thuisbasis van de systems conwerker.

**SYSTEMS CONVENERS FUNCTIONEREN
VEELAL AAN DE RANDEN VAN FORMELE
SYSTEMEN EN ORGANISATIES**



8 Tot besluit; een oproep aan de manager

Onderdeel van het werk van systems conveners is om relevant en aantrekkelijk te zijn voor managers. Onderdeel van het bijeenroepen van systemen is ook het betrekken van mensen met lijn- en programma-verantwoordelijkheid. Alle voorgaande paragrafen hebben ook daar betrekking op. Elk van de zeven kenmerken van systems convinging kan specifiek worden uitgewerkt voor de interactie met lijn- en programma-managers. Het is voor systems conveners die in complexe omgevingen werken wel een extra uitdaging om goed te verbinden met het werk van managers. Omgekeerd is dat ook zo. Voor managers is het niet eenvoudig om systems conveners te begrijpen en hun inspanning te waarderen. We zien dat het werk van managers en systems conveners complementair is. In complexe maatschappelijke opgaven worden resultaten geboekt wanneer ze samenwerken en zich beide verdiepen in elkaars rol, bijdrage en noodzakelijke condities. In deze slotparagraaf richten we ons tot de manager.

Mijlpalen afspreken

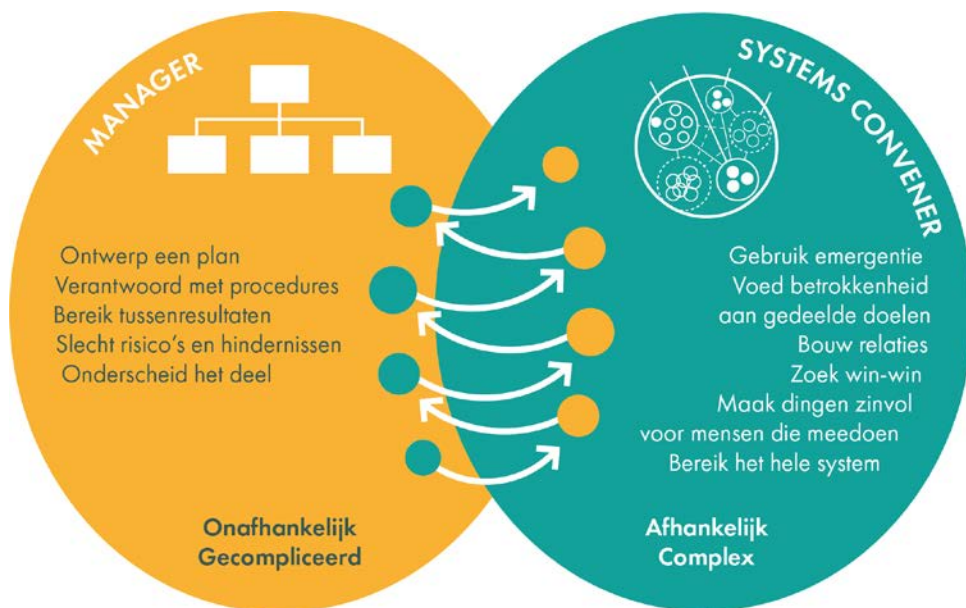
Als manager werk je binnen een opdracht. Doorgaans is daarvoor een plan opgesteld; risico's in kaart gebracht; de besturing afgesproken, inclusief de verantwoording. Bij de aanvaarding van de opdracht heb je middelen ter beschikking. Je vertaalt jouw opdracht in opdrachten aan anderen. Er zijn mijlpalen afgesproken en bijsturing vindt plaats op het behalen van tussenresultaten. Risico's worden daarbij zo klein mogelijk gemaakt en belemmeringen overwonnen. De rode draad is dat doelen of resultaten worden behaald door de afhankelijkheid van de omgeving zo klein mogelijk te maken. Succes wordt afgemeten naar efficiency: zijn we op tijd klaar en binnen budget? Kunnen we intern en extern logisch met oorzaak/gevolg-relaties uitleggen hoe we werken? Niet duidelijk in kaart

Steeds meer lijnfuncties en programma's hebben te maken met opgaven die vooraf helemaal niet duidelijk in kaart zijn gebracht. De omstandigheden zijn complex en veranderend. Er zijn tal van (onbekende) afhankelijkheden. Directe oorzaak/gevolg-relaties zijn zeldzaam. Eigenlijk voelen veel mensen dat de omgeving van het programma bij de uitvoering betrokken moet worden om succes te kunnen behalen. Maar hoe dan? Efficiency-sturing lijkt steeds minder overtuigend. Veel betrokkenen vertellen 'off the record' dat ze hun interne werkwijze niet meer kunnen uitleggen en er steeds minder achter staan. Maar er is geen alternatief. De kwetsbaarheid voor 'sterke leiders' neemt toe, maar ook de teleurstelling dat de door hen beloofde 'duidelijkheid' steeds weer niet uitkomt. Veel professionals voelen de betekenis uit hun werk wegstromen, wanneer leiders bij problemen telkens verwijzen naar 'anderen'.

Gebruik maken van systems conveners

Dit is de context waarbinnen managers gebruik kunnen maken van systems conveners. De systems convener brengt de complexe, dynamische en meervoudige omgeving automatisch mee in het werk. Het voordeel daarvan is dat het hele lijn- of programmateam niet eerst een verandertraject hoeft te doorlopen om te leren 'integraal' of 'ontwikkend' te werken. De silo's, sectoren en specialismen van het programma worden juist gewaardeerd om hun diepe kennis en trefzekere functioneren. Maar de systems conveners brengen andere systemen binnen in het werk. Zij werken met de complexiteit en de onzekerheid; zij bewegen naar de spanning toe en bouwen nieuwe productieve relaties op. Zij openen een ander gesprek: niet meer de focus op eigen budget uitputting, maar de 'buy in' (gedeeld eigenaarschap) van andere belanghebbenden. Systems conveners brengen ambiguïteit en 'nog-niet-weten' in de ruimte. Dat is voor managers ronduit lastig. Hun eerste reflex is daarom vaak om dat terzijde te schuiven. Het is een nieuwe en belangrijke uitdaging van de moderne manager om deze aspecten van systems convinging een rol te geven in de programma's en lijnfuncties. Lijnorganisaties en programma's hebben zich te verhouden tot de verweven problemen en kansen in hun omgeving. Het samenspel tussen de rollen 'managen' en 'systems convinging' biedt daarvoor tal van mogelijkheden.





Figuur 10.

Manager en Systems Convener werken samen.

Geïnspireerd op een presentatie van Madi Hoskin horizonsnhs.com.

**SYSTEMS CONVENEREN BRENGEN AMBIGUÏTEIT
EN 'NOG-NIET-WETEN' IN DE RUIMTE. DAT IS
VOOR MANAGERS RONDUIT LASTIG.**

Naschrift

Over de auteurs

Cees Anton de Vries en Susan Stuebing werken vanuit hun bureau Origame – *folding new ideas into reality* aan systeemverandering. Hun fascinatie is om van ambtenaren, ondernemers en burgers ondernemende groepen te maken. Ze brengen focus en samenhang in versnipperd beleid en brengen het plezier terug in ontzield en verharde situaties. Bovenal werken ze gebiedsgericht op het snijvlak van persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling.

Over de vertaling (verantwoording)

Dit boekje is grotendeels gebaseerd op het inspirerende werk van Etienne en Beverly Wenger-Trayner. De introductie van het begrip systems convening hebben zij gedaan in een groot Engels onderzoek. Op hun eigen website is daar meer over te lezen: www.wenger-trayner/systems-convening. In deze vertaling hebben we hun werk samengevat, geïnterpreteerd en er eigen ervaringen en voorbeelden aan toegevoegd.

Over de Community of Practise Regionale Transitities

De Community of Practise is een werkvorm die Etienne Wenger eind jaren negentig heeft geïntroduceerd. Begin jaren negentig heeft het Habiforum-programma Etienne enkele keren naar Nederland gehaald om deze werkvorm, die uitermate geschikt is om sociaal leren in te zetten bij maatschappelijke opgaven, onder de knie te krijgen. Het programma DuurzaamDoor heeft de CoP de afgelopen jaren actief ingezet als onderdeel van het sociaal instrumentarium. Een van de voorbeelden is de CoP Regionale Transitities, die het begrip systems convening actief heeft omarmd. Deze CoP publiceert later over de eigen leerervaringen.

De lijst van publicaties in opdracht van en/of ondersteund door DuurzaamDoor en haar voorgangers:

- TIEN TIPS VOOR SLIMME STURING Caroline van Leenders – [Tien tips voor slimme sturing.pdf \(duurzaamdoor.nl\)](#)
- TIEN STAPPEN VOOR EEN SUCCESVOLLE Community of Practice José Andringa Lidwien Reyn – [Tien-stappen-voor-een-succesvolle-community-of-practice.pdf \(duurzaamdoor.nl\)](#)
- Tien perspectieven uit de natuur – Douwe Jan Joustra, Caroline van Leenders, Bowine Wijffels – hardcopy verkrijgbaar bij DuurzaamDoor
- Podcastreeks verbonden aan de Participatietafel Voedseltransitie ‘Werken aan goed voedsel’ https://open.spotify.com/episode/52F0vQRorJ778bDXHBIhtR?si=P3o_crsUT_ujt-5FdDh5UQ
- Beelden van Goed werk – 20200811 Beelden van Goed Werk - procesbegeleiders en initiatiefnemers (lowres) (duurzaamdoor.nl)
- De Regionale Voedselstrategie, tien tips voor versnelling: Jan Willem van der Schans, Hilde Engels: Handleiding MOOI 2020 (duurzaamdoor.nl)
- VOER, vaart maken met de voedseltransitie – Sandra van Kampen, hardcopy verkrijgbaar bij DuurzaamDoor of Bol.com
- Tien kansen voor de energieke ambtenaar – Caroline van Leenders
- Niet makkelijker, wel Leuker: Lokale voedselgemeenschappen in Nederland-inventariserend onderzoek – Sandra van Kampen [Lokale voedselgemeenschappen in Nederland.pdf \(duurzaamdoor.nl\)](#)
- De vele voordelen van stadslandbouw en voedselgemeenschappen Feiten - Stadslandbouw (stadslandbouwnederland.nl)
- www.transitionsinpractice.nl, alle competenties van Transitieprofessionals op een rij
- Krachttraining voor energiegemeenschappen Gesprekskaarten voor deelgebied ‘Samen werken [gesprekskaarten-PRINT.indd \(duurzaamdoor.nl\)](#)
- Werkschrift Goed werk in Duurzaamheidstransities [Werkschrift Goed werk in duurzaamheidstransities \(duurzaamdoor.nl\)](#)
- De reis van de appel, negen interviews over De Fruitmotor [De Reis van de Appel – Negen Interviews over De Fruitmotor.pdf \(duurzaamdoor.nl\)](#)
- Stripverhaal Contentix en Cooperatix, Het geheim van meer biodiversiteit in de stad [STRIP BIODIVERSITEIT.pdf \(duurzaamdoor.nl\)](#)
- Boekje van het kaartspel ‘Het Spel anders Spelen’ nieuwe spelregels in de nieuwe Omgevingswet. [Boekje Het Spel Anders Spelen.pdf \(duurzaamdoor.nl\)](#)
- Reisverhaal Participatietafel Circulaire Economie: [Reisverhaal Circulaire economie.pdf \(duurzaamdoor.nl\)](#)



Dit is een publicatie van:
DuurzaamDoor
Croeselaan 15 | 3521 BJ Utrecht
Postbus 8242 | 3503 RE Utrecht

T +31 (0) 88 042 42 42
E info@duurzaamdoor.nl
www.duurzaamdoor.nl

DuurzaamDoor is een kennisprogramma van het ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur, het secretariaat van DuurzaamDoor is ondergebracht bij RVO.

DuurzaamDoor brengt partijen bij elkaar om samen te werken en van elkaar te leren. De aandacht ligt op de groene en duurzame economie. We informeren en inspireren met succesvolle voorbeeldprojecten, visies op transitie naar duurzaamheid en bieden slimme werkmethodes aan. Zo willen we duurzame projecten versnellen en opschalen.

Hoewel deze publicatie met de grootste zorg is samengesteld, kan DuurzaamDoor geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele fouten.