

MESHWORKING - SAMENWERKEN AAN DOORBRAKEN RICHTING EEN DUURZAME WERELD

**Creëren van coherentie en opschaling in een
rijke diversiteit aan initiatieven**

Anne-Marie Voorhoeve, Peter Merry en Ard Hordijk

Working Paper nr. 32 in de serie 'Duurzaam Organiseren ⇒ Doen!'
Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer
juni 2012

Samenvatting

In augustus 2009 zaten in Belo Horizonte (Brazilië) 225 deelnemers uit verschillende sectoren en landen vier dagen bij elkaar. In die dagen hebben ze samen een roadmap voor het significant reduceren van CO₂-emissies ontwikkeld. De conferentie was onderdeel van het door State of the World Forum geïnitieerde Climate Leadership Campaign. Het doel van de conferentie was om grotere coherentie te brengen in de veelheid aan initiatieven gericht op de klimaatproblematiek. Voor het ontwerp van de conferentie is gebruikgemaakt van het concept van Meshworking.

Meshworking is een proces dat beoogt om effectieve samenwerkingsverbanden te creëren die systemische oplossingen bieden voor complexe duurzaamheidsproblemen. Het beoogt mensen op een lijn te brengen rond een gemeenschappelijk doel, individuele activiteiten te versterken door ze te verbinden met andere initiatieven en tot opschaalbare oplossingen te komen.

Dit paper introduceert het concept van Meshworking, gaat in op de toepassing in Belo Horizonte en in andere contexten, en beschrijft de geleerde lessen en vervolgstappen.

Inhoud

Samenvatting	2
1. Need	3
2. Concept Meshworking	4
3. Onderliggende concepten	5
4. Toepassing van Meshworking	13
5. Resultaten en geleerde lessen	20
6. Vervolg: Meshwork voor een Circulaire economie	21
Referenties	23
Over de auteurs	24

I. Need

In augustus 2009 zaten in Belo Horizonte (Brazilië) 225 deelnemers uit verschillende sectoren en landen vier dagen bij elkaar. Er waren daar vertegenwoordigers uit de NGO-wereld en het bedrijfsleven, activisten en beleidsmakers. Samen wilden ze een roadmap voor verandering creëren, met als doel de emissies van CO₂ significant te reduceren. Maar waarom zaten ze daar bij elkaar en wat waren ze aan het doen? Voor het adresseren van klimaatverandering is toch het Kyoto-protocol en het vervolg daarop in het leven geroepen?

Het issue van klimaatverandering heeft zoals veel complexe duurzaamheidsproblemen een aantal karakteristieken die ervoor zorgen dat oude manieren van organiseren niet meer werken. Het thema is technologisch complex, maar ook sociaal. Het gaat niet alleen om de technische oplossingen en technologieën. Maar ook om de adaptatie van die nieuwe technologieën door mensen en daarmee om nieuw gedrag van mensen. Dat gedrag wordt beïnvloed door de diepere drijfveren in mensen en hun culturele waarden. Vaak betekent dat ook dat er nieuwe vormen van samenwerking en samenzijn nodig zijn.

Bovendien zijn de problemen zo complex dat we van tevoren niet kunnen bedenken wat de oplossingen zijn, maar zullen we die al doende en proberende moeten ontdekken. Bovendien zijn oorzaak-gevolgrelaties niet altijd duidelijk en hangt veel met elkaar samen. Met andere woorden: de problematiek is systemisch van aard en je zult op vele borden tegelijkertijd moeten schaken om daadwerkelijke verandering te kunnen realiseren. Uit de onderhandeling rond Kyoto bleek dat in deze context een top-downbenadering van onderhandelingen op een *single issue* niet past.

Steeds meer mensen en organisaties vinden dat we met de huidige manier van organiseren, consumeren en produceren tegen grenzen aanlopen. Inmiddels is dat zo gemeengoed dat dit hier niet uitgebreid herhaald hoeft te worden. In de kern maakt de mensheid nu gebruik van de hulpbronnen van de aarde en vervuilt de mensheid op een niveau dat de aarde niet aankan. Dit tegen de achtergrond van een groeiende wereldbevolking waarvan voor een groot gedeelte de levenskwaliteit significant zal moeten toenemen en in gedeelten van de wereld aan het toenemen is. Hierdoor is rond veel duurzaamheidsonderwerpen – zoals duurzame voedselvoorziening, biodiversiteit, armoede, toegang tot gezondheidszorg, hergebruik van afval – een veelheid aan initiatieven ontstaan die ieder hun eigen aanpak en kwaliteit hebben.

Er is vaak weinig onderlinge samenhang tussen de verschillende initiatieven, soms beconcurreren ze elkaar en soms gaan ze zelfs tegen elkaar in. Een voorbeeld: in een dorp in Zambia zijn verschillende ontwikkelingsorganisaties actief. De een richt zich op water, de ander op ontwikkeling van vrouwen, een derde op zonne-energie, terwijl een vierde zich sterk maakt voor onderwijs en scholing. Ieder initiatief gebeurt vanuit een goede intentie, met kwaliteit, maar de gerealiseerde verandering gaat soms teniet doordat het niet ondersteund wordt door de andere domeinen. Vaak is het ook moeilijk om van een geïsoleerd initiatief op te schalen en bestaande systemen echt te doorbreken.

Er zijn nieuwe manieren van werken nodig die meer samenhang brengen in de veelheid aan initiatieven en die daarmee ook de benodigde schaal kunnen ondersteunen. Daarbij gaat het er niet om dat die initiatieven in elkaar opgaan, maar dat daartussen echte coherentie ontstaat en dat ze elkaar versterken. In een recent artikel van Kramer in het *Stanford Social Innovation Review* (Kania, 2011) wordt het belang van het creëren van cohesie tussen verschillende initiatieven beschreven. Hij maakt onderscheid tussen *Isolated Impact* (individuele initiatieven) en *Collective Impact* (coherentie tussen initiatieven) en wijst op de noodzaak om meer aandacht te richten op Collective Impact.

In deze paper wordt Meshworking beschreven als één manier om dat effect te realiseren. Meshworking is ontwikkeld door het Center for Human Emergence Nederland (CHE) in samenwerking met Gaiasoft, onder andere geïnspireerd door het werk van Center for Human Emergence in Canada. Het CHE¹ is een stichting, een community, een beweging en een onderneming met mensen uit verschillende achtergronden met verschillende disciplines. Het CHE stelt zich ten doel vernieuwende concepten en duurzame oplossingen te ontwikkelen voor de maatschappelijke vraagstukken van deze tijd en deze toe te passen.

Het creëren van coherentie tussen initiatieven is een relatief jonge aanpak met verschillende minder en meer gevorderde en meer en minder succesvolle experimenten. Ook CHE is begonnen met uitproberen en experimenteren. De huidige manier van Meshworking is ontstaan uit de interactie tussen concepten en praktijk. Bij iedere praktijkervaring is gezocht naar concepten die behulpzaam waren, en die vervolgens weer toegepast zijn. In iedere praktijkervaring zijn door vallen en opstaan ook lessen geleerd, die in een volgend initiatief verwerkt zijn. Zo zijn uit de praktijk nieuwe concepten ontwikkeld en verder uitgewerkt. Meshworking zal zich ook verder ontwikkelen. Praktijk en concepten zijn in die zin samen opgegaan. Voor de helderheid wordt echter in dit artikel eerst ingegaan op een aantal onderliggende concepten in paragraaf 2 en 3, waarna de aanpak in paragraaf 4 aan de hand van een aantal praktijkervaringen wordt beschreven. Het artikel sluit in paragraaf 5 af met een aantal geleerde lessen en vervolgstappen.

2. Concept Meshworking

De term Meshworking – in het Nederlands ‘vlechtwerk’ – is geïntroduceerd door Don E. Beck, auteur van het boek *Spiral Dynamics* en oprichter van het Center for Human Emergence Global.

In zijn paper *the Meshworks Foundation: a New Approach to Philanthropy* beschrijft hij analoog aan de waardesystemen van *Spiral Dynamics* (zie ook hieronder) zeven verschillende stichtingen. De laatste meeste complexe Meshwork Foundation past bij het zogenaamde gele, integrale waardesysteem.

Een Meshwork Foundation richt zich op ‘identifying, integrating, aligning, and mobilizing all available resources. These, in turn, are focused like laser-beam on specific challenges, goals, objectives, or outcomes’. Hij beschrijft de Meshworking als een aanpak die zoekt naar een overkoepelend doel voor alle partijen en zo ‘de derde win’ inbrengt.

Becks definitie voor een Meshwork is: ‘The integration, alignment, and synergy of multiple elements, entities, interest and motives to weave them together to create healthy, dynamic and comprehensive solutions to complex problems within rapidly changing, complex environments.’ De term ‘Mesh’ is onder andere geïnspireerd om het functioneren van onze hersenen en gaat hier het met elkaar in relatie brengen, in elkaar vlechten van unieke entiteiten zodanig dat de identiteit van de entiteiten zich versterkt en de oplossingen dichterbij komen. De term ‘Work’ wijst naar in de praktijk, ‘where the rubber meets the road’. Het gaat er niet zover om te identificeren welke oplossing de beste is, maar in welke context welke oplossing het best past.

CHE beschrijft Meshworking nu als een gestructureerde vorm van samenwerking tussen organisaties en initiatieven, die tot doel heeft om het leren en het bereiken van resultaten te versnellen. Uiteindelijk doel is het ontwikkelen, uitvoeren en tot schaal brengen van systemische oplossingen voor de wereldwijde uitdagingen waar we nu voor staan.

¹ Voor meer info zie www.humanemergence.nl.

Meshworking is ook het (be)oefenen van nieuwe vormen van samenwerken die daartoe leiden. Meshworking beoogt ‘knowledge-accidents’ mogelijk te maken – mensen te ondersteunen om die mensen of kennis te vinden die zij heel specifiek nodig hebben om hun deel van het grotere geheel te realiseren. Zo wordt het opnieuw uitvinden van het wiel en de herhaling van kostbare fouten zo veel mogelijk voorkomen. Doel is ook om manieren die werken op een snelle manier tot schaalvergroting te laten komen.

3. Onderliggende concepten

Bij iedere praktijkervaring is gebruikgemaakt van en gezocht naar waardevolle concepten om onderdelen van het Meshworking verder uit te werken.

Tot nu toe is onder andere gebruikgemaakt van inzichten uit:

- Spiral Dynamics,
- Integrale theorie van Wilber,
- Theory U,
- Art of hosting,
- Double S-curves en rollen van het Berkana institute,
- MDIR-onderzoek naar veerkrachtige systemen.

3.1 Spiral Dynamics

Meshworking maakt gebruik van inzichten rond de ontwikkeling van waardesystemen in mensen en maatschappijen, zoals uitgewerkt in *Spiral Dynamics*. Belangrijk voor Meshworking is dat oplossingen vanuit ieder waardesysteem hun functie hebben, als ze in een passende situatie worden toegepast. Binnen Meshworking wordt geprobeerd te begrijpen wat de drijfveren en de ontwikkeling van die drijfveren van betrokken mensen en organisaties zijn en daarbij aan te sluiten.

Spiral Dynamics (Beck, 2006) beschrijft waardesystemen in mensen als adaptieve intelligenties die opkomen als antwoorden op specifieke externe omstandigheden of specifieke problemen. Als deze problemen geadresseerd zijn, komt er energie vrij. Tegelijkertijd zullen uit de nieuwe oplossingen weer nieuwe problemen voortkomen met een hogere complexiteit, die weer vragen om nieuwe antwoorden.

Uitgangspunten van Spiral Dynamics zijn:

- Mensen en organisaties hebben tegelijkertijd verschillende waardesystemen tot hun beschikking.
- Nieuwe waardesystemen ontwikkelen zich naar grotere complexiteit. Ze overstijgen en omarmen alle oudere waardesystemen, het zogenaamde principe van ‘transcend and include’.
- Als de omstandigheden daarom vragen zullen oudere systemen in mensen actief worden.
- Het ene waardesysteem is nooit beter dan het andere, alleen een passender antwoord op een bepaalde situatie.
- Mensen in dezelfde omstandigheden kunnen en zullen verschillende waardesystemen ontwikkelen.
- Mensen kunnen vanuit verschillende waardesystemen dezelfde onderwerpen belangrijk vinden (bijvoorbeeld ‘traditionelen’ vinden milieuvriendelijk gedrag belangrijk omdat ze zorgvuldig met dingen willen omgaan, ‘post-modernen’ omdat ze voeling hebben met de natuur en het milieu).
- Het proberen te begrijpen van en aansluiten bij de dynamiek van de huidige waardesystemen in mensen en organisaties wordt binnen Spiral Dynamics gezien als belangrijkste manier van werken.

Tot nu toe beschrijft Spiral Dynamics acht waardesystemen. De schrijvers Beck en Cowan hebben voor het gemak van communiceren ieder niveau een kleur gegeven.

Waardesystemen van Spiral Dynamics

Beige:	eerste levensbehoeften, dak boven hoofd, overleven.
Paars:	geborgenheid, trots, identificatie, stam, magie, rituelen, passageriten en tradities.
Rood:	impulsief en egocentrisch, energie, macht, recht van de sterkste, respect.
Blauw:	doel/autoriteit, de waarheid, traditioneel, volgens de regels, zoals het hoort, opofferen van jezelf voor het hoger doel.
Oranje:	strategisch, individuele expressie, succes, modern, universele rechten van de mens, rationeel, vooruitgangdenken, maakbaarheid.
Groen:	postmodern, gemeenschap, gelijkheid, gevoelens, sensitiviteit, eerlijk verdelen van de hulpbronnen van de wereld, overleg en consensus.
Geel:	integrerend, synergie, flexibiliteit, spontaniteit en functionaliteit, systeem van systemen.
Turkoois:	holistisch, ervaar de heelheid van het bestaan, holistische, intuïtieve manier van denken.

3.2 Integrale theorie

Meshworking gebruikt de integrale theorie van Wilber om ervan bewust te zijn hoe houding en gedrag van individuen, en de cultuur van groepen en systemen in de omgeving, allemaal met elkaar samenhangen en dat deze elkaar beïnvloeden. Wil je de ontwikkeling van een systeem beïnvloeden en doorbraken realiseren, dan zul je ook moeten kijken naar de cultuur naar de cultuur van de organisaties en de sector, de drijfveren/intenties van mensen en de structuur en systemen van de omgeving. Ieder concept dat gericht is op maatschappelijke transitie kan alleen werken als het naast aandacht voor technologie en gedrag, ook ruimte geeft aan individuele transformatie en collectief gedeelde betekenis en waarden.

Vier kwadranten

De AQAL-theory² van Wilber (2001) geeft zijn integrale visie weer. Wilber stelt dat bij alles wat in de wereld gebeurt vier perspectieven (manieren om de wereld te bezien) een rol spelen. De perspectieven zijn afgezet langs twee assen. Op de eerste as wordt onderscheid gemaakt tussen subjectiviteit en objectiviteit bij het beoordelen van de werkelijkheid. Op de tweede as worden het collectieve en het individuele perspectief tegen elkaar afgezet. Door al deze perspectieven met elkaar te verbinden, ontstaan vier kwadranten: (1) intentie, (2) cultuur, (3) gedrag en (4) systemen en structuren (zie figuur 1).

	Subjectief	Objectief
Individueel	Intentie, houding IK	Gedrag HET
Collectief	Cultuur WIJ	Systemen en structuren HET (meervoud)

Figuur 1. De vier kwadranten van Wilber

² AQAL staat voor 'all quadrants, all levels, all lines, all states and all types'.

Het *intentionele kwadrant* (linksboven) staat voor het gevoel en innerlijk van individuen. Het gaat hier onder andere om persoonlijkheidskenmerken, intelligentie(s) (zoals IQ, EQ en SQ) en waarden en waardensystemen. Het *culturele kwadrant* (linksonder) vertegenwoordigt de gedeelde normen en waarden van een collectief. Het gaat dan om de cultuur, het wereldbeeld of het heersende wederzijds begrip binnen een groep, organisatie, sector, regio of land. Ook plaatst Wilber hier de relaties tussen partijen en bijvoorbeeld het vertrouwen en hoe ze met elkaar in interactie zijn.

De *gedragskwadrant* (rechtsboven) staat voor het ‘zichtbare uiterlijk’ van een individu, zoals waarneembaar gedrag en vaardigheden. Het *sociale kwadrant* (rechtsonder) betreft het ‘zichtbare uiterlijk’ van het collectief. Hier gaat het over het sociale systeem, de omgeving, de economische basis, de (management)systemen van een organisatie, maar ook de economische structuren waarin het bedrijf opereert.

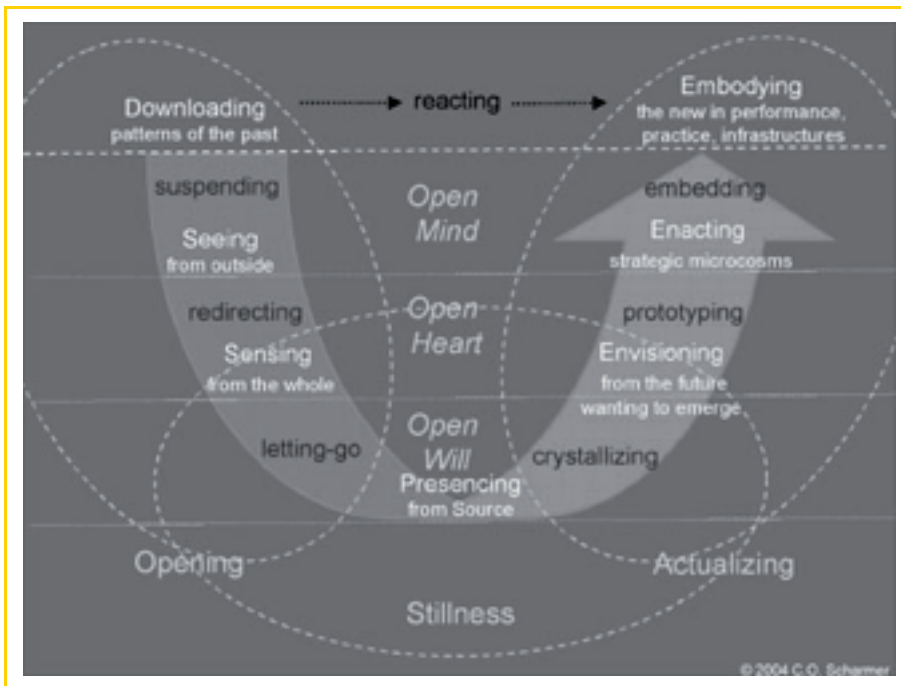
Niveaus van ontwikkeling

Naast de vier kwadranten benoemt Wilber niveaus van ontwikkeling als een belangrijk onderdeel van zijn integrale theorie. Wilber betoogt dat een diepgaand inzicht in ontwikkelingsprocessen met name in de linker of subjectieve kwadranten belangrijk is. Hij stelt dat alle kwadranten zich ontwikkelen naar grotere complexiteit. Ieder volgend niveau van ontwikkeling overstijgt niet alleen het vorige, maar omvat ook alle voorgaande niveaus in zich. Dit patroon van ‘transcend and include’ is een fundamenteel onderdeel van hoe culturen, mensen en systemen zich ontwikkelen. Er zijn verschillende auteurs die modellen en theorieën die deze niveau's van ontwikkeling beschrijven, zoals Tolbert, Kegan en Loevinger. Meshworking maakt gebruik van Becks Spiral Dynamics.

3.3 U-proces

Meshworking gebruikt het concept ‘U-proces’ als kompas in het proces van ontwikkelen van een door betrokken partijen gedeelde en gedragen visie op de toekomst rond een bepaald duurzaamheidsthema. Daarnaast richt Meshworking zich met name op de door Theory U beschreven fasen van visie tot implementatie.

Het U-proces is een beschrijving van fundamentele transformatieprocessen. Het beschrijft de fasen in een veranderingsproces van een oude manier van denken en doen naar een fundamentele nieuwe manier van denken en doen (Scharmer, 2007; Merry, 2006). Dit U-Procesconcept is gebaseerd op onderzoek van Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Peter Senge en anderen rond de Society for Organisational Learning van Massachusetts Institute of Technology. Het onderzoek richtte zich op de vraag hoe systemen en mensen fundamenteel en duurzaam transformeren. Het U-proces raakt aan de drijfveren, zingeving en inspiratie van mensen.



Figuur 2. Theory U

Normaal worden problemen opgelost door ‘patronen te downloaden vanuit het verleden’ en binnen ons huidige conceptuele modellen en organisatiestructuren oplossing reactief te verzinnen. Dat kan werken als de problemen redelijk eenvoudig en binnen de huidige kaders vallen. Het moment dat er een gevoel is dat de oude oplossingen niet meer werken, is het tijd voor een meer fundamentele aanpak. Zoals Einstein zei: ‘You can’t solve a problem from the same level of thinking that created it.’ Het U-proces beschrijft de meer fundamentele vorm van verandering.

De eerste fase in dit proces is ‘Seeing the System’, het benoemen van wat de partijen om zich heen zien gebeuren waar de partijen vanaf willen, en de diepere patronen daarin te benoemen. Vervolgens is in de tweede fase (‘Sensing from the Whole’, aanvoelen vanuit het geheel) de sleutel te herkennen dat partijen zelf onderdeel uitmaken van het systeem dat beschreven is, en dus medeverantwoordelijk voor die realiteit zijn. Deze eerste twee stappen (‘Seeing en Sensing’) faciliteren het loslaten van het oude systeem, het loskomen van oude gewoontes. Zij scheppen een ruimte waarin vanuit een echt nieuw bewustzijn denken en handelen kan ontstaan. Dit creëert het platform voor de volgende fase (‘Presencing’). In de leegte die het loslaten heeft geopend, worden de volgende vragen onderzocht: ‘Wie zijn wij?’ en ‘Wat is ons werk?’ Wat willen wij eigenlijk met elkaar? Wat verbindt ons met elkaar? Wat is de hogere doel waaraan de partijen samen zouden willen gaan werken? Hier wordt de toekomst verkend, niet vanuit het cognitieve vermogen, maar door andere zintuigen in te zetten en zich echt open te stellen voor dat wat tussen hen wil ontstaan.

In de volgende fase (‘Crystallizing en Envisioning’) wordt vorm gegeven aan dat wat de partijen samen hebben gevoeld in de ‘Presencing’fase. Getrokken door die visie, gaan de partijen een volgende fase in, waar een aantal experimenten/prototypes worden opgestart, om te proberen die visie vorm te geven. Daaromheen wordt vervolgens een gedisciplineerde leeromgeving gecreëerd. De verantwoordelijkheid die daarbij hoort is goed te leren van al die experimenten (successen en ‘falen’) en snel de prototypes verder te ontwikkelen (‘Rapid Iteration’). Na een tijd wordt het duidelijk wat blijkt te werken, en langzamerhand krijgen de succesvolle prototypes meer vorm, en worden zij de nieuwe manieren en systemen. Zij worden geïnstitutionaliseerd.

3.4 Art of hosting

‘Art of hosting’ biedt de Meshworking-aanpak een bewust ontworpen proces dat leidt tot door partijen gedragen uitkomsten, het gezamenlijk creëren en het naar boven brengen van de collectieve wijsheid in een groep.

Art of hosting wordt vaak geassocieerd met groepsdynamische processen en de toepassing van verschillende sociale technieken zoals *World Café*, *Open Space* en de *Peer Circle* (Art of Hosting, 2012 I en 2012 II). Zelf zien beoefenaars van Art of Hosting het meer als een manier van zijn of een beoefening, vergelijkbaar met bijvoorbeeld de beoefening van een oosterse vechtkunst als Tai Chi.

Art of Hosting kent een diversiteit aan methoden en technieken om gesprekken te begeleiden, voor kleine en grote groepen mensen. De principes dragen bij aan het maximaliseren van de collectieve intelligentie, het integreren en benutten van de aanwezige diversiteit en het minimaliseren en transformeren van conflicten. Art of Hosting leidt tot gezamenlijke helderheid en zinvolle actie, en levert duurzame, werkbare oplossingen op voor de meest complexe problemen.

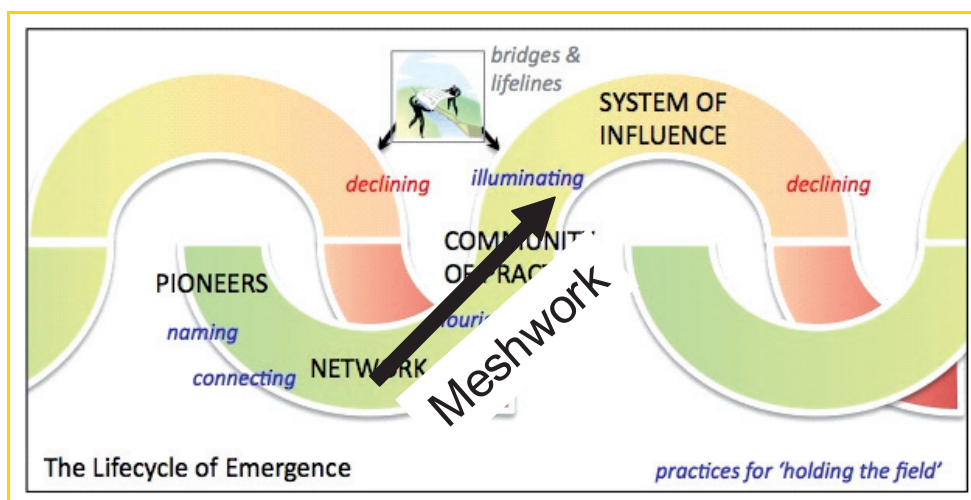
De aanpak zorgt ervoor dat belanghebbenden ‘eigenaar’ worden van het proces, doordat zij deelnemen aan het ontwerp en omdat het proces transparant is. Voortdurende feedback, leren en bijsturing worden met Art of Hosting een natuurlijk, geïntegreerd en functioneel onderdeel van het leven.

Deze benadering wordt onder andere gebruikt bij het ontwerpen en stellen van strategische vragen en het oogsten van de inhoud van gesprekken. En bij het ontwerpen en faciliteren van gesprekken, conferenties, werkbijeenkomsten en andere vormen van overleg.

3.5 Dubbele S-curves en Life cycle of emergence van Berkana

Het model van de Dubbele Surves en de praktijk van het Berkana Institute bieden inzicht welke specifieke rol Meshworking speelt in de ontwikkeling van nieuwe systemen.

Meshworking speelt in termen van de dubbele S-curves met name een rol bij het verbinden en versterken van pionierende initiatieven en het verspreiden en opschalen van succesvolle initiatieven (zie figuur 3). Dit in de richting van een robuuste en sterke nieuwe manier van denken en doen die zodanige schaal heeft dat het een alternatief is voor het bestaande systeem.



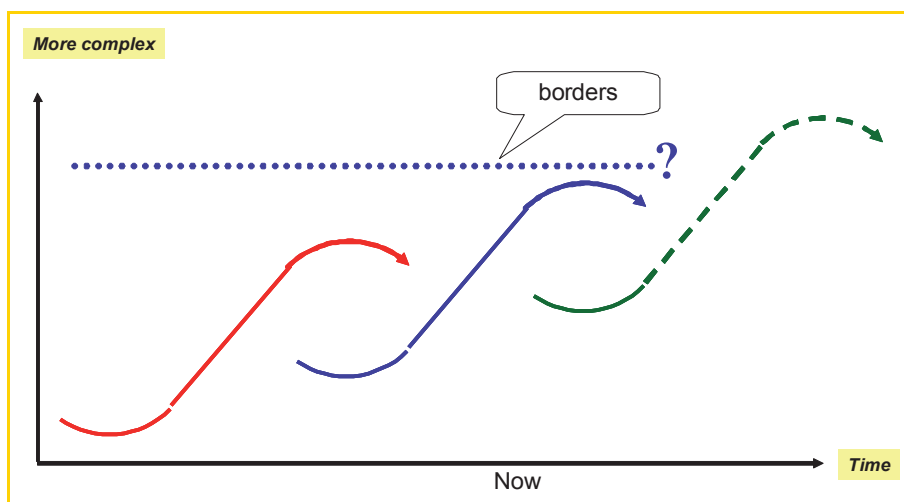
Figuur 3. Rol van Meshworking in dubbele S-curve model

Meshworking maakt gebruik van het model van Berkana Institute door bewust te werken met het bouwen aan netwerken en communities of practice. Zij zijn essentieel voor een goed functionerend Meshwork (zie ook hieronder).

Het 'Dubbele S-curves'-model is gebaseerd op chaos- en complexiteitsdenken.³ Dit model gaat ervan uit dat de ontwikkeling van complexe sociale systemen op een S-curve lijkt. Een onderliggende aanname van het S-curve-model is dat als een bepaalde manier van werken of leven succesvol is, het zal groeien. Maar in tegenstelling tot meer mechanistische modellen is de aanname dat die ontwikkeling op een bepaald moment 'tegen grenzen aan zal lopen', waarna de groei afneemt en uiteindelijk zal stoppen.

Sommige mensen zullen de grenzen eerder zien dan anderen en zullen op dat moment nieuwe manieren van werken en denken ontwikkelen. Op dat moment ontstaat een nieuwe, tweede S-curve, vandaar de naam van de dubbele S-curve.

De eerste fase van het nieuwe systeem bestaat uit 'trial en error'. Veel experimenten zullen falen en zullen blijken niet duurzaam te zijn. In sommige gevallen zal het nieuwe systeem prematuur 'afsterven'. Maar in andere gevallen zullen uit deze experimenten robuuste nieuwe manieren van werken en denken ontstaan, die leiden tot het ontstaan en groei van een nieuw systeem dat beter past bij de huidige context en omstandigheden. De dynamiek van de dubbele S-curves is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4. Model van dubbele S-curves

Wheatley en Frieze (2006) van het Berkana Institute hebben veel onderzoek gedaan naar de levenscyclus van sociale veranderingsbewegingen. Zij komen tot een vergelijkbaar model als het dubbele-S-curve model. Zij hebben in hun onderzoek gemerkt dat wanneer afgescheiden, lokale inspanningen (de experimenten van hierboven) met elkaar in contact komen als netwerken en elkaar dan versterken als Lerende gemeenschappen (*Communities of Practice*), er nieuwe systemen kunnen ontstaan. Dit vaak voor externe waarnemers met verrassende snelheid. Deze 'systems of influence' hebben kwaliteiten en capaciteiten die niet in de individuele inspanningen terug te vinden zijn. Zij hebben vaak meer impact en macht dan geplande, incrementele verandering kan hebben.

³ Onder andere ook ontwikkeld door Rob Wetzels in bijvoorbeeld: Peters en Wetzels (2009).

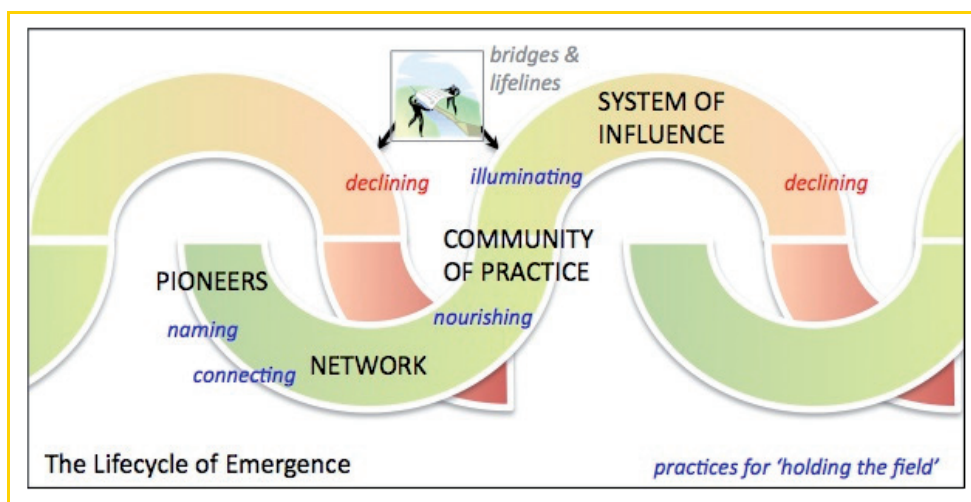
Fasen van sociale veranderingsbewegingen om tot schaal te komen zijn:

Fase 1: Netwerken zijn de eerste fase en zijn essentieel omdat via netwerken gelijkgestemde mensen elkaar kunnen vinden. Netwerken zijn vaak gebaseerd op eigen belang en worden gebruikt om verder te komen met het bereiken van eigen doelstellingen, bijvoorbeeld in werk.

Fase 2: Community of Practice. Netwerken maken het dus mogelijk om anderen te vinden die met vergelijkbare thema's bezig zijn. Daarna kan de tweede fase ontstaan: die van lerende gemeenschappen, of Communities of Practice (CoP). In Communities of Practice stellen mensen zich kwetsbaarder op. Ze zijn bereid hun dilemma's te delen en zo leren ze van elkaar. Ze zitten er niet alleen voor zichzelf, maar ook om met de eigen ervaringen anderen verder te brengen. Binnen een Community of Practice wordt ook kennis rond een bepaald gebied ontwikkeld, gestandaardiseerd en breder beschikbaar gemaakt.

Fase 3: Systems of Influence. Deze derde fase is niet voorspelbaar. Er ontstaat schijnbaar vrij plotseling een nieuw systeem dat macht en invloed heeft. De methoden die in de CoP's zijn ontwikkeld, worden nu de geaccepteerde standaarden. Mensen en organisaties uit allerlei sectoren nemen deze nieuwe manieren van werken zonder veel aarzeling over.

Gebaseerd op deze inzichten heeft Berkana voor partijen die dit soort ontwikkelingen willen voeden en stimuleren vijf verschillende rollen geïdentificeerd: (1) stervensbegeleiding, het op zo'n gezond mogelijke manier afsterven van het oude systeem, (2) identificeren van koplopers (*naming*), (3) met elkaar in contact brengen van gelijkgestemde mensen (*connecting*) en (4) voeden van initiatieven onder andere door condities te creëren voor het leren in groepen (*nourishing*) en (5) het duidelijk maken van de keuzen die er is om over te stappen naar een nieuw systeem (*illuminating*).⁴



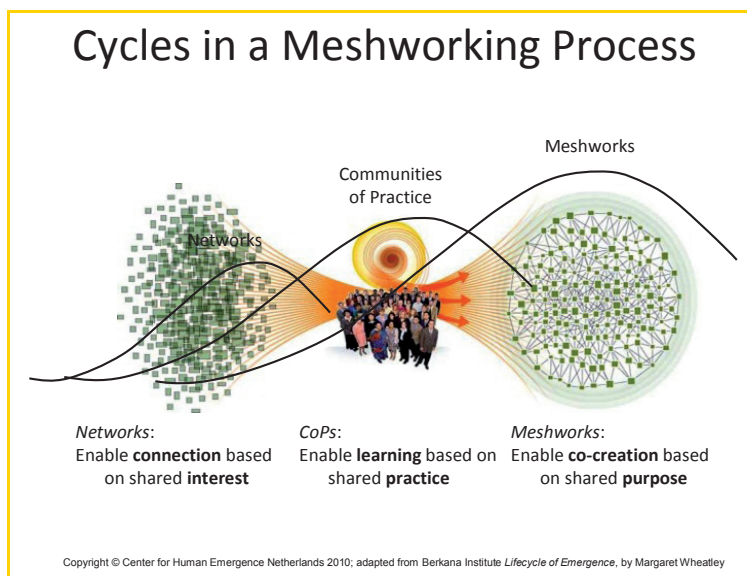
Figuur 5. Fasen en rollen uit Berkana Lifecycle of Emergence model⁴

4 Figuur op 26 maart 2012, gehaald van <http://howtosavetheworld.ca/2010/04/22/the-lifecycle-of-emergence/>.

Meshwork, Netwerk en community of practice

Een Meshwork is anders dan een netwerk. In een netwerk staan de individuele deelnemers en wat zij willen bereiken centraal. Mensen zijn onderdeel van een netwerk om een eigen belang te dienen, wat het ook is, mogelijk opdrachtgevers te vinden, nieuwe kennis of ervaringen op te doen. In een Meshwork staat het eigen belang van de deelnemers in relatie tot de overkoepelend doelstelling van het Meshwork. Deelnemers van het Meshwork stellen zich ten dienste van het overkoepelend doel. Wat soms ook kan betekenen dat zij dingen anders gaan doen, of bepaalde activiteiten laten. Consequentie van het 'ten dienste stellen' is dat je het beste van jezelf inbrengt. Door dat te doen kunnen mensen ook eigen doelstellingen bereiken en belangen dienen. Bovendien geeft het initiatieven richting en zien ze aan welk deel van de totale puzzel zij werken.

Het ontstaan of bestaan van netwerken en Communities of Practice is een belangrijke voorwaarde voor het functioneren van Meshworks. Dat betekent niet dat Meshworks pas kunnen ontstaan als de netwerken al zijn; Het Meshwork zelf kan als netwerk en CoP fungeren, zie figuur 6.



Figuur 6. Cycles in a Meshworking Process

3.6 MIDIR Onderzoek naar veerkracht en risk-governanceconcepten

Een andere belangrijke inspiratiebron voor het Center for Human Emergence is het MIDIR 'Multidimensional Integrated Risk Governance'-onderzoek. Dit onderzoek is onder andere uitgevoerd door Gaiasoft, onder het zesde Frameworkprogramma van de Europese commissie. Doelstelling van het MIDIR-onderzoek was het ontwikkelen van een herbruikbaar en schaalbaar concept voor veerkracht en *risk governance*.

Er is gekeken naar veertien verschillende Europese projecten en methoden die op grote schaal met veerkracht en risk governance omgingen. Een van de belangrijkste uitkomsten is een aanpak waarin doorbraakgebieden, condities en indicatoren voor succes zijn beschreven, naar aanleiding van succesvolle casestudies rond die condities.

4. Toepassing van Meshworking

Meshworking is de afgelopen jaren in zeer verschillende contexten toegepast. In één geval ging het om het ondersteunen van de verschillende nationale netwerken van de YES Campagne in het gezamenlijk creëren van werkgelegenheid en het simuleren van ondernemerschap voor jongeren met name in het Zuiden. Ook is het bijvoorbeeld gebruikt om het bekijken hoe IT en IT-bedrijven rond duurzame ontwikkeling doorbraken kunnen realiseren. In tabel I zijn de verschillende ervaringen toegelicht.

Wanneer	Wie/waar	Wat
Juni 2007 tot heden	MeshWork for Improving Maternal Health (formerly MotherCare)	35 partijen werken samen rond Millenniumdoel 5 (Akkoord van Schokland) in projecten in Sierra Leone en Afghanistan.
2009 tot heden	IUCN Leaders for Nature	Framework en online tools voor samenwerking in projecten van IUCN Business Network in Nederland.
Augustus 2010 en 2011	Caux TIGE Meshwork Hub Space	150 deelnemers aan Trust and Integrity in Global Economy Conference, die in de HUB-space tussen sessies door bijeenkomen om rondom eigen acties anderen te ontmoeten en actieplannen te ontwikkelen, gefaciliteerd door HUB-hosts en Meshwork-tools.
Februari 2011	YES - Youth Entrepreneurship Sustainability, Alexandrie Egypte.	Ontwikkelen van een strategisch framework en actieplannen met geselecteerde YES Leaders, voor de transitie van campagnenetwerk naar realisatienetwerk, die werkgelegenheid voor en door jongeren creëren in meer dan 50 landen.
November 2010	COPI6 Climate Solutions Meshwork Cancun, Mexico	Verdere ontwikkeling van Climate Solutions Meshwork-framework, ontwikkeling van een opleidingsprogramma voor Meshwork met tien trainees, experimenteren met korte Meshwork design formats met NGO's en met losse deelnemers in Meshwork Space KlimaForum (voortbouwend op inzichten Belo Horizonte-bijeenkomst en COP 15 ervaringen).
Mei-juli 2010	Caux Human Security Meshwork Roadmap Ruim 300 internationale deelnemers	1. Ontwikkelen van Meshwork-framework voor Human Security met core team Caux. 2. Meshwork-proces met alle deelnemers om in de conferentie ook tot het formuleren van acties te komen en die met Meshwork-tools in platform zichtbaar te maken. 3. Experiment met een Caux HUB Space als plek voor bijeenbrengen van mensen en ontwikkelen van actieplannen in relatie met de conferentie en hun eigen doelstellingen.

Wanneer	Wie/waar	Wat
Juni 2010	YES Global Framework	1. Meshwork-proces met ruim 50 YES leaders uit 35 landen/regio's, ontwikkelen van framework waar- aan ze gezamenlijk kunnen werken, inclusief score- card per regio en formulering van eerstvolgende stap voor ontwikkeling. 2. 1e prototype van een Meshwork HUB-space waar mensen in de dagen na het creëren van het frame- work bijeenkomen om in groepjes verder te wer- ken aan afstemming en actieplannen.
April 2010	MeshWork IT in duurzaamheid	1. Deelnemers uit de IT, overheid en NGO's ontwik- kelen 1e framework over rol van IT en IT-bedrijven in bijdragen aan duurzame samenleving. 2. Framework wordt getest in sessie met bezoekers van internationale ITC-conferentie.
Maart 2010	Meshwork voor Investing in Plan B	Mede ontwerpen en faciliteren van een bijeenkomst rond investeren in duurzaamheid en bouwen van framework voor Meshwork Plan B van Lester Brown, met pensioenfondsen, banken, overheid en NGO's i.s.m. Marcel de Berg.
December 2009	COPI5 Climate Solutions Meshwork, Kopenhagen, Denemarken 'Which piece of the puzzle do you hold?'	Verdere ontwikkeling van het framework 2020 Climate Solutions Meshwork. Gesprekken met deelnemers COPI5 over welk deel van de puzzel zij in handen hadden in CHE-stand. Trainen van zo'n 35 hosts in Meshwork-proces. Experimenteren met het bijeenbrengen en hosten van kortstondige ontmoetingen die in sommige gevallen leidden tot langdurige samenwerking rondom onder- delen van het Meshwork-framework. Experimenteren met scorecards per land.
Augustus 2009	2020 Climate Leadership Campaign, Belo Horizonte Brazil	Identificeren van doorbraakgebieden voor 80% CO₂-reductie in 2020. Ontwikkelen van condities voor succes, actieplannen. Identificeren van best practices van personen/organi- saties met relevante ervaringen. Opbouw van online Meshwork-platform 2020 Climate Solutions Meshwork.
November 2008	Meshwork for Parliamentarians,	Parliamentarians take action on MDG4 en MDG5: internationale roadmap ontwikkelen voor parlemen- tariërs hoe zij kunnen bijdragen aan zorg voor moe- ders en pasgeborenen.

Tabel 1. Toepassingen van Meshworking

4.1 Maatwerk en basisstappen

In ieder context en rond ieder thema zal het creëren van meer coherentie en effectievere samenwerking een maatwerk aanpak vragen. Welke aanpak het best past, wordt onder andere beïnvloed door de complexiteit van de thematiek, hoe ver het thema in de dubbele S-curve ontwikkeld is, welke partijen er nu bezig zijn, hoe partijen nu samenwerken en welke mate van vertrouwen er is.

De aanpak van Meshworking ontwikkelt zich voortdurend, aangezien ieder initiatief een experiment is dat weer geleerde lessen en nieuwe inzichten oplevert. Toch kent ieder initiatief rond Meshworking een aantal basisonderdelen. Deze zullen we toelichten aan de hand van de cases in Belo Horizonte (The Hague Center, 2009) en Parliatarians take action (The Hague Center, 2008).

Eerst wat meer achtergrondinformatie. De conferentie in Belo Horizonte in Brazilië startte bij het State of the World Forum. Het State of the World Forum uit de Verenigde Staten kent een lange geschiedenis van het bij elkaar brengen van mensen van verschillende disciplines en uit verschillende sectoren uit de hele wereld. In deze bijeenkomsten worden diverse onderwerpen besproken die relevant zijn voor de mensheid, in een sfeer van onderzoek, dialoog en het nemen van verantwoordelijkheid.

Toen klimaatverandering een steeds belangrijker thema werd, besloot CEO Jim Garrison om een Forum rond klimaatverandering te organiseren en hij maakte twee strategische keuzen. Hij besloot onder andere gebaseerd op het werk van Lester Brown (Plan B) om een CO₂-reductietermijn tot 2020 aan te nemen, terwijl overheden over 2050 aan het onderhandelen waren. Daarnaast besloot hij om naast technologische ontwikkelingen ook naar gedrag, levensstijlen en drijfveren van mensen te kijken (dus te werken met het Integrale Model).

In eerste instantie was het idee om een eenmalig State of the World Forum te organiseren in Washington DC in november 2009. Een uitnodiging van Emilia Queiroga om naar Brazilië te komen veranderde dat plan. Een kleine groep van invloedrijke mensen in Brazilië begonnen steeds meer mensen uit alle lagen van de Braziliaanse maatschappij te mobiliseren rond het 2020-doel. Het Belo Horizonte Forum groeide uit tot een bijeenkomst met 225 deelnemers en commitment op hoog politiek niveau.

Door contacten met CHE Nederland werd besloten om de conferentie voor te bereiden en te ontwerpen als start van een Meshwork. Het programma van de conferentie werd opgebouwd volgens de Art of Hosting-principes. Ervaren en beleven stonden centraal. Zo ontstond een interactieve conferentie waarin de deelnemers ervoeren hoe waardevol het is om met een diverse groep van mensen rond betekenisvolle vragen het gesprek aan te gaan. Na een avondvullende openingsceremonie, startte de volgende dag de driedaagse conferentie met het uiteenzetten van de problematiek door internationaal vermaarde sprekers, mogelijkheden, en de doelstelling van 2020. Vervolgens werden deelnemers gevraagd verder betekenis en invulling te geven aan de doelstelling. De rest van de dagen werd besteed aan ontwikkelen van het MeshWork-framework, dat hieronder wordt toegelicht. Tegelijkertijd werd er in met behulp van ontwikkelde software de online Meshwork gebouwd, profielen van deelnemers verzameld en een start gemaakt met het verzamelen van best practices. Dit framework werd de eerste versie van de Meshwork Roadmap voor Climate Solutions die in latere conferenties en werkbijeenkomsten verder uitgewerkt zou worden. Na de bijeenkomst heeft Jim Garrison een plan ontwikkeld om met de uitkomsten van de werkconferentie verder te gaan naar andere steden in de wereld. Er bleek echter bij financiers onvoldoende draagvlak te zijn om ermee verder te gaan, mede beïnvloed door de financiële crisis van 2008.

De andere hier gebruikte case is 'Parliamentarians Take Action on Maternal and Newborn Health'. Van 26 tot 28 november 2008 vond de conferentie 'Parliamentarians Take Action on Maternal and Newborn Health' plaats in Den Haag. Deelnemers waren zo'n 85 parlementsleden uit 35 landen, vertegenwoordigers van de Verenigde Naties en van de World Health Organisatie. De conferentie had tot doel om door samenwerking het behalen van Millenniumdoel 5 (het verbeteren van de gezondheid van moeders en pasgeborenen) te versnellen. Centraal stond de Meshworking-aanpak.

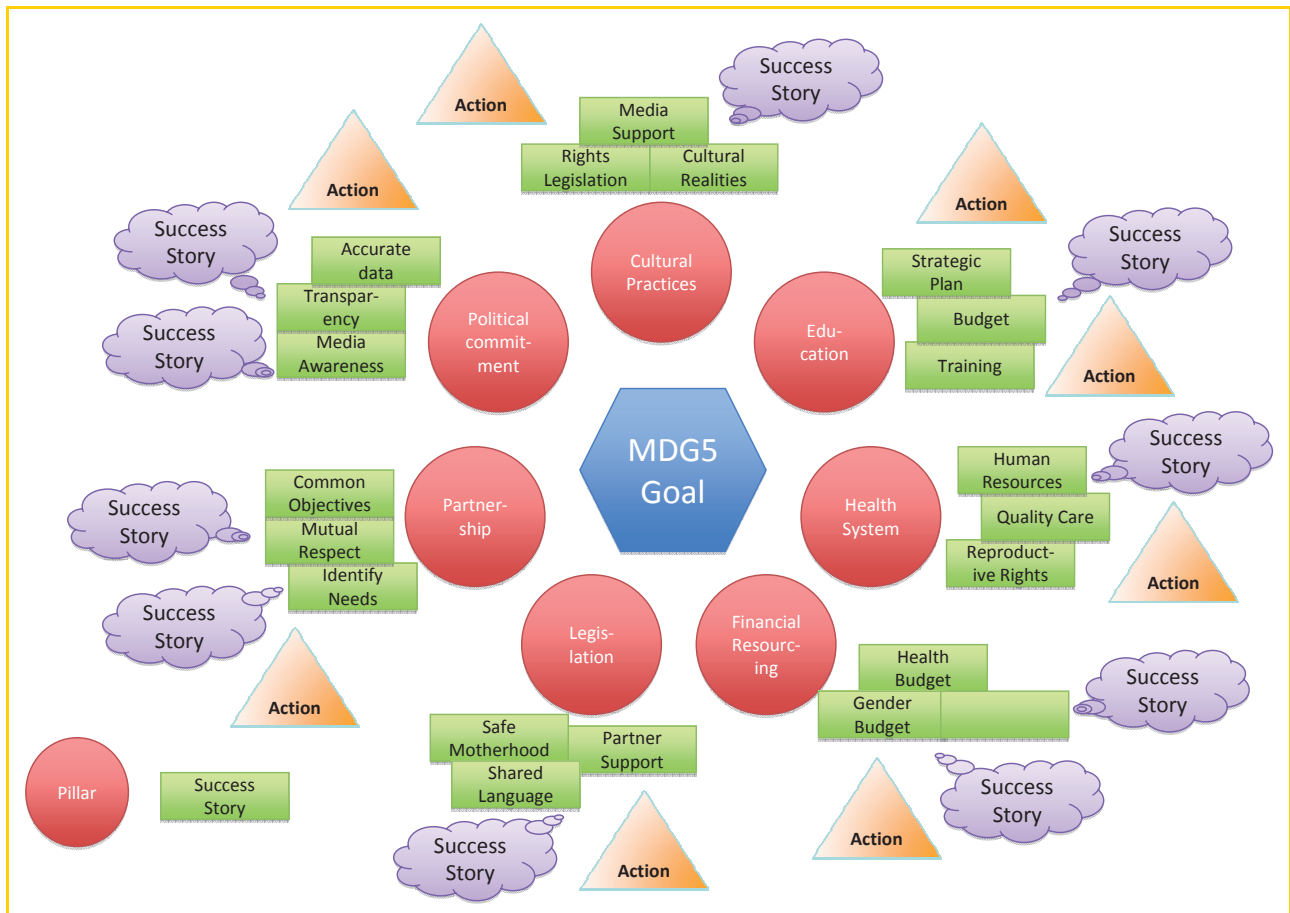
De parlementariërs en andere deelnemers ontwikkelden in drie dagen de Meshwork Roadmap, leerden elkaar en elkaars praktijkervaringen ondertussen beter kennen en kwamen in aanraking met andere partijen zoals Nederlandse en Europese parlementariërs, twee Nederlandse ministers, bedrijfsleven, NGO's en onderzoeksinstituten die onderdeel van het programma waren, en HKH Prinses Maxima, die het belang van Multi-stakeholdersamenwerking onderstreepte.

Welke Meshworkstappen zijn in deze cases gezet?

1. *Identificeer een gedeelde noodzaak en doelstelling rond een bepaald thema.* In het geval van de Climate Solution Meshwork in Belo Horizonte waren de deelnemers zich voldoende bewust van de noodzaak tot actie en beschikten zelf ook over kennis van zaken. Het werk van Lester Brown en de visie van State of the World Forum werden als gezamenlijk vertrekpunt genomen om de doelstelling te formuleren van het bereiken van een reductie van 80% van wereldwijde CO₂-emissies in 2020. Deelnemers hebben tijdens de bijeenkomst gezamenlijk verhalen, beelden en visies ontwikkeld hoe de wereld eruit zou zien als ze ervan uit gaan dat dit doel inderdaad in 2020 gerealiseerd is. In de conferentie rond Millenniumdoel 5 zijn vergelijkbare stappen gezet.
2. *Identificeer de belangrijkste doorbraakgebieden die het Meshwork moet aanpakken om haar doelstellingen te bereiken.* In Brazilië zijn deelnemers in een World Café-setting in tafels van 10 van wisselende samenstelling gevraagd in twee ronden doorbraakgebieden te identificeren en te bespreken. In een laatste en derde ronde werd gevraagd om te scoren en zo een top-5-doorbraakgebieden te identificeren. Voorbeelden van genoemde doorbraakgebieden zijn educatie, energie, het creëren van een nieuw verhaal, waarden en levensstijlen en herstel van ecosystemen.
3. *Identificeer de condities die nodig zijn wil een doorbraakgebied succesvol kunnen zijn en kunnen bijdragen aan het doel.* En schat in hoeverre deze conditie al in zicht is. Rond bijvoorbeeld ecosystemen werden condities onderkend zoals verminder ontbossing, transitie naar agro-ecology, herstellen van gedegradeerd gebied et cetera.
4. *Identificeer voor iedere conditie bestaande oplossingen, cases, uitdagingen en partijen die aan deze conditie werken.* In de zaal zijn de verschillende condities op papieren aan de muur gehangen. Alle deelnemers zijn gevraagd om daar waar zij oplossingen of cases kenden uit hun praktijk deze toe te voegen. Deze werden direct ook in het online systeem ingevoerd en gestructureerd aan de hand van het framework.
5. *Identificeer volgende stappen voor alle deelnemers.* Aan deelnemers werd gevraagd welke volgende stap zij wilden nemen in het bijdragen aan De Klimaatcampagne. Via een Open Space-werkvorm zochten deelnemers elkaar op die vergelijkbare acties wilden nemen en maakten zij plannen voor verdere samenwerking. Vervolgens presenteerden deelnemers hun plannen aan elkaar via verschillende kunstvormen, om zo ook anderen de gelegenheid te bieden zich kenbaar te maken als ze wilden aansluiten.

Monitoring, implementatie en leren: systemen die het geheel dragen en inzichtelijk maken

Het geheel van doorbraakgebieden, condities en succesverhalen, het zogenaamde Meshwork Template, is in de cases vervolgens gebruikt als een monitoring en evaluatiesysteem. Hieronder is als voorbeeld het Meshwork Template van de Parliamentarians take action case weergegeven. De rode cirkels zijn hierin de doorbraakgebieden en de groene blokken de condities.



Figuur 7. Meshwork Template van Parliamentations take action-case

Partijen die aan het Meshwork deelnemen kunnen met het Meshwork Template op uniforme wijze duidelijk krijgen welke voortgang er geboekt is.⁵ In de verschillende projecten is er een online software platform ontwikkeld, Gaiaspace. In die software kan het Meshwork Template ingevoerd worden. Door middel van de software kunnen deelnemers de voortgang monitoren en kunnen ze aangeven en zien in hoeverre aan bepaalde condities is voldaan, en zo zien welke doorbraakgebieden gerealiseerd zijn en waar nog aandacht nodig is. Bovendien wordt framework en scorecards gebruikt voor regelmatig overleg waarbij de deelnemers onderzoeken hoe ze elkaar en zichzelf kunnen ondersteunen in het bereiken van resultaten. Het gaat daarbij nadrukkelijk niet om elkaar te beoordelen, maar juist in vertrouwen elkaar te ondersteunen. In figuur 8 staat de voortgang in een zogenaamde scorecard voor de Parliamentarians take action-case weergegeven.

⁵ De noodzaak tot het ontwikkelen van 'shared measurement system' wordt in het Collective Impact-artikel (Kania, 2011) bevestigd. Dit 'measurement system' wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor succesvol bereiken van collectieve resultaten.

Pillar > Condition	Mar	Apr
Political Commitment		
Accurate data	Beginning	Developing
Transparency	Developing	Developing
Media awareness	Beginning	Beginning
International pressure	Beginning	Beginning
Awareness in Political Parties	Beginning	Beginning
Legislation		
Support for safe motherhood	Beginning	Beginning
Shared language	Beginning	Beginning
Partner support and coordination	Beginning	Developing
Financial Resourcing		
Health Budgeting	Performing	Performing
Gender Budgeting	Developing	Developing
Insurance System	Beginning	Developing
Free Services	Beginning	Beginning
Taxation support	Developing	Performing
Health System		
Human Resources	Beginning	Beginning
Quality Care	Beginning	Developing

Figuur 8. Scorecard van Parliaments take action-case

De scorecard laat met verkeerslichtkleuren zien hoe ver deze condities in het betreffende land, regio, stad, of organisatie ontwikkeld zijn: Geen activiteit (), Beginnend (*Beginning*), Zich ontwikkelend (*Developing*), Geïmplementeerd (*Performing*)

Vervolgens brengen deelnemers in welke kennis reeds voorhanden is om elke doorbraak- conditie te behalen, in termen van oplossingen, casestories, uitdagingen en actieve organisaties inbrengen. Ook kunnen deelnemers met behulp van de software met elkaar samenwerken en andere deelnemers vinden die voor hen waardevolle ervaring hebben op basis van profielen. Daarnaast vormen partijen rond bepaalde condities en/of doorbraak- gebieden lerende netwerken of Communities of Practice, om gezamenlijk aan die ontbrekende gebieden te werken. Het platform is bijvoorbeeld ook gebruikt in het Leaders for Nature-netwerk, zie figuur 9.



Figuur 9. Platform voor Leaders for Nature

4.2 Principes

Meshworking maakt gebruik van een aantal principes, die het Meshwork succesvol maken. Deze principes zijn ontstaan uit de ervaringen tot nu toe en inzichten uit ervaringen van anderen. Ze worden hieronder toegelicht.

Identificeer en betrek het ‘requisite’ system

Requisite verwijst naar het betrekken van een variëteit aan mensen die in verhouding staat tot de complexiteit van de thema's waar je aan wilt werken. Bovendien is het van belang om vertegenwoordigers van de verschillende belangen en sectoren om tafel te hebben (het hele system in de kamer), dan wel dat er mensen zijn die vanuit een onafhankelijke positie de verschillende perspectieven kunnen inbrengen. In de Belo Horizonte-case is in aanloop van het conferentie heel bewust gekeken naar welke sectoren in de maatschappij er allemaal relevant zijn voor het reduceren van CO₂-emissies. En er zijn mensen uit die sectoren gezocht en uitgenodigd.

Maak de diversiteit aan onderliggende belangen en intenties duidelijk en hou er rekening mee in je manier van werken

Vroeg in het proces van het MeshWork for Mothercare hebben deelnemende partijen hun belangen en drijfveren naar elkaar expliciet gemaakt, met de bedoeling om deze belangen geen mogelijke verstorende verborgen agenda's te laten worden. Door belangen expliciet te maken, kunnen andere deelnemers met hen meedenken om het voor hen een waardevolle samenwerking te laten zijn. Bovendien vergrootte deze openheid hierover ook het vertrouwen tussen de partijen. Gebleken is hoe belangrijk open zijn over belangen en het bouwen aan vertrouwen is en ook dat dit regelmatig herhaald dient te worden. Het is een uitdagend gebleken hoe om te gaan met de wisseling van medewerkers in organisaties en daardoor in het Meshwork als er over een langere tijd wordt samengewerkt.

Neem aan dat alles wat er nodig is, er al is

Dit principe voorkomt dat mensen en partijen afwachten totdat anderen de condities scheppen, (bijvoorbeeld hun initiatief financieren of regelgeving aangepast wordt), en direct (beginnen te) werken met wat er al is. De bijeenkomsten in Brazilië en Kopenhagen waren zo ontworpen dat deelnemers gestimuleerd werden om de bronnen die ze nodig hadden om voortgang te maken te vinden bij de andere deelnemers. Dit gebeurde onder andere door mensen en organisaties bij elkaar te brengen op een zogenaamde fysieke 'wall of needs', waar mensen hun 'needs' op een post-it konden schrijven en ophangen. Bij YES in Zweden en in Caux is geëxperimenteerd met de Meshwork Hub Space, een fysieke plek waar mensen bijeen komen om hun ideeën tentoon te stellen, in cocreatie uit te werken tot actieplannen, en verbindingen te maken met (on)bekende deelnemers. Begeleiders, zogenaamde Hub Hosts, vervulden hierin een actieve rol.

Identificeer bestaande initiatieven en bronnen en creëer vervolgens focus en verbinding, door ze te richten op kritische doorbraakgebieden

In Brazilië, Kopenhagen en in andere processen hebben deelnemers onder begeleiding het Meshwork Template in het proces en tegelijkertijd online ingevuld om dit principe te bereiken.

Ontdek het gedeelde belang door een hoger overstijgend doel te identificeren

In Brazilië werd de eerste dag van bijeenkomst gebruikt om deelnemers betekenis te laten geven en 'buy in' te krijgen van de gestelde doelen. In andere projecten is gezamenlijk aan het ontwikkelen van een overkoepelend doel gewerkt.

Maak de unieke bijdrage die iedere belanghebbende al maakt aan het hogere doel expliciet en waardeer ze voor die bijdrage

In Brazilië en Kopenhagen is de expertise van iedere deelnemer gekoppeld aan specifieke doorbraakgebieden en specifieke condities. In het MDG5 Meshwork gebeurde dit onder andere door in een van de startbijeenkomsten een marktplaats te laten plaatsvinden. Bovendien is dit principe een regelmatig terugkerend onderwerp in de samenwerkingsbijeenkomsten geweest.

De volgende principes hebben te maken met omgangsvormen en -normen die bijdragen aan vertrouwen en samen werkelijk cocreëren.

Gebruik frictie en schijnbaar tegenstrijdige belangen voor het creëren van synergie en cocreatie (in plaats van compromissen waar niemand blij mee is)

Tijdens bijeenkomsten hebben facilitators de deelnemers aan de Meshworks uitgenodigd om daar waar spanningen gevoeld worden die te adresseren in plaats van onder tafel te schuiven. Juist door het – gefaciliteerd – bespreekbaar maken van de spanning kan er ontspanning komen, energie vrijkomen voor cocreatie en kunnen er oplossingen worden gevonden die ineens mogelijk blijken.

Voed en steun het gevoel van ‘hier hoor ik bij’

In het Meshwork for MotherCare is vroeg in het proces een logo ontwikkeld en andere communicatiekanalen zoals website, portal, folders, nieuwsbrieven, die de functie hebben vervuld van ‘hier hoor ik bij’ en uitwisselingen tussen de bijeenkomsten door mogelijk heeft gemaakt. Overigens is het een wezenlijk gebleken dat er personen zijn die zich met dit principe zeer actief bezighouden.

Richt je op wat functioneel is in plaats van op wie gelijk heeft (what is right instead of who is right)

Binnen Meshworking zetten deelnemers het overkoepelend doel, de doorbraakgebieden en condities centraal. Vervolgens kunnen partijen hun kwaliteiten inzetten daar waar het best past. Op die manier richt de aandacht zich op wat past en functioneel is, en veel minder op wie er gelijk heeft, ten opzichte van anderen.

5. Resultaten en geleerde lessen

De afgelopen jaren is er ervaring opgedaan met verschillende aspecten van Meshworking in hele diverse contexten. De praktijk van Meshworking is relatief jong en in ontwikkeling. Veel is uitgetoetst en meer of minder succesvol verlopen. Veel initiatieven zijn relatief recent gestart zijn of hebben kort geduurd. Daarom is het moeilijk nu aan te geven wat precies de bereikte resultaten geweest zijn. Bovendien is het soms nog complex om te weten in hoeverre de resultaten en impact van initiatieven aan Meshworking zijn toe te wijzen, zogenaamde issue van attributie. Daarvoor is meer onderzoek en meer ervaring nodig.

Er zijn wel voorbeelden van resultaten naar boven gekomen. Rond veel initiatieven gaven partijen aan dat ze het waardevol vonden om met verschillende partijen samen te werken aan een overkoepelend doel. Een illustratie hiervan is de quote uit de afsluitende speech rond de Parliamentarians Take Action case van mevrouw Mafubellu van de World Health Organization: ‘My thanks certainly also go to Meshwork for bringing together the elements for the road map and parliamentary action, and in particular to CHE, who stopped us from only talking but forced us to put our heads together and work on concrete goals, conditions and actions.’

Daardoor hebben deelnemers vaak hernieuwde passie voor het eigen werk gekregen door te zien dat het een essentieel onderdeel is van de totale puzzel. Ook is het voor partijen makkelijker geweest om tot samenwerking te komen, omdat ze zich niet alleen tot elkaar te verhouden hadden, maar met name samen tot een overkoepelend doel.

Ook zijn door de samenwerking en de werkbijeenkomsten nieuwe concepten ontstaan en is nieuwe kennis ontwikkeld die snel op andere plekken is toegepast, wat ook de bedoeling is van het ontwikkelen van een Meshwork Template. Zo heeft het International Confederation Of Midwives in het MDG5 Meshwork activiteiten ontwikkeld met en voor vroedvrouwen. Deze activiteiten hebben partijen in 2012 en 2013 uitgerold in vijf andere landen in Afrika en in drie andere regio's.

Daarnaast zijn ook rond een aantal eenmalige bijeenkomsten nieuwe relaties ontstaan en zijn een aantal partijen samen een nieuw initiatief gestart. Zo is bijvoorbeeld rond het Plan B en Finance-project een samenwerking tussen banken en vermogensbeheerders ontstaan om een fonds rond investeren in plan B op te zetten.

Het is met name weerbarstig gebleken om de aandacht voor de Meshwork Roadmap vast te houden en partijen betrokken te houden bij het benodigde langduriger proces. In een aantal initiatieven bleef het bij één bijeenkomst. Het bleek lastig voor mensen om de commitments die zij aan het Meshwork maakten te vertalen naar aanpassingen in hun dagelijkse werk. Financiële middelen voor professionele ondersteuning hierin zijn vaak in het vervolg uitgebleven.

In nieuwere initiatieven wordt nu gezocht naar manieren om langere termijn verbinding vast te houden, onder andere door meer aandacht te hebben voor het ontwikkelen van strategische partnerships met relevante partijen uit het werkveld.

6. Vervolg: Meshwork voor een Circulaire economie

Een van de aandachtsgebieden van het CHE van de komende tijd is de circulaire economie.

Circulaire economie gaat ervan uit dat de mensheid is aangelopen tegen de fysieke grenzen van onze planeet en dat we leven in een tijd van 'overshoot'; de mens gebruikt nu al meer dan de aarde leveren kan. De versterking van de ecologische draagkracht van de planeet kan voor een belangrijk deel plaatsvinden door onze huidige lineaire economie om te vormen tot een circulaire economie. Oftewel: door grondstoffen die afkomstig zijn uit eindige bronnen terug te brengen in de kringloop volgens *reduce, recycle, replace principles*. De natuur zelf – waarin alles wat afsterft weer afvalloos wordt gebruikt als grondstof voor nieuw leven – dient hierbij als lichtend voorbeeld. Hoe ziet die eruit voor Nederland, Europa, de wereld? Nederland kan een voortrekkersrol vervullen in ontwerp en ontwikkeling hiervan.

CHE is bezig om de ervaring en ontwikkelde concepten en instrumenten rond Meshworking te gebruiken voor het stimuleren van de circulaire economie. Een van de wegen is gericht op de cocreatie van het Meshwork voor een Circulaire Economie.

In verschillende domeinen van de Nederlandse samenleving is CHE bezig om mensen en organisaties uit te nodigen om in kaart te brengen welke stappen er genomen dienen te worden om te komen tot een circulaire economie, op welke wijze en door wie. Opinieleiders en toonaangevende mediapartners die de integrale visie onderschrijven, worden betrokken om bij te dragen aan draagvlakvorming.

Onderdeel van het plan is om de vorming van strategische Communities of Practice te ondersteunen die zorgen voor afstemming, samenhang en het van elkaar leren. Onderdeel van het proces is te bepalen wat ieder domein te doen staat, wat van andere domeinen nodig is, wie waarvoor verantwoordelijkheid neemt en hoe monitoring en leren plaatsvindt. Het Meshwork platform en de Meshwork instrumenten kunnen de partners in en tussen de domeinen ondersteunen.

In eerste instantie richt de aandacht zich op het marketing domein en het financiële domein, waarbij het marketing domein tot nu toe het verst ontwikkeld is in het zogenaamde MeshWork Beyond Marketing 3.0. Later volgen eventueel HR, IT, Media, Inkoop, wet en regelgeving en politiek. Hieronder wordt de rol van marketing in de circulaire economie en de Meshwork aanpak toegelicht.

MeshWork Beyond Marketing 3.0: Visie en aanpak

Marketing wordt steeds vaker beschouwd als de ‘motor van de wegwerpeconomie’. In essentie is marketing nu gericht op bevordering van groei, traditioneel gekoppeld aan het creëren van winstmaximalisatie en het bevorderen van aandeelhouderswaarde. In de transitie naar een duurzame samenleving gaat het om de verschuiving van winstmaximalisatie naar winstoptimalisatie in bedrijven. Daarvoor is het nodig dat er op een andere manier marketing wordt bedreven. Marketing die niet langer is gericht op de kwaliteit van de transactie maar op de kwaliteit van de relatie. Dit vergt een omslag in denken en doen van de huidige generatie marketeers. De nieuwe generatie marketeers moet opereren vanuit een andere opvatting dan nu gewoon is. Volgens velen, waaronder ook Herman Wijffels, is een goede marketeer een verbindingsofficier. Zijn taak is op een goede manier te communiceren met klanten en goed te luisteren naar maatschappelijke ontwikkelingen, naar wat er leeft en dat te vertalen in producten en diensten die echte waarde toevoegen aan het leven van mensen en tegelijkertijd in volledige harmonie zijn met het grotere geheel en het systeem aarde.

Marketing kan een belangrijke rol vervullen in de transitie naar een circulaire economie. Dit heeft te maken met de veranderende plek van marketing in organisaties, de rol van de marketeer als verbindingsofficier – intern en extern en de expertise in het beïnvloeden van mensen en merken.

Het Meshwork Beyond Marketing 3.0 brengt verschillende netwerken en partijen bijeen om samen te werken aan de coherentie in dit domein. Doel is om met elkaar de barrières en nodige condities voor innovatieve doorbraken in dit domein te identificeren, te zoeken naar vernieuwing en te bouwen aan mogelijke oplossingen voor producten en diensten die passen in een circulaire economie.

In december 2011 gaven Herman Wijffels en Anne-Marie Voorhoeve als ‘eerste aftrap’ een interview in het vakblad *Tijdschrift voor Marketing* (TvM) over de noodzakelijke transformatie naar een duurzame samenleving met een circulaire economie en de rol van marketing daarin. Op Valentijnsdag leidden zij TvM’s Ronde Tafel bijeenkomst met zo’n 17 marketingdirecteuren als vervolg op die Call for Action. Gebruikmakend van onderdelen van het Meshwork Proces, zochten de aanwezige marketeers naar onderliggende principes en mogelijke doorbraakgebieden, tevens antwoord gevend op de vraag wat hun persoonlijke drive is om richting een duurzaam ingerichte organisatie te gaan en wat dit vraagt van ons als mens, burger, marketeer. Een verslag staat in het aprilnummer (2012) van *Tijdschrift voor Marketing*. De deelnemers gaven in de check out aan te willen bijdragen aan het Master Meshwork for Circular Economy i.o.

In het marketingdomein zijn diverse bewegingen zichtbaar die gericht zijn op het bijdragen aan de transitie naar een duurzamere samenleving en het vergroten van bewustzijn onder marketeers om anders te gaan denken en doen.⁶ CHE is bezig om met al deze partijen strategische connecties aan te gaan en zal hierop doorbouwen, om de benodigde doorbraken te kunnen realiseren.

Referenties

- ArtofHosting (2012) Hosting as Art. (<http://www.artofhosting.org/theart/>) March 19.
- ArtofHosting (2012 II) Main Methods. (<http://www.artofhosting.org/thepractice/methods/>) March 19.
- Beck, E.D., Cowan C.C (2006). *Spiral Dynamics: mastering values, leadership, and change*. Blackwell Publishing: Oxford (First published 1996)
- Beck, E.D. (2007) The Meshworks Foundation: a New approach to Philanthropy, A Spiral Full of Foundations (<http://www.humanemergencemiddleeast.org/meshworks-foundation-philanthropy.php>) December 19, 2008.
- Kania, J, Kramer, M. (2011), *Collective Impact*, *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011
- Merry, P. (2006). *Evolutionary Leadership*. Altamira-Becht: Haarlem.
- MIDIR Report 1.2 (2007) Del. 1.2: Scalable resilience and risk governance including guidelines on stakeholder involvement. MIDIR Project: Multidimensional Integrated Risk Governance.
- MIDIR Report 2.4 (2008) Del. 2.4: Online tools for developing Sustainability and Resilience. Methodology, experience and cost effective solutions from MIDIR EU Research project. MIDIR Project: Multidimensional Integrated Risk Governance.
- Peters, J. & R. A.E. Wetzels (2009), *Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden*, Amsterdam: Business Contact.
- Scharmer, C.O. (2007), *Theory U*, Cambridge: Society of Organizational Learning
- The Hague Center (2009), *Developing a roadmap and meshwork for reducing global CO2 emissions by 80% by 2020*, Binnengehaald op 12 maart 2012 van <http://www.synnervate.nl/synnervate/files/2011/03/Case-Study-Meshwork-2020-Climate-Leadership-Campaign-final.pdf>
- The Hague Center (2008), *Developing a Roadmap and Meshwork for Millennium Development Goals 4 & 5*, Binnengehaald op 12 maart 2012 van http://www.synnervate.nl/synnervate/files/2011/03/Case_Study_Meshwork_MDG5_Parliamantarians_take_Action.pdf
- The World Bank (2004) *An Introduction to: Chile Solidario – El Programa Puente*. International Conference on Local Development, June.
- TheWorldCafe (2008). Homepage. (www.theworldcafe.com), December 2.
- Wheatley, M., Frieze, D. (2006) *Using Emergence to Take Social Innovation to Scale*. The Berkana Institute, p. 1-7.
- Wilber, K. (2001). *A Theory of Everything*. Shambhala: Boston.

6 Voorbeelden hiervan zijn 'Give Marketeers a Break' waarvoor op 12 januari jl. 100 voortrekkers in marketing bijeen kwamen om met elkaar doorbraakgebieden te verkennen om te komen tot een mensgerichte samenleving en hun eigen bijdrage daarin te gaan zien. NIMA Female Leaders in Sustainability heeft samen met NIMA Marketing & MVO onlangs met hetzelfde doel Wereldmarketeers gelanceerd. Ook zijn er andere initiatieven zoals Economy Transformers, Leaders for New Economy, SEAL, VMC Vrouwen in Marketing & Communicatie, Leaders for Nature, Landgoed Duinlust en INSEAD Round Table for sustainable economy

Over de auteurs

Anne-Marie Voorhoeve is strategic connector binnen CHE en is ook synnervator binnen CHE Synnervate. Ze heeft een achtergrond in international ondernemen en marketing. Ze heeft ruime ervaring in het begeleiden van complexe – vaak internationale – multi-stakeholderprojecten en in het ontwikkelen van leiderschap en innovatie (voorbeelden: MDG5 Meshwork for Improving Maternal Health, YES Youth Entrepreneurship Sustainability Meshwork, Connecting Investors to Plan B Meshwork, Nutreco). Zij verbindt mensen en organisaties door op zoek te gaan naar de wezenlijke gemeenschappelijke drijfveren. De ontwikkelde verbanden zijn verrassend en betekenisvol en er ontstaan nieuwe perspectieven.

Peter Merry heeft een MSc in Human Ecology, is oprichter en voorzitter van Stichting CHE Nederland en directeur van het The Hague Center for Global Governance, Innovation and Emergence. Hij is een erkend expert op het gebied van evolutionaire systeemodynamica, in het bijzonder Spiral Dynamics. Zijn eerste boek, *Evolutionair Leiderschap*, werd in 2006 in het Nederlands gepubliceerd. In zijn eigen woorden is hij 'on a continual quest to see how we can make the greatest contribution possible on the planet at this time.'

Ard Hordijk is synnervator binnen CHE Synnervate. Hij werkt aan multi-stakeholdersamenwerking en systemische transitie rond thema's als duurzaam ondernemen, biodiversiteit en ecosystemen en de verduurzaming van ketens. Hij heeft ook meegewerkt aan het MDG5 Meshwork for Improving Maternal Health. In het verleden heeft hij gewerkt bij Nyenrode Business Universiteit, Twynstra Gudde en Environmental Resources Management.