

# BRONNEN VAN VERBINDING

Aanknopingspunten voor het mobiliseren van actoren  
in opgave gerichte netwerken



Manon de Caluwé en Edwin Kaats

oktober 2019

# Inhoud

<b>Bronnen van verbinding</b>	3
<i>Verbinden op basis van affectieve motieven</i>	4
Duurzame basis voor verbinding	4
Sociale druk	5
<i>Verbinden op basis van instrumentele motieven</i>	5
Tastbaar, concreet en bespreekbaar	6
Locked in commitment en schijnsamenwerking	6
Eigen belang als ondergrens	6
<i>Verbinden op basis van morele motieven</i>	7
Betekenisgeving	7
Groupthink	8
<b>Perspectief op handelingsrepertoire</b>	9
Inspelen op aanwezige motieven	9
Evenwicht aanbrengen waar bepaalde motieven domineren	9
<b>Interveniëren in opgavegerichte netwerken</b>	11
Het belang van het goede gesprek in instrumenteel gedreven netwerken	11
De functie van bewustwording van gemeenschap in affectie gedreven netwerken	12
De noodzaak om te mobiliseren in waarde gedreven netwerken	13
<b>Bewust interveniëren</b>	15
<b>Bronnen</b>	16
<b>Bijlagen</b>	17
<b>Over de auteurs</b>	19



# Bronnen van verbinding

Veel van ons handelen is gesitueerd rondom organisaties. Organisaties hebben doelstellingen, strategieën, middelen en mandaten om dingen voor elkaar te krijgen. Soms lopen deze samen met die van andere organisaties, in dat geval kan er samen gewerkt worden. We zijn gewend om ons primair te verbinden met de entiteit waar we deel van uitmaken: de organisatie waarvoor je werkt, je afdeling of team, de vereniging of gemeenschap waar je lid van bent. De doelstellingen, identiteit of cultuur van die entiteit kunnen aanleiding zijn om de verbinding aan te gaan of te versterken, maar ook om de verbinding te verbreken. Dat geldt niet alleen voor organisaties, maar kan ook voor andere entiteiten aan de hand zijn: verenigingen, communities of netwerken.

Als het gaat om maatschappelijke opgaven, dan zijn die niet zozeer te linken aan één organisatie of entiteit. Ze vragen om inzet en betrokkenheid van verschillende actoren. Soms is die inzet in lijn met de eigen doelen van die actoren, soms zijn er maar weinig raakvlakken en moet de verbinding ontwikkeld worden. Dit schijnt een nieuw licht op het vraagstuk van verbinding. Verbinding met een organisatie of entiteit is in het licht van opgavegericht werken dan ook niet zo functioneel, omdat deze niet per definitie leidt tot handelen gericht op de opgave. Het gaat er eerder om verbinding te ontwikkelen met de opgave zelf, het vraagstuk dat van niemand is en tegelijkertijd van iedereen. Daar gaat dit essay over.

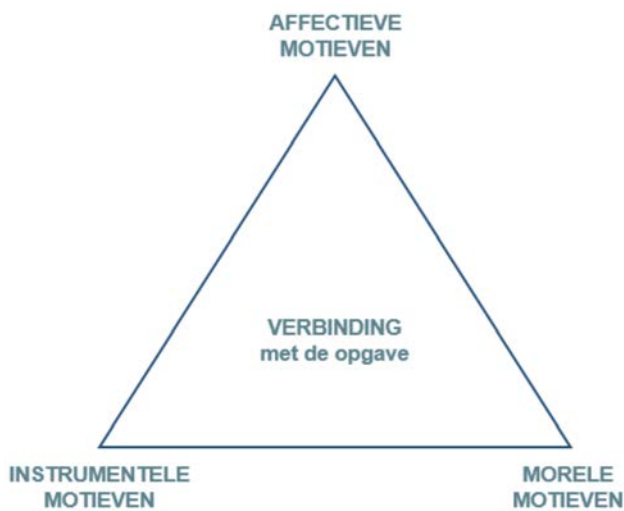
In dit essay verkennen we de betekenis van verbinding met de opgave. We onderzoeken welke verschillende grondslagen voor verbinding er zijn en wat daarin de werkzame bestanddelen zijn. We kijken hoe verschillende aanknopingspunten voor

verbinding met elkaar samenhangen of met elkaar schuren. En hoe we kunnen interveniëren om verbinding met de opgave te ontwikkelen of te versterken.

Daarvoor moeten we eerst inzicht hebben in de manier waarop mensen en partijen zich überhaupt verbinden: op basis waarvan identificeren zij zich met een collectieve opgave, en wordt een opgave een onderdeel van een maatschappelijke discours of collectieve identiteit?

Sociologe Elisabeth Moss Kanter schrijft hierover in haar boek 'Commitment & community' (1972)<sup>1</sup>. Ze legt uit dat een collectief kan worden gezien als een sociaal systeem waar mensen of partijen zich toe verhouden. Ze hebben daarvoor verschillende motieven, verschillende grondslagen op basis waarvan zij zich verbonden kunnen voelen: instrumentele grondslagen, affectieve grondslagen en morele grondslagen. Instrumentele grondslagen houden rekening met de kosten en baten van de verbinding: wat is voor mij de meerwaarde om hier een deel van uit te maken? Affectieve grondslagen hebben te maken met de partijen die nog meer deelnemen en de affiniteit die je met hen voelt of het gevoel van solidariteit. Het morele aspect gaat erover dat deelname aansluit bij de waarden of idealen die mensen en partijen hebben. Deze drie aanknopingspunten of motieven voor verbinding verschillen van elkaar. Ze kunnen weliswaar allemaal tot een zekere verbinding met opgave leiden, maar er liggen hele andere overwegingen aan ten grondslag die mensen en partijen hebben gemaakt voordat zij aan tafel komen.

<sup>1</sup> Kanter, R.M. (1972) *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Boston: Harvard University Press.



**Figuur 1. Bronnen van verbinding**

Moss Kanter borduurt hiermee voort op één van de grondleggers in het denken over collectief handelen bij maatschappelijke opgaven, de socioloog Talcott Parsons. Parsons, geen socioloog van oorsprong, maar een econoom, spreekt in zijn eerste publicaties louter en alleen over de mens als berekenend wezen. Met zijn *rational actor model* beschrijft hij dat mensen primair handelen naar hun eigen belangen. Of mensen engageren in collectief handelen hangt af van of zij inschatten dat dat aansluit bij hun persoonlijke ambities en belangen. Of hun inschatting dat het meerwaarde oplevert. In zijn latere werk introduceert hij de *normative actor*. Voor de normatieve mens zijn niet alleen deze *individually oriented conceptions* van belang, maar even zozeer *socially oriented conceptions*: normen, waarden, idealen. Hoewel Parsons vooral geassocieerd zal blijven met zijn *rational actor* theorie, biedt deze waardengerichte benadering een eerste verklaring voor het feit dat er wel degelijk verbindingen tot stand komen op basis van idealen<sup>2 3</sup>. Dat mensen wel degelijk keuzes maken ten goede van een hoger doel dat verder reikt dan eigen belangen, of er zelfs mee op gespannen voet staat. Dat niet

<sup>2</sup> Kanter, R.M. (1972) *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Boston: Harvard University Press.

<sup>3</sup> Parsons, T. (1978). *Action Theory and the Human Condition*. New York: Free Press.

alle keuzes zijn gefundeerd in economische en rationele afwegingen<sup>4</sup>.

In de volgende paragrafen gaan we dieper in op de drie bronnen van verbinding. Achtereenvolgens beschrijven we affectieve, instrumentele en waardengerichte motieven die mensen en organisaties kunnen hebben.

### VERBINDEN OP BASIS VAN AFFECTIEVE MOTIEVEN

Een eerste bron van verbinding met de opgave zijn affectieve motieven van mensen en partijen. Affectieve motieven hebben te maken met de persoonlijke verbondenheid van mensen en partijen met andere individuen of partijen of gemeenschappen. Affectieve motieven zetten mensen aan tot het ontwikkelen en versterken van relaties met anderen. Deze zijn dan gebaseerd op respect voor of loyaliteit met individuen of gemeenschappen. Denk daarbij aan verbinding met andere bewoners van een wijk of buurt, of de wijk of buurt zelf wanneer deze een sterke identiteit vertegenwoordigt. Verbinding op basis van affectieve overwegingen kan dan de vorm krijgen van solidariteit met een gemeenschap die geconfronteerd wordt met uitdagingen, en daarmee ook met de opgaven die die gemeenschap raken. Dan is het ook een *sense of belonging*. Het gaat niet zozeer om gevoelde morele verplichtingen of een berekend voordeel, maar onderdeel zijn van een gemeenschap<sup>5</sup>.

### DUURZAME BASIS VOOR VERBINDING

Veelal wordt ervan uit gegaan dat affectieve motieven een steviger basis bieden voor verbinding dan meer instrumentele overwegingen, aangezien deze van meer duurzame aard zijn, in die zin dat de cohesie sterk is en het verbond niet gemakkelijk

<sup>4</sup> Sen, A. (1977). *Rational fools: a critique of the behavioural foundations of economic theory*. *Philosophy and Public Affairs* 6: 317–44.

<sup>5</sup> O'Reilly, C.A. en Chatman, J. (1986) *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.

uiteengedreven kan worden<sup>6</sup>. Het kan dus nuttig zijn om een gewenste verbinding te versterken door accent te leggen op affectieve motieven. Onderzoek laat zelfs zien dat er situaties zijn waarin mensen en partijen economisch aantrekkelijker verbindingen naast zich neerleggen vanwege sterke persoonlijke betrekkingen<sup>7</sup>. Affectieve overwegingen gaan in dat geval voor meer calculatieve overwegingen.

Aandacht voor onderlinge persoonlijke verbinding kan als een vliegwiel werken. Het maakt herhaalde persoonlijke contacten waarschijnlijker en wanneer deze ontmoetingen succesvol zijn zal dat de relaties versterken en ook de betrokkenen verleiden om nog meer te investeren in de onderlinge relaties<sup>8</sup>. Met andere woorden, goede relaties dragen bij aan meer interactie en ontmoeting, wat weer aanleiding kan geven tot sterkere onderlinge loyaliteit.

#### SOCIALE DRUK

Een al te sterke affectieve verbinding kan echter ook de vorm aannemen van sociale druk, waarmee affectieve motieven kunnen worden ervaren als een verantwoordelijkheid of zelfs een verplichting. Dit kan aan de hand zijn wanneer partijen sterk in wederzijdse afhankelijkheid met elkaar verbonden zijn: ze hebben elkaar nodig om iets voor elkaar te brengen. De betrokkenheid van de ene partij bij een opgave betekent dan bijna automatisch dat de ander ook nodig is. Loyaliteit vormt dan de basis voor verbinding. Die kan zodanig zijn dat mensen zich wel verbinden, maar dat niet zozeer doen vanuit een intrinsieke motivatie om deel uit te maken of een bijdrage te leveren, maar vanuit een gevoel van verplichting of opgelegde verant-

woordelijkheid. Verlies van positie in een gemeenschap of het teleurstellen van als belangrijk ervaren relaties zijn dan belangrijke drijfveren om toch te verbinden. Wanneer deze motieven de overhand nemen wordt de prijs voor niet-deelnemen te hoog ervaren in relatie tot wel-deelnemen<sup>9</sup>. Dat kan ten koste gaan van het eigenaarschap van de betreffende deelnemers, met mogelijk gevolg dat er weinig betrokkenheid is en weinig initiatief tot stand komt. Dit wordt ook wel koud commitment genoemd.

#### VERBINDEN OP BASIS VAN INSTRUMENTELE MOTIEVEN

De volgende bron van verbinding kunnen we duiden als een rationele of calculatieve bron van verbinding. Mensen en partijen verbinden zich wanneer daar een aanwijsbare aanleiding toe is en wanneer de verbinding tot een meerwaarde leidt die de inspanning die nodig is compenseert. Het is als het ware een economische afweging die wordt geduid onder de noemer *rational choice theory*<sup>10</sup>.

De motieven in deze rationele aanvliegroute hebben vooral te maken met de eigen doelen en belangen. Zo kan verbinding met een opgave logisch of noodzakelijk voortvloeien uit de doelen of strategie van de organisatie. Een ziekenhuis dat zich als doel heeft gesteld om zich te richten op hoogcomplexere zorg en daarom oplossingen zoekt voor de levering van laagcomplexere zorg, kan dat niet alleen. Een andere categorie van instrumentele motieven kunnen we vinden in het domein van belangen. Naast doelen en een strategie hebben organisaties ook belangen. Belangen vloeien voort uit de aard en context van organisaties. Zo brengt de manier van financiering vaak prikkels mee die zich manifesteren in belangen. Andere belangen zijn het behouden van expertise in de organisatie, het waarborgen van een gezonde bedrijfsvoering of het tevreden houden van

<sup>6</sup> Kanter, R.M. (1972) *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Boston: Harvard University Press.

<sup>7</sup> Schurr, P.H. en Ozanne, J.L. (1985), Influence on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, *Journal of Consumer Research*, 11, issue 4, p. 939-53.

<sup>8</sup> Cunningham, M.T. en Homse, E. (1982) 'An Interaction Approach to Marketing Strategy' in *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Håkansson, Håkan, ed. New York: John Wiley & Sons.

<sup>9</sup> Sharma, N., Young, L. en Wilkinson, I. (2006). The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading relationships in India, *Journal of International Marketing*, Vol 14 No 3, pp. 64-91.

<sup>10</sup> Knoke, D. (1990). *Organizing for Collective Action: The Political Economies of Associations*. New York: Routledge.

de achterban of een specifieke doelgroep. Reputatie is ook een belang. Veel MVO-beleid van organisaties is daarop gestoeld. Zo blijkt uit onderzoek dat organisaties die veel investeren in maatschappelijk verantwoord ondernemen en social return on investment als aantrekkelijke werkgever worden gezien en een positief imago ontwikkelen<sup>11</sup>. Belangen hebben een wat latenter karakter dan doelen en strategie, maar zijn evenzoveel bepalend voor het gedrag van mensen en organisaties.

#### TASTBAAR, CONCREET EN BESPREEKBAAR

Eén van de krachtige werkzame bestanddelen van instrumentele motieven is de transparantie die mogelijk is. Het identificeren van belangen van deelnemers bijvoorbeeld is relatief goed uitvoerbaar. Calculatieve motieven hebben dus als voordeel dat je ze kunt vastpakken, en dat maakt een gestructureerd en concreet gesprek mogelijk. In de eerste plaats is het identificeren van deelnemers op basis van bijvoorbeeld belangen relatief goed uitvoerbaar. Een voorwaarde is wel dat er al enige duiding van de opgave heeft plaats gevonden. Immers, in een omgeving waar instrumentele motieven de overhand hebben, willen deelnemers kunnen bepalen of hun eigen strategie, positie en belangen aanleiding geven tot deelname en met welke intensiteit. Deelnemers zullen mogelijk niet zelf heel proactief zijn in het duiden van de opgave. Actieve procesmatige interventie in dat proces is dan meestal wel een voorwaarde.

Vervolgens zijn ook de instrumentele motieven zelf relatief concreet en transparant en daardoor bespreekbaar te maken<sup>12</sup>. Dat geeft mogelijkheden voor een open proces en wanneer partijen een goed zicht hebben in hun de eigen belangen kan dat ook een goed wederzijds inzicht opleveren in

een potentiële bijdrage en wat partijen voor elkaar kunnen betekenen. Critici wijzen erop dat het gemak van concreetheid er ook toe kan leiden dat deelnemers louter worden gezien als een representatie van belangen, posities en behoeften, en dat daarmee geen recht wordt gedaan aan wat deelnemers mogelijk nog meer motiveert<sup>13</sup>.

#### LOCKED IN COMMITMENT EN SCHIJNSAMENWERKING

Waar de affectieve motieven vooral gericht zijn op anderen, richten partijen met rationeel-instrumentele overwegingen zich vooral op zichzelf. Anders gezegd: de eigen doelen en belangen staan centraal bij de afweging om verbinding aan te gaan. Die afweging kan een positieve of een negatieve connotatie kennen. Soms ervaren partijen het risicovoller om niet te verbinden dan om wel te verbinden. Bijvoorbeeld uit angst om iets te missen of omdat ze al veel hebben geïnvesteerd in het verleden. Dit laatste wordt ook wel *continuance* commitment genoemd<sup>14</sup>. Het kan ook zo zijn dat partijen verwachten dat beslissingen gemaakt gaan worden of acties worden ondernomen die hun belangen raken. De inzet van die partijen is dan volgen of dat zo is, en als het aan de orde is, proberen om er tijdig op in te spelen. Niet betrokken zijn is dan een slechter scenario dan wel betrokken zijn. Dit wordt ook wel *locked in* commitment genoemd. Dit verschijnsel vertoont overeenkomsten met zogenaamde schijnverbinding of schijnsamenwerking, welke zich voordoet wanneer een samenwerking te belangrijk is om niet aan mee te doen, maar tegelijkertijd te onbelangrijk is om er veel tijd in te stoppen; of waarvoor de prijs die men betaalt voor het expliciteren van beperkte betrokkenheid te hoog is. Daarmee kennen *locked in* commitment en schijnsamenwerking dus zelf ook een belangrijke berekenende component.

<sup>11</sup> Graafland, J. J., & van de Ven, B. W. (2006). Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22

<sup>12</sup> Jamal, T. (2004) Conflict in Natural Area Destinations: A Critique of Representation and 'Interest' in Participatory Processes. In: *Tourism Geographies*, Vol. 6, No. 3, 352–379, August 2004

<sup>13</sup> Blechman, F., Crocker, J., Docherty, J. & Garon, S. (1996) Looking back at the Northern Forest dialogues: 1988–1995. Manuscript 5/24/96 (George Mason University, Fairfax, Virginia: Institute for Conflict Analysis and Resolution).

<sup>14</sup> Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*. 66, 32-40

## EIGEN BELANG ALS ONDERGRENS

Instrumentele motieven zijn zeer geaccepteerd in het denken over verbinding, met name in de literatuur gericht op coalitie- en alliantievorming. Deze transactionele manier van kijken waarborgt als het ware dat partijen zich verbinden wanneer dat voor hén meerwaarde oplevert, en is daarmee in zekere zin een vrij duurzame bron van verbinding. Recht doen aan de eigen doelen en strategie voorkomt dat het collectieve handelen gaat voelen als iets dat 'erbij komt' en daarmee wegzakt van het prioriteitenlijstje. Integendeel: partijen hebben er *belang* bij om bij te dragen dus zijn ze gemotiveerd. Daarmee is het een krachtige manier om partijen voor de lange termijn aan boord te houden. Anderzijds kan het zo zijn dat partijen te zeer verbonden blijven met de eigen belangen, terwijl de maatschappelijke opgave die belangen ter discussie stelt of op zijn minst vereist dat partijen er enigszins reukeloos mee omgaan. De uitdaging voor partijen die participeren op basis van rationeel-instrumentele motieven is om de eigen belangen niet zozeer als *norm* te stellen, maar als *ondergrens* te hanteren. Dat maakt de kans op het bewerkstelligen van verbinding met potentiële partners groter.

## VERBINDEN OP BASIS VAN MORELE MOTIEVEN

Waar de rationeel-instrumentele afwegingen hun oorsprong vinden in het economisch denken, vormt de sociologie de voedingsbodem van de derde bron van verbinding: morele motieven, bijvoorbeeld gebaseerd op waarden, zingeving en ideologie<sup>15 16</sup>. Het gaat daarbij om beleefde waarden en normen, en niet om gespecificeerde meerwaarde, wat appelleert aan de hierboven beschreven calculatieve motieven. Morele motieven fungeren volgens Moss Kanter ook wel als een onzichtbare autoriteit, ze staan voor die zaken die een mens of organisatie belangrijk vindt die als het ware het morele kompas vormen. Mensen met overwegend morele motieven

<sup>15</sup> Knoke, D. (1990). *Organizing for Collective Action: The Political Economies of Associations*. New York: Routledge.

<sup>16</sup> Etzioni, A. (1975). *A comprehensive analysis of complex organizations* (rev. ed.). New York: Free Press.

voelen het als een morele verplichting om hun steentje bij te dragen. Die principes kunnen zo sterk zijn dat ze eigen belangen op een tweede plan zetten<sup>17</sup>: het is het 'juiste' om te doen.

## BETEKENISGEVING

Partijen die betrokken zijn op basis van morele motieven vinden in de verbinding inspiratie voor én bevestiging van een hoger gelegen doel of ambitie. Een gevoel van zinvol bezig zijn, bijdragen aan een betere samenleving is wat zij eruit halen. In die zin kan bijdragen aan een maatschappelijke opgave worden gezien als een inspanning hiertoe en daarmee als een doel op zichzelf<sup>18</sup>. Anders gezegd: het gaat voor sommigen niet zozeer om het resultaat, als wel om de overtuiging dat de inspanning noodzakelijk is. Waar bij affectieve motieven het commitment uitgaat naar de groep, naar de anderen, wordt ook wel gesteld dat commitment vanuit morele motieven vooral een commitment is naar het geweten<sup>19</sup>. Met een zichzelf versterkend effect: mensen en partijen participeren omdat de collectieve doelen en waarden aansluiten bij hun eigen overtuigingen en als gevolg daarvan worden die waarden nog verder geïnternaliseerd<sup>20</sup>. Het verschil met affectieve motieven is dat affectieve motieven een emotionele verbondenheid met de groep laten zien. Dat is voor de aanliegroute vanuit moreel besef niet zozeer het geval.

<sup>17</sup> Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.  
Bandura, A. (1991). *Social cognitive theory of moral thought and action*. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development* (Vol. 1, pp. 45-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

<sup>18</sup> Parsons, T. (1968). *The Structure of Social Action*. New York: Free Press.

<sup>19</sup> Vilas, X., & Sabucedo, J. M. (2012). *Moral obligation: A forgotten dimension in the analysis of collective action*. *Revista de Psicología Social*, 27(3), 369-375.

<sup>20</sup> Jaros, S. J., J. M. Jermier, J. W. Koehler en T. Sincich (1993). *Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models*, *Academy of Management Journal* 36(5), 951-955.

## GROUPTHINK

Ondanks dat morele motieven een hele sterke intrinsieke motivatie laten zien, zijn er ook aandachtspunten aan de orde. Dat is het geval wanneer waarden en idealen doorslaan en verworden tot een al te stringente en misschien wel de enige norm. Nавolging van de norm wordt in het slechtste geval belangrijker dan de norm zelf, en de ruimte voor

andersdenkenden of alternatieve ideeën kan als gevolg hiervan ingeperkt worden<sup>21</sup>. Dit is iets wat we beschrijven met de term *groupthink*, en het kan schadelijk zijn voor creativiteit en diversiteit in een collectief<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Knoke, D. (1990). *Organizing for Collective Action: The Political Economies of Associations*. New York: Routledge.

<sup>22</sup> Janis, I. L. (1982a). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

Tabel 1. Bronnen van verbinding en hun kenmerken

	Affectieve motieven	Instrumentele motieven	Morele motieven
<i>Essentie</i>	Persoonlijke verbondenheid van mensen en partijen met andere individuen of partijen of gemeenschappen.	Verbondenheid op basis van een aanwijsbare aanleiding en wanneer de verbinding tot een meerwaarde leidt die de benodigde inspanning compenseert.	Verbondenheid op basis van beleefde waarden en normen, zingeving en ideologie.
<i>Oriëntatie</i>	De relatie in en met de gemeenschap. Lidmaatschap van een gemeenschap, zich uitend in de vorm van respect voor of loyaliteit met individuen en/of de sociale groep.	Continuïteit of versterking van positie in de gemeenschap. Continuïteit of versterking van de eigen positie, in de vorm van strategie, visie en belangen.	Betekenisgeving als gemeenschap. Verwezenlijking van normen en waarden, gewetensvol inhoud geven aan overtuigingen, zorgen en idealen.
<i>Moderator</i>	Bewustzijn van de emotionele verbondenheid met een groep of collectiviteit.	Inzicht in de eigen belangen en het potentieel van de verbinding.	Bewustzijn van normen en waarden en gevoeligheid voor actuele urgente maatschappelijke vraagstukken.
<i>Relatie met de opgave</i>	Indirect. De verbinding met de opgave is een resultante van de onderlinge persoonlijke verbinding.	Direct. De verhouding van deelnemers met de essentie en met name de kansen van een opgave bepalen betrokkenheid en de ruimte voor persoonlijke verbinding.	Direct. Er ligt een nauwe relatie tussen persoonlijke normen, waarden en idealen en maatschappelijke opgaven.
<i>Kracht</i>	Intrinsiek gemotiveerde basis voor verbinding en als zodanig duurzaam. Gevoelig voor persoonlijke interactie, en daarmee kans op intensieve dialoog en adequate conflicthantering.	Grotere transparantie over de positie van deelnemers en hun verbinding met de opgave, waarmee beter kan worden voorkomen dat zich schijn samenwerking ontwikkelt.	Intrinsiek gemotiveerde basis door de nauwe relatie met normen, waarden en idealen, en de wens om van betekenis te zijn. Vaak al aansluitend bij een bestaand gemeenschapsgevoel en bijbehorende infrastructuur.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Kans op sociale druk en <i>groupthink</i> . Persoonsgebonden en daarmee gevoelig voor wisseling van deelnemers. De gemeenschap waarmee verbinding wordt gevoeld kan afwijken van de gemeenschap die vanuit de opgave noodzakelijk is.	De kans op een sterk functionele, transactionele benadering van de verbinding met de opgave. Grotere kans op volatiliteit in de betrokkenheid van deelnemers.	Sterke overtuigingen kunnen in de weg staan van een onbevangen proces en de noodzaak om compromissen te sluiten. De intentie om bij te dragen kan al een gevoel van bevrediging opleveren waardoor er minder oog kan zijn voor daadwerkelijk handelen of de resultaten ervan.



# Perspectief op handelingsrepertoire

We beschrijven in de passages hierboven de motieven die mensen en partijen kunnen hebben om te verbinden. We maken het onderscheid tussen de verschillende motieven scherp, maar in de praktijk is dat onderscheid niet altijd zo gemakkelijk te maken, en soms is het zelfs een uiterst kunstmatig onderscheid. Moss Kanter en Parsons stellen dan ook dat geen mens alléén rationele overwegingen heeft of alléén waardengerichte overwegingen. De keuzes die mensen maken zijn uiteindelijk het resultaat van een afweging van alle perspectieven, van een proces van wikken en wegen. Anders gezegd: de affectieve, instrumentele en morele motieven tezamen vormen de basis voor besluitvorming over hoe mensen en partijen betrokken willen zijn<sup>23</sup>. En dat biedt aanknopingspunten voor handelingsrepertoire.

## INSPELEN OP AANWEZIGE MOTIEVEN

Desalniettemin is het onderscheid relevant. Afhankelijk van waar de accenten liggen in de motieven van de deelnemers, zullen de deelnemers ook andere vormen van betrokkenheid en handelen nastreven. Anders gezegd, de motieven zijn bepalend voor de interventies die ingezet kunnen worden om de verbindingen te versterken of te verdiepen. Het handelingsrepertoire verschilt dus per motief. Partijen met overwegend instrumentele afwegingen zullen op een andere manier betrokkenheid tonen dan partijen voor wie affectieve of morele overwegingen het zwaarst wegen. En hebben dus behoefte aan andere interventies of activiteiten dan partijen met andersoortige motieven.

<sup>23</sup> Knoke, David, en Christine Wright-Isak (1982). Individual Motives and Organizational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1: 209-254.

Aangezien in beginsel alle deelnemers hun eigen rationele of niet rationele overwegingen hebben, is het dus van belang om recht te doen aan die individuele overwegingen. En is het belangrijk om van elkaar te weten welke motieven de boventoon spelen. De ervaring leert daarbij dat mensen zelfs hun eigen afwegingen niet altijd kennen. Het is voor een groot deel een onbewust proces dat meer naar de oppervlakte mag worden gebracht. Ook kan het schuren tussen partijen die met verschillende motieven aan tafel komen. Een eerste stap is dus het inzichtelijk maken van die motieven en daar over en weer begrip voor ontwikkelen.

## EVENWICHT AANBRENGEN WAAR BEPAALDE MOTIEVEN DOMINEREN

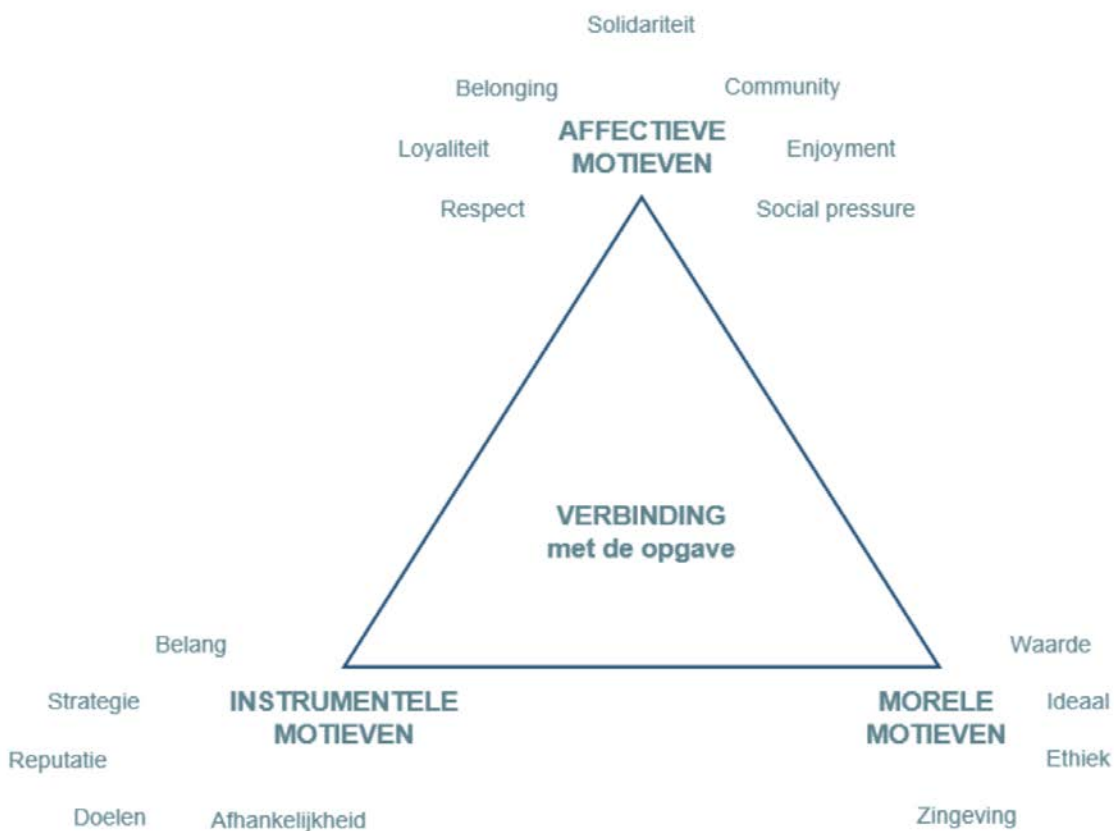
In opgavegerichte discoursen of collectieven zijn doorgaans dus alle drie de motieven vertegenwoordigd. Er zijn partijen die vooral waarden en idealen laten prevaleren. Er zijn partijen die zich vooral verbonden voelen met de andere betrokkenen. En er zijn partijen die verbonden willen zijn omdat het hen helpt hun eigen doelen en belangen te realiseren. En ook voor elke partij afzonderlijk geldt dat de overwegingen om zich te identificeren met een collectieve opgave zal zijn gebaseerd op een mix van de genoemde soorten motieven.

Die mix van motieven brengt uitdagingen mee, maar is tegelijkertijd datgene wat de verbinding kansrijk maakt. Zo zouden we als tegenhanger kunnen zeggen dat wanneer partijen alleen vanuit idealistische overtuigingen betrokken zijn, zij de verbinding met de zakelijke en institutionele realiteit kunnen verliezen. Een louter sterke gemeenschap op basis van affectief commitment ontbreekt

het wellicht aan gevoel van urgentie. En wanneer partijen vooral berekenend opereren, zal er mogelijk weinig gevoel zijn bij de opgave zelf en dus op dat vlak verminderd van betekenis zijn.

Omdat ieder type motief ook zijn kwetsbaarheden kent, is het onverstandig om alleen in te spelen op een bepaald motief ook al is het dominant aan de orde, en is het dus van belang om ook van de andere motieven de betekenis te verkennen. Verbindingen rondom opgaven zijn vooral kansrijk wanneer er een evenwichtige grondslag is in de motieven van partijen om betrokken te zijn, en

wanneer interventies erop gericht zijn om dat evenwicht te behouden of te versterken. Nota bene, de verschillende motieven hoeven niet allemaal even sterk aangeboord te worden. Maar wanneer een collectief bijvoorbeeld vooral drijft op calculatieve overwegingen, dan kan het aanspreken van waarden of gevoelens van solidariteit op zijn minst helpen om eigen belang als primaire drijfveer te relativeren tot eigen belang als ondergrens. Belangen zijn dan nog steeds aan de orde, maar worden in een breder daglicht gesteld wat de maatschappelijke opgave ten goede kan komen.



*Figuur 1. Bronnen van verbinding*

# Interveniëren in opgavegerichte netwerken

Dit alles heeft implicaties voor de wijze waarop we kunnen interveniëren. De verschillende bronnen van verbinding kennen zo hun krachten en kwetsbaarheden waarop we in kunnen spelen. Ook geven ze prijs wat voor typen interventies door deze betreffende partijen op waarde zullen worden geschat.

## HET BELANG VAN HET GOEDE GESPREK IN INSTRUMENTEEL GEDREVEN NETWERKEN

In omgevingen waar verbinding op een meer calculatieve manier tot stand komt, of waar relatief veel deelnemers vooral op calculatieve overwegingen participeren, is het nodig dat er een relatie wordt gelegd met de strategieën en de eigen belangen van de deelnemers. Het moet voor de deelnemers duidelijk zijn of worden wat er voor hen te halen is en wat andere deelnemers van hen verwachten.

In situaties waarin deze instrumentele motieven de boventoon spelen, is de aanleiding voor een verkenning van onderlinge verbinding niet vanzelfsprekend. Potentiële deelnemers zijn berekenend en nemen niet zomaar het initiatief tot zo'n verkenning. Het doen van een verkenning is immers een collectieve activiteit, en zoals gezegd zijn deelnemers met instrumentele motieven eerder gericht op de specifieke eigen bijdrage. Dat vraagt daarom over het algemeen een actieve initiator die partijen bij elkaar brengt; *awareness* van een opgave is niet op voorhand aanwezig en moet over het algemeen actief worden ontwikkeld. Een analyse van de kansen en voordelen van verbinding kan een aanzet geven tot bewustwording van de mogelijkheden.

Deelnemers met calculatieve instrumentele motieven zijn sterk gericht op het rendement dat door verbinding gerealiseerd kan worden en zijn daardoor geneigd om snel naar de uitruil van belangen te

willen doorstappen. Ze willen het belangen gesprek voeren om daarmee de veronderstelde kansen en voordelen snel te verzilveren. Het is een strategie om hun onzekerheid te reduceren. Partijen zijn hierdoor geneigd vrij snel door te stappen naar concreet handelen en feitelijk *gedrag*. We weten uit de praktijk echter dat een belangengesprek zorgvuldigheid vereist, zowel in de voorbereiding als in de uitvoering en de verwerking daarvan. Wanneer partijen niet met die attitude aan het belangengesprek deelnemen en bijvoorbeeld te zeer zijn gefocust op het verzilveren van het eigen belang, kan dat voor de opgave en de andere deelnemers een kwalitatief minder of zelfs ongewenst resultaat opleveren. Denk bijvoorbeeld aan een situatie waarin partijen niet bereid zijn om in de huid van de ander te kruipen en daardoor mogelijkheden tot verbinding worden gemist die er wel zijn, of wanneer zij zich geen rekenschap willen geven van het maatschappelijke vraagstuk dat voorligt.

Het kan dan gewenst zijn om het proces te vertragen en ervoor te zorgen dat in het proces van verbinding voldoende aandacht wordt besteed aan de manier waarop dat gesprek wordt gevoerd. Dat kan door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan de affectieve aspecten door elkaar beter te leren kennen en zo de onderlinge empathie te versterken; hetgeen de kwaliteit van het gesprek ten goede komt. Ook is het mogelijk om de partijen meer bewust te maken van de maatschappelijke impact van de opgave, en daarmee het waarde aspect van de opgave in beeld te brengen. Zicht op de context waarin de partijen hun belangen proberen te verwezenlijken kan eventuele gestolde belangen lossen maken en daarmee de kans op verbinding met de opgave vergroten.

Dat zal ook consequenties hebben voor wat er in het kader van de verbinding aan activiteiten wordt uitgevoerd. Het kan vooral functioneel zijn om kleinere coalities te maken, met korte doorlooptijden en met goed omschreven resultaten die de deelnemers kunnen herleiden naar hun belangen, en bij voorkeur return on investment. Kortlopende initiatieven zullen voor berekenende deelnemers laagdrempeliger zijn. Hun focus ligt niet zozeer verbinding op de grotere opgave, maar meer op de praktische activiteiten die we in het licht van de opgave doen en die bovendien voor hen persoonlijk van meerwaarde zijn.

#### DE FUNCTIE VAN BEWUSTWORDING VAN GEMEENSCHAP IN AFFECTIE GEDREVEN NETWERKEN

Waar partijen met meer berekenende overwegingen vooral zullen willen investeren in coalities met heldere resultaten, zullen partijen met affectieve overwegingen het belangrijk vinden om te investeren in een gevoel van gezamenlijkheid, verbondenheid met elkaar. Bij een sterke vertegenwoordiging van affectie gedreven motieven zullen partijen vooral waarde hechten aan activiteiten die bijdragen aan het versterken van de gemeenschap. Deze partijen halen veel energie uit de gemeenschap waar ze onderdeel van uitmaken. De heersende attitude is dat een sterke gemeenschap zal leiden tot sterke gevoelens van loyaliteit naar elkaar toe en dat gevoel van gemeenschapszin de basis is om samen op te trekken voor de collectieve vraagstukken.

Gemeenschapszin creëren is dan ook de sleutel. Het komt tot stand door samen te zijn, verhalen te vertellen over wie we zijn en wat onze achtergrond is, rituelen te ontwikkelen die uiting geven aan wat de gemeenschap bindt en kenmerkt. We kunnen daaruit afleiden dat partijen met overwegend affectieve motieven in het algemeen gemakkelijk open staan voor gezamenlijke bijeenkomsten en ontmoeting, omdat dat bij uitstek is wat hen energie geeft.

De vraag is echter vanuit het perspectief van de opgave op welke gemeenschap we ons precies moeten richten. In onze samenleving hebben zich veel gemeenschappen ontwikkeld rondom geïnstitutionaliseerde platforms. De organisatie waarvoor je werkt is voor veel mensen zo'n gemeenschap. De regio of het gebied waarin je woont. De religieuze of vrijetijdsgemeenschap waar je onderdeel van uit maakt. Het is niet een gegeven dat de gemeenschappen zoals die zich hebben gevormd – of misschien wel hebben geïnstitutionaliseerd – in onze samenleving ook de meest logische gemeenschappen zijn voor het adresseren van opgaven. Anders gezegd, we weten dat wanneer we vanuit het perspectief van de opgave kijken er andere samenstellingen van partners nodig kunnen zijn dan de samenstellingen die veel van de bestaande netwerkstructuren hebben.

Dit betekent voor partijen die streven naar een sterke gemeenschap, dat zij in het vroegste stadium moeten nadenken over welke gemeenschap niet alleen zicht biedt op positieve relatieontwikkeling en sterke cohesie, maar ook de partijen includeert die nodig zijn voor het adresseren van een vraagstuk. Het ontwikkelen van een collectief beeld van het vraagstuk is een belangrijk onderdeel in deze fase. Dit kan zomaar betekenen dat er partijen bij komen of vertrekken, of dat gemeenschappen met elkaar in verband worden gebracht die zonder bewuste duiding van de opgave niet in beeld zouden zijn. Dat kan bedreigend voelen voor partijen die zich sterk verbonden voelen met een bestaande gemeenschap, omdat het de principiële basis van hun verbinding – de gemeenschap – ter discussie stelt. Het is belangrijk om hier vroegtijdig op in te spelen en positieve relaties te ontwikkelen tussen de nieuw samengebrachte actoren.

Een tweede uitdaging bij een sterke affectieve verbondenheid is het richten van die verbondenheid en deze omzetten naar daden. Partijen met overwegend affectieve motieven halen veel energie

uit het samen zijn zelf. Het deel uitmaken van een sterke gemeenschap wordt door hen ervaren als een doel op zich. Een sterk gevoelde gemeenschapszin geeft weliswaar een stevige collectieve basis, maar het is niet vanzelfsprekend dat sterke gemeenschappen ook een urgentie ontwikkelen jegens de opgave, laat staan dat zij tot interventies komen. Het is daarom van belang dat er gewerkt wordt aan een sterke gedeelde identiteit waarin ook de opgave een duidelijke plek heeft. Door de identiteit te richten op de opgave, zal deze niet alleen een verbindende, maar ook een mobiliserende functie hebben.

#### DE NOODZAAK OM TE MOBILISEREN IN WAARDE GEDREVEN NETWERKEN

Wanneer morele en waarde gedreven motieven een sterke rol spelen is bewustwording niet zozeer de issue. Vaak is de verbinding met de opgave al sterk ontwikkeld; over het algemeen zijn de potentiële deelnemers al verregaand ingevoerd in de verschillende aspecten van een opgave en hebben zij affiniteit ontwikkeld met de opgave. De gevoeligheid voor de opgave is dan aanwezig, er is urgentiebesef, en ook nog eens heel intrinsiek gedreven.

In situaties met een sterk vertegenwoordigde waarde component zullen partijen het op prijs

stellen om uiting te kunnen geven aan hun waardenbesef. Wat hierbij nuttig kan zijn is een inhoudelijke verkenning van de opgave zelf, deze vertalen naar een inspirerend gezamenlijk doel, of het expliciteren van collectieve waarden en normen. Ook van het delen en met elkaar bespreken van persoonlijke motivaties en overtuigingen zal een verbindende werking uitgaan.

Bekend is dat mensen en partijen met waarde gedreven motieven onder omstandigheden niet bijzonder sterk gefocust zijn op resultaten of concreet vervolg<sup>24</sup>. Verbonden zijn met anderen die hun waarden delen, het gevoel deel uit te maken van collectieve beweging is voor hen al een aanvaardbare outcome. Het gaat om de beweging zelf. De impuls om de voornemens te vertalen naar activiteiten is niet persé aanwezig. En als dat wel gebeurt, dan blijft het soms bij lobby of protest. Het boeken van resultaten en de toets of dit de wenselijke resultaten zijn staat soms op tweede plan. Dat kan ertoe leiden dat een waarde gedreven collectief een activistisch karakter krijgt, maar weinig daadwerkelijke maatschappelijke impact ontwikkelt.

---

<sup>24</sup> Poletta, F. & Jasper, J.M. (2001). Collective Identity and Social Movements. *Ann. Rev. Sociol.*, 27, 283-305.

Tabel 2. Inspelen op netwerken met dominante motieven

	Affectieve motieven	Instrumentele motieven	Morele motieven
<i>Essentie van interveniëren</i>	Creëren van sterke gemeenschappen rondom opgaven.	Relatie leggen tussen de maatschappelijke opgave en de belangen van de deelnemers.	Normen waarden en overtuigingen synchroniseren en vertalen naar collectieve actie.
<i>Versterken</i>	Gemeenschapszin. Collectieve oriëntatie op de exacte opgave. Bewustzijn van de noodzaak om essentiële nieuwe deelnemers te adopteren (inclusie). Ambitie om een opgave daadwerkelijk te adresseren en tot collectieve actie over te gaan.	Awareness van de opgave en de urgentie ervan. Aandacht voor de context waarin de opgave zich voordoet. De materiële voordelen van verbinding. Beheersbaarheid van de bijdragen.	Dialogo over normen en waarden. Wens om te identificeren met gelijkgestemden. Urgentie van het daadwerkelijke adresseren van de opgave en collectieve actie.
<i>Remmen</i>	Interne en exclusieve oriëntatie op de eigen gemeenschap. Processen die tot sociale druk of <i>groupthink</i> kunnen leiden. Neiging tot grote ambities met beperkte haalbaarheid.	Eenzijdige aandacht voor eigen belangen. Wens om snel voordelen te willen verzilveren. Neiging tot een sterk functionele benadering.	Sterke overtuigingen, waarden en normen die de kans op onderlinge samenwerking verkleinen. Nadruk op individuele zelfverwezenlijking. Neiging om te volstaan met verbinding (zonder deze te vertalen naar actie).
<i>Mogelijke interventies</i>	Organiseren activiteiten (ontmoetingen, bijeenkomsten) die bijdragen aan gemeenschapszin. Verhalen vertellen over de gemeenschap in relatie tot de opgave. Ontwikkelen van een sterke identiteit, eventueel ook in de vorm van tastbare (visuele) uitgingen.	Gezamenlijke verkenning en duiding van de opgave. Verkenning van de bredere context van de opgave ter compensatie van de oriëntatie op eigen belangen. Voeren van belangen gesprek met aandacht voor de kwaliteit van dat gesprek. Werken met kleinere coalities, korte doorlooptijden en met goed omschreven resultaten.	Joint fact finding. Inhoudelijke verkenning van de opgave zelf. De opgave vertalen naar een inspirerend gezamenlijk doel. Het expliciteren van collectieve waarden en normen. Delen en met elkaar bespreken van persoonlijke motivaties en overtuigingen. Toelaten van verschillende waardenperspectieven en ideologieën.

# Bewust interveniëren

Het onderscheid tussen verschillende motieven die partijen voelen biedt ons veel houvast om interventies te selecteren die de verbinding versterken, verdiepen of balanceren. En zijn nuttig om begrip te kweken over en weer voor verschillende overwegingen die partijen hebben, en die niet zonder meer van elkaar gewaardeerd worden.

Overigens kennen in feite alle drie de motieven een berekenend aspect. Om gecommitteerd te zijn is het vanuit iedere overweging van belang dat er een vorm van meerwaarde is: sterke relaties en een gevoel van *belonging* als het gaat om affectieve motieven; een bijdrage aan de eigen doelrealisatie of bescherming van belangen als het gaat om rationeel-instrumentele motieven; maatschappelijke betekenisgeving in het licht van morele motieven. Hoe sterker mensen of partijen deze zaken terugzien in het verbond, hoe sterker het commitment wordt<sup>25</sup>. Dit brengt meteen een dilemma mee. Enerzijds kunnen partijen zich het gemakkelijkst verbinden wanneer de collectieve ambitie helder is: je weet waar je in stapt. Anderzijds kan een te afgebakende benadering het zicht op de opgave vernauwen en onbedoeld partijen afstoten. Dit dilemma is inherent aan verbindingen waar meerdere partijen bij betrokken zijn en vraagt om voortdurend balanceren tussen in beweging zijn en consolideren van wat er is. Voor de één is dat spanningsveld gemakkelijker aanvaardbaar en hanteerbaar dan voor de ander.

Een belangrijke nuance moeten we tot slot maken bij dit artikel als het gaat om de relatie tussen bewustzijn, houding en gedrag. Wij spreken in dit essay over vormen van commitment en maken niet zozeer onderscheid tussen deze 'niveaus' waarop commitment vorm kan krijgen.

Maar in de praktijk is dit onderscheid er wel; onderzoek heeft laten zien dat we niet zonder meer mogen uitgaan van een positieve causale relatie tussen bijvoorbeeld houding en gedrag. Een positieve attitude betekent nog niet dat iemand die ook vertaalt naar feitelijk gedrag. Anderzijds kan bepaald gedrag ook terug te voeren zijn naar verschillende soorten motieven. We weten dat veel gedrag onbewust tot stand komt en pas daarna wordt geïnternaliseerd of zich in het bewustzijn manifesteert. Anders gezegd: of attitude nu gedrag beïnvloedt of andersom, daar verschillen de meningen over. Wat ons betreft betekent het in ieder geval dat we een rijk handelingsrepertoire nodig hebben. Handelingsrepertoire dat inspeelt op alle niveaus: bewustzijn bij de opgave; de ontwikkeling van een bevorderende attitude of intentie; en de vertaling in daadwerkelijke activiteiten of gedragingen.

---

25 Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66, 32-40.

# Bronnen

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development* (Vol. 1, pp. 45-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*. 66, 32-40
- Blechman, F., Crocker, J., Docherty, J. en Garon, S. (1996). Looking back at the Northern Forest dialogues: 1988–1995. Manuscript 5/24/96 (George Mason University, Fairfax, Virginia: Institute for Conflict Analysis and Resolution).
- Cunningham, M.T. en Homse, E. (1982). 'An Interaction Approach to Marketing Strategy' in *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Håkansson, Håkan, ed. New York: John Wiley & Sons.
- Etzioni, A. (1975). *A comprehensive analysis of complex organizations* (rev. ed.). New York: Free Press.
- Graafland, J. J., & van de Ven, B. W. (2006). Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22.
- Jamal, T. (2004) Conflict in Natural Area Destinations: A Critique of Representation and 'Interest' in Participatory Processes. In: *Tourism Geographies*, Vol. 6, No. 3, 352–379, August 2004.
- Janis, I. L. (1982a). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jaros, S. J., J. M. Jermier, J. W. Koehler en T. Sincich (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models, *Academy of Management Journal* 36(5), 951–955.
- Kanter, R.M. (1972) *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Boston: Harvard University Press.
- Knoke, D. (1990). *Organizing for Collective Action: The Political Economies of Associations*. New York: Routledge.
- Knoke, David, en Christine Wright-Isak (1982). Individual Motives and Organizational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1: 209-254.
- O'Reilly, C.A. en Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Parsons, T. (1968). *The Structure of Social Action*. New York: Free Press.
- Parsons, T. (1978). *Action Theory and the Human Condition*. New York: Free Press.
- Poletta, F. & Jasper, J.M. (2001). Collective Identity and Social Movements. *Ann. Rev. Sociol.*, 27, 283-305.
- Schurr, P.H. en Ozanne, J.L., (1985), Influence on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness, *Journal of Consumer Research*, 11, issue 4, p. 939-53
- Sen, A. (1977). Rational fools: a critique of the behavioural foundations of economic theory. *Philosophy and Public Affairs* 6: 317–44.
- Sharma, N., Young, L. en Wilkinson, I. (2006). The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading relationships in India, *Journal of International Marketing*, Vol 14 No 3, pp. 64-91.
- Vilas, X., en Sabucedo, J. M. (2012). Moral obligation: A forgotten dimension in the analysis of collective action. *Revista de Psicología Social*, 27(3), 369-375.



# Bijlagen

Tabel 1. Bronnen van verbinding en hun kenmerken

	Affectieve motieven	Instrumentele motieven	Morele motieven
<i>Essentie</i>	Persoonlijke verbondenheid van mensen en partijen met andere individuen of partijen of gemeenschappen.	Verbondenheid op basis van een aanwijsbare aanleiding en wanneer de verbinding tot een meerwaarde leidt die de benodigde inspanning compenseert.	Verbondenheid op basis van beleefde waarden en normen, zingeving en ideologie.
<i>Oriëntatie</i>	De relatie in en met de gemeenschap. Lidmaatschap van een gemeenschap, zich uitend in de vorm van respect voor of loyaliteit met individuen en/of de sociale groep.	Continuïteit of versterking van positie in de gemeenschap. Continuïteit of versterking van de eigen positie, in de vorm van strategie, visie en belangen.	Betekenisgeving als gemeenschap. Verwezenlijking van normen en waarden, gewetensvol inhoud geven aan overtuigingen, zorgen en idealen.
<i>Moderator</i>	Bewustzijn van de emotionele verbondenheid met een groep of collectiviteit.	Inzicht in de eigen belangen en het potentieel van de verbinding.	Bewustzijn van normen en waarden en gevoeligheid voor actuele urgente maatschappelijke vraagstukken.
<i>Relatie met de opgave</i>	Indirect. De verbinding met de opgave is een resultante van de onderlinge persoonlijke verbinding.	Direct. De verhouding van deelnemers met de essentie en met name de opportuniteiten van een opgave bepalen betrokkenheid en de ruimte voor persoonlijke verbinding.	Direct. Er ligt een nauwe relatie tussen persoonlijke normen, waarden en idealen en maatschappelijke opgaven.
<i>Kracht</i>	Intrinsiek gemotiveerde basis voor verbinding en als zodanig duurzaam. Gevoelig voor persoonlijke interactie, en daarmee kans op intensieve dialoog en adequate conflicthantering.	Grotere transparantie over de positie van deelnemers en hun verbinding met de opgave, waarmee beter kan worden voorkomen dat zich schijn samenwerking ontwikkelt.	Intrinsiek gemotiveerde basis door de nauwe relatie met normen, waarden en idealen, en de wens om van betekenis te zijn . Vaak al aansluitend bij een bestaand gemeenschapsgevoel en bijbehorende infrastructuur.
<i>Kwetsbaarheid</i>	Kans op sociale druk en <i>groupthink</i> . Persoonsgebonden en daarmee gevoelig voor wisseling van deelnemers. De gemeenschap waarmee verbinding wordt gevoeld kan afwijken van de gemeenschap die vanuit de opgave noodzakelijk is.	De kans op een sterk functionele, transactionele benadering van de verbinding met de opgave. Grotere kans op volatiliteit in de betrokkenheid van deelnemers.	Sterke overtuigingen kunnen in de weg staan van een onbevangen proces en de noodzaak om compromissen te sluiten. De intentie om bij te dragen kan al een gevoel van bevrediging opleveren waardoor er minder oog kan zijn voor daadwerkelijk handelen of de resultaten ervan.

Tabel 2. Inspelen op netwerken met dominante motieven

	Affectieve motieven	Instrumentele motieven	Morele motieven
<i>Essentie van interveniëren</i>	Creëren van sterke gemeenschappen rondom opgaven.	Relatie leggen tussen de maatschappelijke opgave en de belangen van de deelnemers.	Normen waarden en overtuigingen synchroniseren en vertalen naar collectieve actie.
<i>Versterken</i>	Gemeenschapszin. Collectieve oriëntatie op de exacte opgave. Bewustzijn van de noodzaak om essentiële nieuwe deelnemers te adopteren (inclusie). Ambitie om een opgave daadwerkelijk te adresseren en tot collectieve actie over te gaan.	Awareness van de opgave en de urgentie ervan. Aandacht voor de context waarin de opgave zich voordoet. De materiële voordelen van verbinding. Beheersbaarheid van de bijdragen.	Dialogoog over normen en waarden. Wens om te identificeren met gelijkgestemden. Urgentie van het daadwerkelijke adresseren van de opgave en collectieve actie.
<i>Remmen</i>	Interne en exclusieve oriëntatie op de eigen gemeenschap. Processen die tot sociale druk of <i>groupthink</i> kunnen leiden. Neiging tot grote ambities met beperkte haalbaarheid.	Eenzijdige aandacht voor eigen belangen. Wens om snel voordelen te willen verzilveren. Neiging tot een sterk functionele benadering.	Sterke overtuigingen, waarden en normen die de kans op onderlinge samenwerking verkleinen. Nadruk op Individuele zelfverwezenlijking. Neiging om te volstaan met verbinding (zonder deze te vertalen naar actie).
<i>Mogelijke interventies</i>	Organiseren activiteiten (ontmoetingen, bijeenkomsten) die bijdragen aan gemeenschapszin. Verhalen vertellen over de gemeenschap in relatie tot de opgave. Ontwikkelen van een sterke identiteit, eventueel ook in de vorm van tastbare (visuele) uitgingen.	Gezamenlijke verkenning en duiding van de opgave. Verkenning van de bredere context van de opgave ter compensatie van de oriëntatie op eigen belangen. Voeren van belangen gesprek met aandacht voor de kwaliteit van dat gesprek. Werken met kleinere coalities, korte doorlooptijden en met goed omschreven resultaten.	Joint fact finding. Inhoudelijke verkenning van de opgave zelf. De opgave vertalen naar een inspirerend gezamenlijk doel Het expliciteren van collectieve waarden en normen. Delen en met elkaar bespreken van persoonlijke motivaties en overtuigingen. Toelaten van verschillende waardenperspectieven en ideologieën.

## Over de auteurs



**Manon de Caluwé** is als adviseur bij Common Eye gespecialiseerd in het begeleiden en adviseren van samenwerkingsverbanden en netwerken, en mensen en organisaties die in deze verbanden actief zijn. Voor Manon zich aansloot bij Common Eye werkte ze bij Twynstra Gudde en daarvoor bij Bex\*communicatie. Manon heeft een achtergrond in bedrijfswetenschappen (Radboud Universiteit Nijmegen) en communicatie (Universiteit van Tilburg). Naast advieswerk houdt Manon zich bezig met het ontwikkelen van praktische concepten en instrumenten die managers, professionals of procesbegeleiders kunnen toepassen in hun samenwerking. In het bijzonder is ze geïnteresseerd in samenwerkingsvraagstukken die relateren aan maatschappelijke opgaven en de wijze hoe mensen en organisaties hierin effectief kunnen optreden.



**Edwin Kaats** is gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken. Hij doet advieswerk in situaties waar mensen en organisaties impact willen hebben en elkaar daarbij nodig hebben. Hij werkt in uiteenlopende domeinen en bij voorkeur daar waar opgaven organisaties en mensen uit verschillende domeinen bij elkaar brengen. Verder begeleidt hij bestuurders, managers en professionals bij het vinden van hun persoonlijke weg in complexe samenwerkingsvraagstukken. Naast zijn advieswerk doet Edwin onderzoek naar de betekenis en werking van samenwerking, en ontwikkelt hij praktische hulpmiddelen op het gebied van allianties, netwerken en netwerklederschap. Zijn boek 'Leren samenwerken tussen organisaties. Allianties, netwerken, ketens en partnerships' (Kaats en Opheij, 2012, Vakmedianet) was managementboek van het jaar in 2013. Edwin is partner en adviseur bij Common Eye, een adviesbureau gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken.

### Contact met de auteurs

Wil je meer weten over opgavegericht samenwerken en op de hoogte worden gehouden door de auteurs? Stuur dan een e-mail aan Manon de Caluwé ([manon@commoneye.nl](mailto:manon@commoneye.nl)) of Edwin Kaats ([edwin@commoneye.nl](mailto:edwin@commoneye.nl)).



Deze whitepaper wordt aangeboden door Manon de Caluwé en Edwin Kaats in samenwerking met Management Impact. Management Impact is dé kennisplek voor managers en organisatieprofessionals. Via de site, nieuwsbrief, boeken en events bieden wij toonaangevende content om u te inspireren, te verbinden en verder te brengen.

[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)