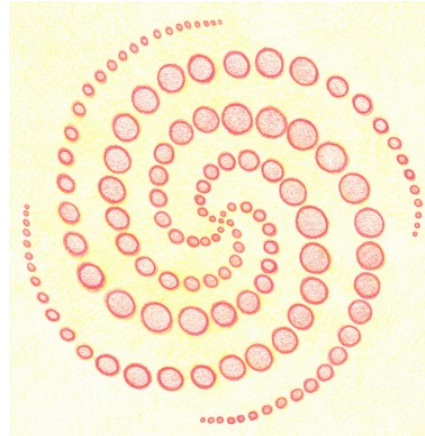


Kritische Massa bereiken in Netwerken

Inhoud

DEEL 1: Doel

1.1 Visie: Kritische Massa	2
1.2 Identiteit en verzet	2
1.2 Missie: Begrip Netwerk Spiraal	3



DEEL 2: Netwerk Management

2.1 Focus	5
2.2 Massa	6
2.3 Openheid	8

DEEL 3: Case-studies

Case 1: Occupy Wallstreet	9
Case 2: The Mexican Zapatistas	12
Bijlage I: Referenties	15
Bijlage II: Aangeraden literatuur	17

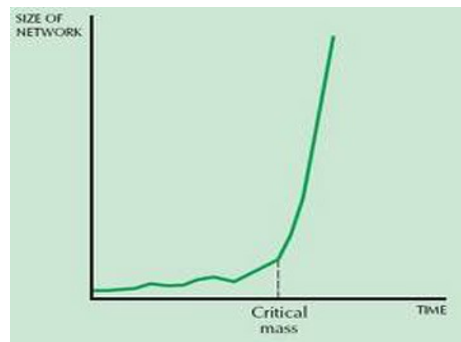
DEEL 1: DOEL

1.1 Visie: Kritische Massa

'De huidige organisatorische en maatschappelijke uitdagingen zijn te groot om door heldhaftige leiders alleen te worden aangepakt. Een meer eigentijdse begrip van leiderschap als een gedeeld proces is nodig. Collectief leiderschap ontstaat wanneer de gemobiliseerde massa exponentiële resultaten door hun verbondenheid weet te bereiken. Als leiders, organisaties, samenwerkingsverbanden, cross-sector allianties, NGO's, maatschappelijke organisaties en basisbewegingen hun potentieel willen benutten, dan moeten ze de macht van informele netwerken begrijpen' (Center for Creative Leadership, 2014).

Sociale organisaties kunnen samen een *kritische massa* bereiken en uitgroeien tot een krachtige sociale beweging. Kritische massa is het explosief aantrekken van nieuwe aanhangers rondom een bestaande coalitie van organisaties. De bijbehorende openheid en het groot aantal deelnemers kan transformeren in een explosieve beweging die belangrijke resultaten oplevert. Afbeelding 1 toont een exponentiële ('power-law') groei die vaak voorkomt in sociale systemen waar veel mensen samen hun ongenoegen willen uiten over vele problemen (Shirky, C. 2003). Uiteraard is succes geen garantie, zonder enige vorm van leiderschap zal chaos ontstaan met eventuele verregaande nadelen zoals geweld (wat we in vele revoluties zien).

Afbeelding 1: het bereiken van kritische massa (Theory of Disruptive Innovation, C. Christensen, 2006)



1.2 Identiteit en verzet

'Geef mensen een gemeenschappelijke vijand, en je geeft ze een gemeenschappelijke identiteit. Beroof hen van een vijand en je zal hen beroven van de crux, waardoor ze weten wie ze zijn' (Allison, J., 2010). Porta en Diana (2006) verklaren dit fenomeen als 'een positieve groepsidentiteit versus een actief verzet tegen buitenstaanders'. Castells (2009) beschrijft dit in het algemeen als 'weerstand identiteiten', bijvoorbeeld tegen het falen van de democratie of het sociale contract tussen kapitaal en arbeid. Beide concepten verloren hun relatie met de waarden en het leven van mensen. 'Dit leidt vaak tot een verzetsidentiteit van mensen die 'hun gemeenten bouwen rond de traditionele waarden van God, natie, de familie en zorgen voor de behuizingen van hun kampementen met etnische emblemen en territoriale verdediging'.

Een groot probleem is dat de verschillende groepen die stand nemen tegenover bijvoorbeeld de overheid of de private sector een grote verscheidenheid kennen. Deze groepen hebben vaak verschillende identiteiten onderling en ook tegenover elkaar. 'Door de sterke emotionele en affectieve componenten, evenals de controversiële en geconstrueerde, is het moeilijk om identiteit te associëren met één strategische type gedrag. Identiteit ontwikkelt zich en wordt opnieuw onderhandeld via verschillende processen. Deze omvatten conflicten tussen auto- en hetero-definities van de werkelijkheid; verschillende vormen van symbolische productie, collectieve praktijken en rituelen' (Porta en Diani, 2006). Dus één kader maken voor een sociale beweging is moeilijk.

Het inkaderen van verschillende identiteiten in een beweging is afhankelijk van het vertrouwen tussen de voornaamste deelnemende partijen. Dit is nodig voor communicatie, interactie, support en het creëren van nieuwe kansen (Porta en Diani, 2006). Als een sociale beweging groeit kan zij nieuwe groepen aantrekken door de schaalvoordelen die zij biedt, wat voor buitenstaanders aantrekkelijker is dan niet deelnemen. Het belangrijkste is het bewaken van de basis waarden en codes en tegelijkertijd open te staan voor nieuwe projecten met complementaire waarden en codes (Castells, 2009).

'De milieukosten van het huidige systeem zijn al een geruime tijd duidelijk. Nu worden de sociale gevolgen ook steeds duidelijker. De kloof tussen arm en rijk is geëscaleerd naar obscene omvang: de meeste mensen zien hun inkomens dalen en moeten meer uren werken om hun basisbehoeften te dekken. Overheden - velen van hen te arm om aan hun verplichtingen te voldoen - spelen tegenwoordig vooral in op de wensen van de internationale geldschietters in plaats van hun eigen burgers. Mensen beginnen te begrijpen dat er iets fundamenteel mis is en dat kleine oplossingen niet het antwoord is op het huidige systeem. Een kritische massa is klaar voor fundamentele verandering: wat ze nodig hebben is een duidelijke uitleg over de oorzaak van de crisis en oplossingen die zinvol zijn. 'Big picture activisme' is nodig om die kritische massa te creëren. Dit houdt in dat bewustmaking meer is dan alleen theoretische analyse: elke dag kunnen we wijzen naar nieuwe inspirerende voorbeelden van lokale projecten. We kunnen laten zien dat overal mensen andersoortige verbindingen bouwen naar anderen en de natuur, met onmiddellijke spirituele, psychologische en praktische voordelen' (Helena Norberg-Hodge, H., 2016).

1.3 Missie: Begrip Netwerk Spiraal

Het is van belang te onderkennen dat het verloop van een sociale beweging er in de tijd eruit ziet als een (netwerkvormige) spiraal. Het begint met een gezamenlijke thematische focus door een kleine kern van organisaties, die zich uitbreidt tot een steeds grotere coalitie en als dit leidt tot kritische massa volgt de open fase van aansluiting van talloze organisaties en participanten. Dan spreken we van een *sociale beweging*. Ruhri en Katzmaier (2007) noemen dit de drie belangrijkste netwerk fases: focus, massa en openheid. In het algemeen zijn zo hoog mogelijke niveaus van focus, massa en openheid gunstig voor het behalen van resultaat (Rulke and Galaskiewicz, 2000).

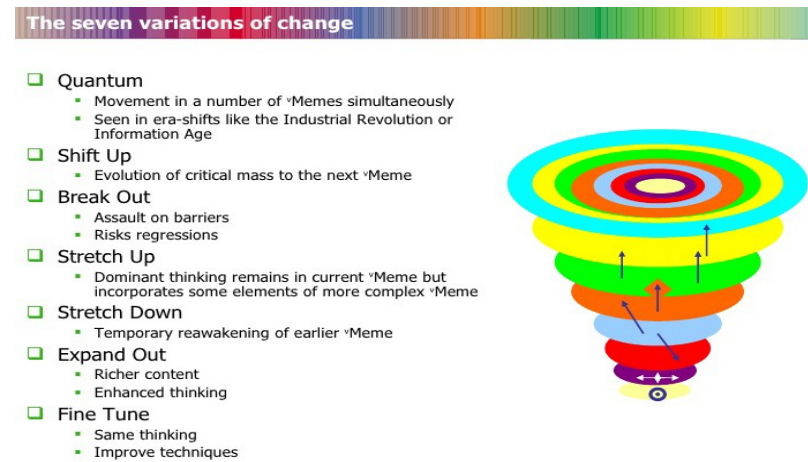
De spiraal is niet zomaar een vorm, maar een zeer bepalende fractal die we overal tegenkomen in het leven (zie Afbeelding 2). Complexity theorie leert ons dat groepsvorming een gevolg is van 'emergence': het spontaan ontstaan van structuren uit kleinere entiteiten die zich aanpassen aan de omgeving. Een aanvullende bevinding is dat door feedback en groei deze groeperingen/netwerken zich in de tijd vaak als een spiraal vormen (Lissack, M, 2002).

Afbeelding 2: Spiralen in de natuur (<http://nonverbalbtree.tumblr.com/>)



Als er genoeg mensen zich groeperen rond een doel kan kritische massa ontstaan (Scott E., 2009). Kritische massa in groeperingen ontstaat meestal door een stabiele kern, een gedeelde visie en het tegelijkertijd openstaan voor nieuwe leden en invloeden (zie afbeelding 3). Elke nieuwe invloed kan de aanleiding zijn voor plotselinge exponentiële groei: bijv. nieuwe organisaties met een frisse blik, verandering in participanten of een veranderde context (bijvoorbeeld onderdrukking). Met name het laatste, plotseling vermeende onrecht, leidt vaak tot kritische massa.

Afbeelding 3: (slideshare.net/MariusBlanke/clipboards/teal-stuff)



DEEL 2: NETWERK MANAGEMENT

• 2.1 Focus

- *Visie en Groei*: Een groep die energie creëert door een duidelijke focus maakt het gemakkelijker om de leden bij elkaar te houden, vergaderingen te organiseren en middelen te continueren (Kilduff en Tsai, 2003). Dobson's onderzoek (2001) toont de wijsheid van het handhaven van een smalle focus op een enkel doel. Groepen die op een enkel doel focussen zijn veel succesvoller dan groepen die veel doelen nastreven. Collectieve focus komt tot stand door doelgericht te zijn en samen aanpassingen door te voeren richting het beoogde doel.

- *Mobiliserend Kader*: 'Inkaderen is wat er gebeurt in kleine informele groepen die sociale verandering willen bevorderen. De deelnemers proberen om anderen rondom een mobiliserende kader te krijgen door middel van voorbeelden en beweegredenen die de beweging legitimeren. Als zij overtuigd zijn, passen ze hun visie op relevante problemen en gebeurtenissen aan, zodat ze passen bij het mobiliserende kader' (Dobson, C., 2001).

- *Missie en Verantwoordelijkheid*: Een groep heeft een duidelijk missie nodig. Het gaat om de kernmissie en de resterende organisatorische rompslomp dient vereenvoudigd te worden. De missie is een kompas om organisatorische prioriteiten en beslissingen te leiden zodat participanten niet raken verloren in dag-tot-dag activiteiten. De groepstandaarden, normen en waarden definiëren de resultaten. Vertrouwen in de kern van de missie is van belang, afspraken moeten worden nagekomen en worden uitgevoerd. Het voortdurend ondernemen van actie zorgt voor inbedding van de missie. Beter om fouten te maken dan geen actie en maatregelen te nemen (Metcalf en Gallagher, 2001). Groepen moeten duidelijk zijn in hun handelen en dienen verantwoordelijkheid te nemen voor problemen die zich voordoen en daarvoor oplossingen zoeken. Eerlijkheid is duurzaam en zo kan de aandacht gericht worden op succesvolle acties in plaats van aandacht en energie te verliezen aan verkeerde acties.

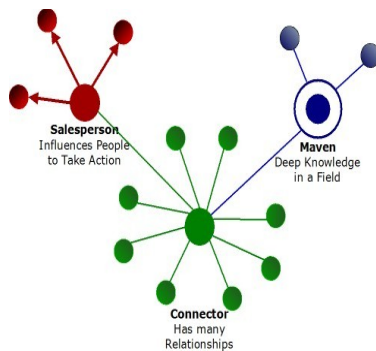
- *Partner Ervaring*: Op zoek naar geschikte partners, moeten organisatoren eerst de voordelen van bestaande partners onderzoeken. Bijna alle organisaties hebben hierin al ervaring opgedaan. 'Het voorafgaande bestaan van kerkgroepen, verenigingen, belangenorganisaties, teams, recreatieve groepen, maatschappelijke groeperingen, veteranen en educatieve organisaties ondersteunt de ontwikkeling van sociale bewegingen. Het werk van Robert Putnam in Italië laat zien hoe brede publiek participatie en een gezond netwerk van [reeds bestaande] basisgroepen grote initiatieven van de regionale overheid kon laten versnellen' (Dobson, 2001). *Bestaande* ervaring met specifieke partners kan hebben geleid tot belangrijke kapitaal: bijvoorbeeld ervaringen met bestuur en het oplossen van conflicten. Deze ervaring minimaliseert latere coördinatie kosten en maximaliseert de voorspelbaarheid van de resultaten van de samenwerking. Daarentegen zijn *nieuwe* partner ervaringen vaak gebaseerd op andersoortige partners en bieden daarom meer kans op nieuwe middelen die de herhaalde ervaringen met dezelfde partners niet bieden. In beide gevallen, nieuwe en bestaande partnerschappen, is de belangrijkste bindende kracht de 'schaduw van de toekomst': het afwegen van de toekomstige voordelen van samenwerken (Fearon, 1998).

- *Bescheiden Centralisatie*: Focus is direct gerelateerd aan het niveau van centralisatie in een groep. Een centraal netwerk is hiërarchisch in die zin dat kennisstromen afhankelijk zijn van een relatief kleine groep machtige participanten. Zij kunnen heel succesvol zijn maar maken een netwerk ook afhankelijk: als ze uitvallen (bijvoorbeeld door ziekte) vallen ook belangrijke kennisstromen weg (Muller-Prothmann, 2006). Gedecentraliseerde groepen zijn anderzijds vaak flexibeler omdat de deelnemers de neiging hebben om kennis breder en gemakkelijker delen: bijvoorbeeld met betrekking tot 'wie kent wie en wie weet wat' (Rulke en Galaskiewicz, 2000). De ervaringen binnen coöperaties lijken er op te duiden dat op bestuursniveau vaak een democratische en gedecentraliseerde vorm wordt gewenst door de deelnemers. Ostrom (2011) benadrukt democratische oplossingen: 'gelijke regels voor gebruik van gemeenschappelijke goederen aangepast aan de lokale behoeften en omstandigheden, zorgen er voor dat participanten kunnen deelnemen aan het proces van wijzigen van de regels; een systeem dat uitgevoerd wordt door leden van de gemeenschap en door hen gedragen wordt om toezicht te ontwikkelen op hun eigen gedrag door middel van sancties voor overtreders'. Daarentegen is de ervaring in grote organisaties als Greenpeace logischerwijs toch dat ze met een gekozen bestuur werken om hun ngo flexibel te kunnen leiden (Rothwell, 2016). En ook in de praktische uitvoering hiërarchische structuren soms noodzakelijk: sommige mensen hebben gewoon meer kennis of mogelijkheden op bepaalde gebieden dan andere deelnemers, en dan is aansturing nodig (TESA en GRIDtv, 2014).

Rollen: Eerst zullen een paar belangrijke spelers (rollen*) binnen de kern groepen de gewenste verandering in gang moeten zetten: organisatoren, verkopers en kennisdelers. Ze creëren een aantrekkelijke visie en missie en nodigen andere organisaties en bewegingen uit zich aan te sluiten.

**Rollen ('netwerk posities') kunnen door middel van Sociale Network Analyse (zie Afbeelding 4) worden gevonden en geanalyseerd.*

Afbeelding 4: (jarche.com/2010/10/twitter-and-the-law-of-the-few/)



Organisatoren (Connectors)

- Zij proberen een delicaat evenwicht tussen centralisatie en decentralisatie tot stand te brengen.
- Zij benadrukken het belang van weinig modules (bijvoorbeeld teveel thema's of afdelingen) wat de kennisintegratie met potentiële partners vergemakkelijkt.
- Zij organiseren bijeenkomsten in dezelfde fysieke locatie (ruimtelijke clustering) wat bijdraagt aan begrip, kennisintegratie en focus.
- Zij onderhouden feedback met partners zodat er begrip en focus blijft.
- Zij organiseren activiteiten en gebruiken middelen die grenzen tussen mensen en partners slechten (bijvoorbeeld het organiseren van conferenties of het geven van presentaties).

Verkopers (Salesmen)

Een verkoper is iemand die het belang van een visie en kennis van zijn groep overtuigend weet te delen met een groot aantal groepen (Gladwell, 2001).

Kennisdelers (Mavens)

Kennisdelers zijn gespecialiseerde participanten die alle ins en outs van een onderwerp weten. Zij verzamelen continue kennis en zorgen er voor dat anderen in hetzelfde kennisdomein worden geïnformeerd over de nieuwste ontwikkelingen (Gladwell, 2001). Daardoor hebben ze ook verbindingen met andere kennisnetwerken met betrekking tot dit kennisdomein.

• 2.2 Massa

-Authenticiteit: De kerncoalitie moet een eigen visie en missie hebben waaraan zij trouw blijft. Ze vormen het karakter en geven de competenties en de cultuur aan. Het moet duidelijk zijn voor anderen waar zij voor staan als zij partners zoeken.

-Solidariteit: Zelfbewuste organisaties geven toe dat ze niet alles weten. Ze behandelen andere organisaties respectvol en als potentieel belangrijke partners. 'Sociologen wijzen erop dat een gezamenlijk kader alleen werkt als een continue proces. Volgens David Sneeuw en Robert Benford, moeten [coalities] blijven streven naar afstemming en actie ondernemen door middel van diagnostische, prognostische en motiverende inkadering. Wanneer geconfronteerd met een uitdaging, moet een [coalitie] het probleem op een manier oplossen die resoneert met de mening van leden en potentiële leden, oplossingen kunnen voorstellen voor deelname aan de beweging, alsmede mechanismen kunnen aanreiken die het verlies van het kader tegen gaan -

een constante bedreiging die verdedigd moet worden.' (Dobson, C., 2001). Het is van belang andere organisaties te vinden die dezelfde doelen hebben en zich kunnen aanpassen en willen samenwerken aan het bereiken van een kritische massa. Gehelen zijn veel meer waard dan de som der delen. Het is moeilijk om organisatorische grenzen te overbruggen en vertrouwen te creëren. Een organisatie die coalities bouwt met andere organisaties, zich gedraagt als een verantwoordelijk lid en haar middelen deelt, is een sterke duurzame organisatie. De uitdaging is een omgeving te creëren waarin organisaties elkaar uitgedagen om samen te werken, samen problemen op te lossen en samen doelen te bereiken - in plaats van de concurrentie aan te gaan.

-*Communicatie*: Een coalitie gaat niet alleen over de verlangens van een organisatie. Er moet ook goed geluisterd worden naar wat andere organisaties willen en opbouwende feedback worden gegeven over zwakke punten en fouten. Uiteindelijk draait alles om vertrouwen en integriteit: geen veroordeling van schuldigen maar op zoek naar verbeteringen, mededogen en loyaliteit. 'De grootste bedreiging voor samenwerking is onopgelost conflict, die kan voortvloeien uit verschillende prioriteiten, doelen en strategieën, geen toezeggingen doen, een tekort aan voorzieningen en voordelen, inactiviteit van een van de partners, onduidelijke rollen, verschillende gedragsstijlen, slechte communicatie, een gebrek aan ervaring met gezamenlijke programma's en het al dan niet sluiten van de overeenkomst. Wanneer twee culturen samenkomen, resulteert dit vaak in wrijving. Dit is de reden waarom .. we tussenpersonen nodig hebben in samenwerkingsprojecten; organisatievormen waarin begeleiding is voorzien voor communicatie tussen verschillende en zelfs tegenstrijdige manieren van denken ... wat we nodig hebben, in het bijzonder in samenwerkingsprojecten nodig, is om de communicatie processen een geïnstitutionaliseerd onderdeel van projectmanagement te maken' (Narayanan, 2001).

-*Taal*: Een gemeenschappelijke taal stelt mensen in staat om kennis te delen en te integreren en vergemakkelijkt de overdracht van impliciete kennis. Hinkel (2008) draagt drie belangrijke aspecten aan voor de ontwikkeling van een gemeenschappelijke wetenschappelijke taal: 1) semantische overstijging (algemene bewoordingen) of spreken in een *meta-taal* (bijvoorbeeld het gebruik van metaforen, analogieën of concepten die bruggen slaan tussen verschillende specialisaties), 2) *formalisering* of de vertaling van kennis in een formele taal die voor allen begrijpelijk is (bijvoorbeeld wiskunde), en 3) praktische *methoden* gebruiken om problemen op te lossen.

Rollen:

Coleman en Burt leggen uit dat er in groepen twee tegenovergestelde processen ontstaan: 'groepsvorming' en 'structurele gaten' :

>1. *Groepsvorming* wordt gekenmerkt door een sterk verbonden netwerk van partners die elkaar vertrouwen, onderhouden en zich blijven versterken (Nicolau en Birley, 2003). Coleman (1990) vond in zijn onderzoek dat in dergelijke gesloten netwerken van nauw verbonden organisaties homogener gedrag wordt vertoond (ze gaan op elkaar lijken). Deze groepen sluiten zich af voor alternatieven: participanten richten zich op projecten binnen de eigen groep want ze kunnen niet tegelijkertijd zich bewust zijn van de vele projecten in de andere groepen. Daarom is kennis homogener binnen dan tussen groepen. Participanten in homogene groepen hebben ook de neiging om groepsnormen te vormen. (Coleman, 1988). Daarentegen zijn deze groepen door hun naar binnen gerichte focus buitengewoon geschikt voor kennisspecialisatie (meer diepgang).

> 2. Anderzijds komen er ook *structurele gaten* voor tussen participanten (geen verbondenheid) in groepen. Het voordeel van deze minimale structuren van connectiviteit is het ontbreken van onproductieve banden en de verschuiving van de focus naar verbindingen die productiever zijn (Burt, 2004, 2005). Daarom zijn groepen rijk aan structurele gaten efficiënter in het verstrekken van informatie over de mogelijkheden voor kennisdeling en participanten minder gebonden aan elkaar. Groepen rijk aan structurele gaten zijn handig om nieuwe mogelijkheden te vinden maar ze kunnen ook de handhaving van de normen die coöperatief gedrag belemmeren, met bijvoorbeeld het risico tot afvalligheid van participanten (Podolny en Baron 1996). Deze netwerken staan open voor andersoortige (bredere) kennis maar zijn meer kwetsbaar voor het verlies aan kennisspecialisatie.

Samenvattend: als de coalitie groeit zijn er mensen nodig die de kern van de groep bij elkaar kunnen houden en tegelijkertijd mensen die in staat zijn om verbinding met externe organisaties flexibele en efficiënt te houden.

Centrale Verbinders (m.b.t. 'groepsvorming')

Zij staan zeer centraal in een netwerk en vormen de verbinding tussen een heleboel organisaties en participanten (Borgatti, 2003). Vaak komen zij voort uit de oorspronkelijke organisatoren van de kerngroep.

Wederkerige Participanten (m.b.t. 'groepsvorming')

Zij zorgen voor een redelijk evenwicht tussen de voordelen van kennisdeling tussen inkomende en uitgaande relaties (Gladwell, 2001).

Makelaars (m.b.t. 'structurele gaten')

Zij verbinden twee anderszins niet verbonden participanten of organisaties en faciliteren daardoor vaak kennisdeling over kennisdomeinen en organisatorische grenzen heen (Cross, 2002).

• 2.3 Openheid

-*Triggerpoints (zie 1.2 Identiteit):* 'Mensen zijn meer geneigd om gezamenlijk op te treden bij het ervaren van sterke emoties. Organisatoren van bewegingen proberen meestal een emotionele kwestie aan te pakken die mensen motiveren om deel te nemen' (Dobson, C., 2001). Bijvoorbeeld: werknemers tegen het neoliberalisme, democratisering van kennis, het recht op communicatie, een cultuur van vrede, de strijd voor gerechtigheid en demilitarisering, zelfbeschikking van volkeren, natuurbehoud, internationale solidariteit, mensenrechten en sociale rechten, waardigheid en de bestrijding van ongelijkheden, strijd tegen racisme, vreemdelingenhaat, fundamentalisme, migratie en vluchtelingenproblematiek (World Social Forum, 2016).

-*Gezamenlijke Effectiviteit:* Als de sociale beweging groeit is het van groot belang om te blijven leren, resultaten te meten en feedback te geven. De diversiteit aan onderwerpen versnelt en kan het bewustzijn van de participanten en organisaties verbreden. 'Sta constant open voor nieuwe, betere, snellere en goedkopere manieren om hetzelfde resultaat te bereiken. Als iets niet werkt wees dan bereid om een andere aanpak te proberen' (Tracy, B., Thompson, M., 2010). Positieve verandering is niet een gegeven, alle organisaties moeten hard werken om de veranderingen in kaart te brengen en pogen continue verbeteringen te realiseren. Elke organisatie verandert door invloeden van buitenaf en kent daardoor onzekerheid. Zeker tijdens het ontstaan van een grote beweging zullen de waarden van vele mensen en organisaties democratisch vertegenwoordigd moeten kunnen worden, niet alleen die van een beperkte coalitie: de diversiteit aan inzichten, wijsheid en creativiteit zijn zeer waardevol. Organisaties moeten hun frustraties kunnen uiten en hun eigen doelstellingen duidelijk voor ogen houden maar zullen ook flexibel moeten zijn: kunnen luisteren en leren van anderen en leven met onzekerheid want uitdagingen blijven veranderen. Tegelijkertijd zijn er zeker ook belangrijke overeenkomsten die de verscheidenheid overstijgen: op het allerhoogste niveau willen we allemaal zinvol werk verrichten ten behoeve van een betere wereld. Anders gezegd doelstellingen zullen dan ook op een hoger overkoepelend niveau geformuleerd moeten worden (Metcalf en Gallagher, 2001).

-*Open Kennisdeling:* Participanten kunnen vaak niet de juiste kennis binnen hun organisatie vinden en moeten daarom informatie en ideeën van buitenaf importeren, dus over de eigen organisatiegrenzen heen waar meerdere kennisbronnen beschikbaar zijn (Swan en Scarbrough, 2001; Carlile, 2002). De kracht van deze 'zwakke' verbindingen tussen mensen en organisaties is dat er meer kans is dat er bruggen ontstaan tussen verschillende soorten mensen met nieuwe kennis (Zhou et al.; 2009). In het algemeen leidt openheid tussen organisaties tot toegang tot eerdere en bredere kennis, vroegere detectie van nieuwe kansen, mogelijkheden en alternatieve oplossingen. (Soh, 2003). De overbrugging naar diverse externe kennisbronnen draagt bij aan de diversiteit van kennis, kennisaccumulatie, en een verhoging van de structurele diversiteit en individuele prestaties (Dekker, Stokman en Franses, 2000; Cummings, 2004).

Rollen:

Openheid gaat om het actief betrekken van buitenstaanders in de sociale beweging. Dit lukt uiteraard niet altijd (bijvoorbeeld in het geval van de 'kameleon').

Bruggenbouwers

Zij zijn gespecialiseerd in het bouwen van bruggen, met name over organisatorische cultuurgrenzen heen (Robins en Pattison, 2006).

Afgezonderde Specialisten

Zij werken de meeste tijd alleen en zijn in vergelijking met anderen nauwelijks verbonden met de rest van het netwerk (Cross, 2002). Ze hebben vaak veel kennis maar moeten worden gestimuleerd om actief te communiceren en delen met anderen. Dit kan gedaan worden door een bruggenbouwer.

De Kameleon

Een kameleon verschuift voortdurend zijn nadruk naar andere doelen of waarden. Dit kan een slechte afstemming veroorzaken tussen mensen en subgroepen die moeten samenwerken. Hier door wordt het momentum en de effectiviteit in projecten en initiatieven niet bereikt (Cross, 2012). Kameleons moeten dit leren inzien, op een andere aanpak gewezen worden.

DEEL 3: Case-studies

Case 1: Occupy Wallstreet

Focus

(https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Occupy_movement_protest_locations)

Maanden voor de Occupy Wallstreet-beweging, begon op 15 mei 2010 de Spaanse Movimiento 15-M met het organiseren van demonstraties tegen de economische crises, vlak voor de lokale en regionale verkiezingen van 22 mei. Het plan was om op 15 oktober in vele landen demonstraties te houden (met als doel een wereldwijde beweging op gang te brengen).

2011

(https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Occupy_Wall_Street)

Organisatoren:

- 13 juli - Adbusters dringt aan op een vreedzame demonstratie voor Occupy Wall Street (OWS).

Kennisdelers:

- 2 augustus - New Yorkers Against Budget Cuts roept op 2 augustus samen met een andere groep op tot een 'algemene vergadering' met als doel een strategie uit te zetten voor OWS. Deze twee groepen verzamelen zich in werkgroepen om de OWS te starten op 17 september.

Verkopers:

- 23 augustus - De hacktivist groep Anonymous moedigt haar volgelingen aan om deel te nemen aan het protest.

Massa

17 september - De eerste dag van de OWS bijeenkomst. Naar schatting 1000 mensen wonen OWS de demonstratie bij in Zuccotti Park.

Centrale verbinders:

- 19 september - Keith Olbermann, van Current TV, wordt de eerste grote journalist die aandacht besteedt aan de protesten.
- 21 september - Belangrijke kranten waaronder The Guardian en The New York Times schrijven rapportages over de protesten.
- 26 september - Noam Chomsky spreekt zich uit voor de OWS protesten. Die avond spreekt filmmaker Michael Moore het publiek toe in Zuccotti Park.

Wederkerige participanten:

- 27 september - Meer dan 700 Continental en United piloten, samen met andere piloten van de Air Line Pilots Association (ALPA) doen mee aan de Wall Street demonstratie.
- 27 september - Een OWS middag protest wordt ondersteund door Postal werknemers die protesteren tegen een vijfdaagse leveringsweek.
- 28 september - Ook het bestuur van de plaatselijke vereniging van de Transport Workers Union of America (TWU Local-100) stemmen toe Occupy Wall Street te ondersteunen.

Makelaars:

- 27 september - NYC raadslid Charles Barron bezoekt Zuccotti Park en kondigt zijn steun aan voor OWS. Later spreekt Dr. Cornel West op het park en opent de dagelijkse Algemene Vergadering.
- 13 oktober - Het publiek luistert naar Tom Morello van Rage Against the Machine.

Openheid (/Kritische Massa)

(https://en.wikipedia.org/wiki/Timeline_of_Occupy_Wall_Street)

Bruggenbouwers:

- 15 oktober - Duizenden mensen van OWS protesteren op de basis van de Manhattan Amerikaanse strijdkrachten.
- 15 oktober - *Kritische massa* wordt bereikt als wereldwijde protesten plaatsvinden in 951 steden in 82 landen (Afbeelding 7)

Afbeelding 7: (en.wikipedia.org/wiki/15_October_2011_global_protests)

Country ⇄	City ⇄	Estimated attendance	
		(lower) ⇄	(upper) ⇄
Spain	Madrid	500,000	
Italy	Rome	200,000	400,000
Spain	Valencia	100,000	
Spain	Barcelona	60,000	350,000
Spain	Zaragoza	40,000	
United States	New York City	35,000	50,000
Portugal	Lisbon	20,000	100,000
Chile	Santiago	10,000	100,000
Portugal	Porto	10,000	20,000
Spain	Granada	10,000	15,000
Germany	Berlin	10,000	
Belgium	Brussels	6,000	7,000
Croatia	Zagreb	5,000	10,000
United States	Chicago	5,000	+
Germany	Frankfurt	5,000	+
United States	Los Angeles	5,000	
Spain	Las Palmas de Gran Canaria	4,000	6,000
United States	San Francisco	4,000	6,000
Canada	Toronto	4,000	5,500
Greece	Athens	4,000	
Spain	Pontevedra	4,000	
United Kingdom	London	3,000	5,000
Slovenia	Ljubljana	3,000	4,000
New Zealand	Auckland	3,000	
Canada	Montreal	3,000	

- 16 oktober - President Obama spreekt zijn steun uit voor de demonstranten en verklaart vanuit het Witte Huis dat hij werkt voor de belangen van de 99%.
- 17 november - Meer dan 30.000 mensen protesteren in en rond Zuccotti Park, Union Square, Foley Square, de Brooklyn Bridge en andere locaties in de stad.

2012

Afgezonderde specialisten:

- 8 januari - In een reeks van de Financial Times over het 'heroverwegen van kapitalisme na de financiële crisis', stelt John Plender dat de algemene aanvaarding van het kapitalisme is afgenomen voor een goede reden: de verbreding van de ongelijkheid. Voormalig Amerikaans minister van Financiën, Lawrence Summers, is van mening dat een dergelijke reeks in de Financial Times vijf jaar geleden onvoorstelbaar zou zijn geweest.
- 24 maart - Tijdens een geplande burgerlijke ongehoorzaamheid actie: 'maak zakelijke vervuilers belachelijk' wordt een winkel opgezet aan de voorkant van het hoofdkwartier van de Verenigde Naties om hun valse oplossingen voor de klimaatcrisis te tonen - verkleed als werknemers 'bezetten ze de planeet'.

2013

Kameleons:

- 1 juni – Tijdens Re-Occupy Wall Street komen meer dan 5000 Turkse bezetters en ongeveer 500 OWS bezetters samen. Gedurende die dag is het in Zuccotti Park de bedoeling de solidariteit tussen Occupy Gezy en Occupy Wall Street te tonen. Dit is een wijziging / verbreding van de oorspronkelijke identiteit, omdat in Turkse opstand de nadruk meer ligt op persvrijheid, meningsuiting en godsdienst.
- 20 december - Anonymous onthult de persoonlijke gegevens van de politieagenten die OWS demonstranten hebben verdreven. John Adler, voorzitter van de Federal Law Enforcement Officers Association, stelt dat het onthullen van dergelijke informatie criminelen er toe kan zetten gewelddadige vergelding tegen de politie te gebruiken. Het is duidelijk dat dit soort gevaarlijke acties niet worden gesteund door de meeste sympathisanten van OWS.

Resultaat: Het toegenomen bewustzijn: doordat de mainstream media betrokken raakten, zijn veel meer mensen zich ervan bewust dat ons economisch systeem de rijken bevoordeelt: de 99% ten opzichte van de 1%. Het belangrijkste probleem wat is benadrukt is de invloed van het kapitalisme op de overheid, niet het kapitalisme als zodanig (Castells, 2012).

Case 2: De Mexicaanse Zapatistas

(https://en.wikipedia.org/wiki/Zapatista_Army_of_National_Liberation#2005.E2.80.932013_activities)

Focus

1994

Organisatoren:

- 1 januari - naar schatting 3000 gewapende Zapatista opstandelingen nemen onder het gezag van Subcommandante Marcos dorpen en steden in Chiapas in beslag: Ocosingo, Las Margaritas, Huixtán, Oxchuc, Rancho Nuevo, Altamirano en Chanal. Ze noemen zichzelf het Zapatista Leger voor Nationale Bevrijding (EZLN).
- 2 januari - De volgende dag komt het Mexicaanse leger met een krachtige tegenaanval en felle gevechten breken uit in en rond de markt van Ocosingo. De Zapatistas krijgen zware verliezen te verduren en trekken zich terug uit de steden naar de omliggende jungle.

Kennisdelers:

- 12 januari - De gewapende confrontaties in Chiapas eindigen met een wapenstilstand geregeld door het katholieke bisdom van San Cristóbal de las Casas onder leiding van bisschop Samuel Ruiz, een bekende bevrijding theoloog, die het opneemt voor de zaak van de inheemse bevolking. De Zapatistas behouden een deel van de veroverde grond voor iets meer dan een jaar.

1995

- Februari - Het Mexicaanse leger herverovert dit gebied in een verrassende schending van de wapenstilstand. Naar aanleiding van dit offensief worden de Zapatista dorpen grotendeels verlaten en de rebellen vluchten naar de bergen.

Verkopers:

- De Zapatistas' kwaliteit van communiceren met de wereld (<http://chiapas.LaNeta.org/index.php>), de Mexicaanse samenleving en het tot de verbeelding kunnen spreken tot de gewone mens alsmede intellectuelen, leidt de lokale, zwakke rebellengroep naar de voorhoede van de wereldpolitiek (Castells, 2012).

Massa

1995

Centrale verbinders:

- 9 April – De grondslagen voor de overeenkomst 'Het protocol van de dialoog van harmonie, vrede met justitie en waardigheid' wordt tijdens de onderhandelingen tussen de Mexicaanse regering en het EZLN ondertekend.
- 22 april - De Mexicaanse regering en de Zapatistas vredesbesprekingen beginnen in San Andrés Larraínzar. Het EZLN verwerpt het voorstel van de Mexicaanse regering.

Makelaars:

- 7 juni - De vredesdialoog wordt geïnitieerd en het EZLN organiseert met de 'Alianza Cívica Nacional y de Convención Nacional Democrática' een nationaal overleg voor vrede en democratie. De grondslagen voor het protocol van de dialoog worden heronderhandeld, in La Realidad Chiapas.
- 12 oktober - De vredesdialoog wordt hervat in San Andres Larraínzar, Chiapas.

1996

Wederkerige participanten:

- 16 februari -Het Zapatista Nationaal Bevrijdingsleger (EZLN) en de Mexicaanse regering ondertekenen de 'overeenkomsten van San Andrés'. Dit betreft de voorwaarden voor vrede en constitutionele veranderingen die de rechten van de inheemse volkeren van Mexico garanderen.

Openheid

1996

Afgezonderde specialisten:

- 27 juli - Met afgevaardigden uit 42 landen, organiseert de EZLN de 'Eerste intercontinentale bijeenkomst voor humaniteit en tegen de neoliberalisme.'

Tussen 1996 en 2005 is er te veel gebeurd om hier te beschrijven: het blijft een voortdurende strijd. Hieronder volgt een samenvatting van een aantal belangrijke 'open' bijeenkomsten, waarbij het EZLN ondersteuning krijgt van vele mensen en organisaties uit de hele wereld.

2001

Bruggenbouwers:

- Met het aan de macht komen van de nieuwe regering van president Vicente Fox (de eerste niet-PRI partij president van Mexico in meer dan 70 jaar) in 2001, marcheren de Zapatistas naar Mexico-stad om hun zaak voor te leggen aan de Mexicaanse Congres. Het EZLN verwerpt de afgezwakte overeenkomsten en creëren 32 *autonome* gemeenten in Chiapas, dus ten dele voeren zij hun eisen uit, zonder steun van de overheid maar met financiële steun van internationale organisaties.

2005

Bruggenbouwers:

- 28 juni - De Zapatistas presenteren de 'Zesde Verklaring van de Lacandón Jungle' met daarin hun principes en visie voor Mexico en de wereld. Deze verklaring steunt de inheemse volkeren, die samen ongeveer een derde van de bevolking van Chiapas uitmaken, en neemt zich tevens voor het op te nemen voor 'alle uitgebuite en beroofden van Mexico'. Ze benadrukken ook de sympathie aan de internationale alter-globaliseringsbeweging en biedt aan materiële hulp aan mensen in Cuba, Bolivia, Ecuador en elders te bieden, die voor dezelfde zaak vechten.

Kameleon:

- 16 september - Het EZLN roept op tot een alternatieve nationale campagne als een alternatief voor de presidentiële campagne. Ter voorbereiding van deze campagne, nodigen de Zapatistas meer dan 600 nationale linkse organisaties, inheemse groepen, en niet-gouvernementele organisaties uit op hun grondgebied om hun vorderingen van de mensenrechten in een reeks van tweewekelijkse bijeenkomsten te bespreken. Dit culmineerde in een plenaire vergadering op 16 september, de dag dat Mexico viert zijn onafhankelijkheid van Spanje viert. De oorspronkelijk nadruk op landhervorming ligt nu meer op het handhaven van de mensenrechten.

Resultaten: Hun oorspronkelijke doel was om een revolutie in heel Mexico aan te zetten, maar aangezien dit niet gebeurde, gebruikten de Zapatistas hun opstand als een platform om aandacht van de wereld te krijgen. Zo protesteerden ze onder andere tegen de ondertekening van NAFTA (vrijhandelsovereenkomst tussen Mexico, de Verenigde Staten en Canada). Het EZLN pleitte ook voor meer democratie, die door de Institutionele Revolutionaire Partij (PRI) al 65 jaar werd misbruikt, en met name voor landhervorming. NAFTA is gekomen en de Mexicaanse vorm van democratie is nog steeds niet welwillend tegen de inheemse bevolking.

De grootste successen zijn de geschapen autonome gemeenschappen. 'Zapatista gemeenschappen blijven horizontale autonomie en wederzijdse hulp beoefenen door het bouwen en onderhouden van eigen gezondheid, onderwijs en duurzame agro-ecologische systemen, de bevordering van rechtvaardige genderverhoudingen via de 'Women's Revolutionaire Law' en het opbouwen van internationale solidariteit (en.wikipedia.org/wiki/Zapatista_Army_of_National_Liberation).

Referenties

- Allee, V. (2008). Value Network Analysis and Value Conversion of Tangible and Intangible Assets. *Journal of Intellectual Capital*, 9, 5-24.
- Allison, J. (2010) *Broken Hearts and New Creations*, Continuum.
- Borgatti, S. and Cross, R. (2003). A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. In: *Management Science*, 49, 4:432-445.
- Burt, R. (2004). Structural Holes and Good Ideas. In: *The American Journal of Sociology*, 100, 2, 349-399.
- Burt, R. (2005). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford University Press, New York.
- Castells, M. (2012). *Networks of Outrage and Hope. Social Movements in the Internet Age*. ISBN-13: 978-0-7456-6284-8
- Castells, M. (2001). *The Power of Identity*. ISBN 1-55786-873-5.
- Center for Creative Leadership (2014). *Networks: How Collective Leadership Really Works*. <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/networksHowCollective.pdf>
- Chesbrough H. (2003). *Open innovation; The New Imperative for Creating and Profiting*.
- Chesborough, H. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm, from Technology*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Christensen, C., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. (2006). Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*, 84(12): 94-101.
- Cullen, K., Willburn, P. et al (2015) Center for Creative Leadership. *Networks: How Collective Leadership Really Works* (insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/networksHowCollective.pdf)
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. In: *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
- Cross, R. (2002). Making invisible work visible: Using social network analysis to support strategic collaboration. In: *Emerald Management Reviews*, 44, 2.
- Cross, R. (2012) *Personal Network Analysis Workbook*.
http://www.robcross.org/Documents/Personal_Network_Analysis_Workbook_Final.pdf
- Devaney, J. and Heley, M. (2016). <http://upliftconnect.com/the-evolution-of-cooperation/>
- Fractal Enlightenment Blog (<http://fractalenlightenment.com>).
- Gladwell, M. (2001). *The Tipping Point; how little things can make a big difference*, Abacus.
- Dobson, C. (2001, *Social Movements: A Summary of What Works*, <http://www.vcn.bc.ca/citizens-handbook>).
- Fearon, J. 1998). Bargaining, Enforcement, and international cooperation. *International Organization* 52: 269-305.
- Hargadon, A. (2002). Brokering knowledge: Linking learning and innovation. In: *Research in Organizational Behavior*, 24, 41-85.
- Hinkel, J. (2008). *Transdisciplinary Knowledge Integration Cases from Integrated Assessment and Vulnerability Assessment*. Ph.D. thesis ISBN 978-90-8504-825-1, Wageningen.
- Hoppe, B., Reinelt, C. (2010). The Leadership Quarterly 21, 600–619 In: *Social Network Analysis and the Evaluation of Leadership Networks*.

- Kilduff and Tsai (2003). *Social Network and Organizations*. SAGE Publications, London.
- Lissack, M. (2002). *The Interaction of Complexity and Management*. Praeger, ISBN-13: 978-1567204278
- Narayanan, V.K. (2001). *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall Longman, 2001.
- Nicolau, N. and Birley, S. (2003). Social Networks in Organizational Emergence. Th University Spinout Phenomenon. In: *Management Science*, 49, 12, 1702-1725.
- Metcalf, F. and Gallagher, B. (2001). *What Would Buddha Do at Work? 101 Answers to Workplace Dilemmas*. ISBN-13: 978-1569753002.
- Müller-Prothmann, T. (2006): *Leveraging Knowledge Communication for Innovation. Framework, Methods and Applications of Social Network Analysis (dissertation)* http://www.diss.fu-berlin.de/diss/servlets/MCRFileNodeServlet/FUDISS_derivate_000000002367/0_mp0_title_toc.pdf
- Norberg-Hodge, H. (2016). Localfutures.org
- Ostrom, E. (2011). 8 Principles for Managing a Commons. <http://www.onthecommons.org/magazine/elinor-ostroms-8-principles-managing-commmons>
- Podolny, J. and Baron, N. 1996). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. In: *American Sociological Review* 62(5).
- Robins, G. and Pattison, P. (2006). Multiple networks in organizations. Presented during the 12th Australian Mathematical Psychology Conference, Adelaide.
- Rothwell, J. (2016). How to change the world. (<https://www.youtube.com/watch?v=2LE9BpQyhCQ>)
- Ruhri, M. & Katzmaier, A. (2007). Exploring Social Networks With Geographic Information Systems. Sunbelt Conference 2007 Corfu, Greece. FAS Research.
- Rulke and Galaskiewicz, 2000). Distribution of Knowledge, group Network Structure, and Group Performance. In: *Management Science*, 46, 5, 612-625.
- Page, S. (2009). The Great Courses: Understanding Complexity. (thegreatcourses.com/tgc/courses/course_detail.aspx?cid=5181&ai=82809)
- Porta, D. , Diani M. (2006). *Social Movements: an Introduction*. ISBN-13: 978-1-4051-0282-7.
- Shirky, C. (2003). Power Laws, Weblogs, and Inequality. On the "Networks, Economics, and Culture" mailing list: http://www.shirky.com/writings/herecomeseverybody/powerlaw_weblog.html
- Soh P. (2003) The role of Alliances in Information Acquisition and its Implications for New Products Performance, *Journal of Business Venturing*, 727-774.
- TESA and GRIDtv (2014). Own The Change Building Economic Democracy One Worker Co-op at a Time. <http://www.toolboxfored.org/project/own-the-change/>
- Tracy, B., Thompson, M. (2010). *Now, Build a Great Business!: 7 Ways to Maximize Your Profits in Any Market*.
- World Social Forum (2016). <https://fsm2016.org/en/sinformer/axes-thematiques-2016/>
- Zhou, J., Shin, S., Brass, D. and Choi, J. (2009). Social Networks, Personal Values, and Creativity: Evidence for Curvilinear and Interaction Effects. In: *Journal of Applied Psychology*, 94, 6, 1544–1552.

Aangeraden literatuur

Bacon, J. (2009). The Art of Community. Building the New Age of Participation (<http://www.artofcommunityonline.org/downloads/jonobacon-theartofcommunity-1ed.pdf>).

Cross, R., Borgatti, S. and Parker, A. (2002). Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration, *California Management Review*, Vol. 44, 2.

Lank, E. (2008). Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together.

Marwell, G., Oliver, P. and Pahl, R. (1988). Social Networks and Collective Action: A Theory of the Critical Mass. III. In: *The American Journal of Sociology*, 94, 3.

Prechter, R. (2002). The Wave Principle of Human Social Behavior and the New Science of Socionomics.

Ropp, C. (2012). A Simple Explanation of Absolutely Everything. ISBN: 978-1-300-46996-4.

The TODO Group (2015). The Ultimate Community Code of Conduct. (docs.google.com/document/d/19RVAIxDIDf017aVMHGcfIS1L_jtREB_t9Tv72dlrxPs/edit?pref=2&pli=1#).

The partnership scorecard. (www.optimice.com.au)

Wiki.commonstransition.org/wiki/A_New_Alignment_of_Movements_%3F_A_Report_on_A_Commons_Strategies_Group_Workshop
