

## Aan de slag in het netwerk

### Een leertraject voor programmaleiders

**De programmaleider is de spin in het web van elk partnerschap – eigenlijk meer een duizendpoot. Programmaleiders konden hun complexe vak tot voor kort alleen in de praktijk leren. Tot voor kort, want sinds een jaar is er een leertraject ‘Aan de slag in het netwerk’, compleet met een werkboek, geschreven door de cursusleiders Jantsje van der Wal en Mario Kieft.**

Van der Wal en Kieft kennen elkaar via het Platform Samen Opleiden & Professionaliseren. “Ik begeleidde de intervisie van programmaleiders”, vertelt adviseur Samen Opleiden Van der Wal, “en Mario hield een keer een inleiding op een congres. Hoofddocent ‘Organisatieontwikkeling en Gedrag in organisaties’ aan de Open Universiteit Kieft vult aan: “In die lezing ging het over connectiviteit. Ik ga uit van de variëteit, van het elkaar aanvullen. Iets anders dan de consensus die ons Hollandse poldermodel nastreeft! Terwijl juist die verschillen zo interessant zijn, en veel op kunnen leveren. Dat zagen ze bij het Platform ook bij ons tweeën.”

### Handelingsrepertoire vergroten

De combinatie heeft haar vruchten inmiddels afgeworpen. Samen ontwierpen Van der Wal en Kieft een leertraject dat deelnemers in tweeënhalve dag doorlopen. Zo’n 25 programmaleiders zijn al door het duo bijgespijkerd, en een cohort van bijna 20 volgt later deze maand. Van der Wal: “Programmaleiders die dit leertraject volgen, hebben met het werkboek weliswaar alles op papier staan, maar we werken vooral vanuit hún vragen: wat kom je in jouw context tegen, pas dit nou eens toe op jouw specifieke situatie, wat is nou relevant voor jou? Ons uiteindelijke doel is om zo het handelingsrepertoire van de programmaleider te vergroten en te versterken.” Kieft: “Het werkboek is een middel, een kapstok, een handvat. Dat we het hebben geschreven, is op verzoek van het Platform. Toen we de pilot voor deze cursus deden, hadden we nog helemaal geen werkboek.”

### Het CAPARI-model

De theorie uit het werkboek waar de programmaleiders op terug kunnen vallen, is opgehangen aan een caleidoscopisch model, een constellatie waarin vier lagen, zes krachten, drie processen en tal van actoren – die allemaal op elkaar inwerken – verrassend overzichtelijk een plaats hebben. Het luistert naar de naam CAPARI, een acroniem dat gevormd is uit de eerste letters van zes aspecten van het model: Context, Actoren, Positie van de actoren, Attitude van de actoren, Richtingswijzen voor handelen, en Interventiemogelijkheden. De auteurs benadrukken dat CAPARI niet meer dan hulpmiddel is. “Modellen, oké, we kunnen ze gebruiken” aldus Van der Wal, “maar dan moeten ze niet voorschrijven hoe het moet, maar beschrijven hoe het in elkaar zit.

Descriptief en niet prescriptief. Dat is ons uitgangspunt, en het is ook de realiteit van partnerschappen: aan een blauwdruk heb je niet veel, elk partnerschap is verschillend. Het is dus voortdurend zoeken: wat werkt in deze context, met deze mensen, in deze situatie. We brengen met het CAPARI-model een gemeenschappelijke taal, een begrippenkader, een denkraam dat we samen verder uitdiepen.”

### CAPARI model



### Ont-wikkelen

Ook al mag het belang van het CAPARI-model dan niet overschat worden, het laat onverlet dat het ook voor andere doelgroepen dan programmaleiders houvast kan bieden. Het schetst immers een kader van basisprocessen en krachtenvelden die al jaren hun nut bewezen hebben in de organisatiekunde, legt Kieft uit: “Aspecten als machtpositie, regimebewaking, of de mate van commitment komen aan de orde die ook in andere verbanden voorkomen. Alleen de actoren zijn anders, die hoeft je dus alleen maar te veranderen. Het model laat je zien hoe alles binnen de sociale complexiteit op elkaar inwerkt. Door dat uit elkaar te trekken, door het te ont-wikkelen, geeft dat je meer bewust inzicht in dingen waar je anders misschien alleen intuïtief mee om zou zijn gegaan.”

## Positieve reacties

De reacties van de eerste lichter programmeleiders die het leertraject hebben doorlopen, zijn bijzonder positief. Van der Wal geeft een voorbeeld: “Een van hen zei tijdens het bespreken van het model: nu weet ik hoe ik het gesprek dat ik volgende week met bestuurders heb, kan aanvlagen! Ik realiseer me nu opeens dat zij altijd op visie en strategie zitten, terwijl de andere gesprekspartners meer op de operationele kant zitten.” En Kieft valt haar bij: “Een ander was bezig om in het model te beschrijven waar haar belangrijke actoren zaten. Toen kwam ze erachter dat de mensen die voor haar heel belangrijk waren voor de besluitvorming, het verst van haar afzaten! Op basis daarvan is ze toen andere interventies gaan plegen, bij andere actoren: bij mensen die grote informele netwerken hebben waar zij nog geen deel van uitmaakt.” Aan de slag dus, in het netwerk!