



Nelly van der Geest

Het buzz woord van 2016 is verbinden. Kaats en Opey (2014:187)¹ noemen verbindend leiderschap cruciaal om samenwerkingsprocessen te laten slagen. In hun slipstream, wijs ik erop dat verbindend leiderschap in netwerken in principe voor alle partners is weggelegd (Van der Geest, 2014:150)², omdat de regie in netwerken wisselt per fase en ieders rol wisselt ten opzichte van de opdracht.

Met zo'n buzz woord gaat ook mijn tegenkracht kriebelen: wat bedoelen we eigenlijk als we verbinden zeggen? Ik moet onweerstaanbaar denken aan een favoriet spel van mijn zusje en mij om ons samen helemaal in te wikkelen in verbandgaas dat we uit het EHBO kastje gestolen hadden. Juist je ogen, oren of mond weg verbinden of als een Siamese tweeling de trap op strompelen. Met mijn moeder die licht brommend ons de opdracht gaf het 'steriele' verband weer mooi op te rollen. Verbinden: doe je met verbandgaas. Maar dat buzz verbinden: hoe doe je dat als professional? En vooral hoe doe je dat als je samenwerkt met een netwerk van zelfstandige organisaties? Vijf betekenissen geeft Van Dale³ aan verbinden: innig verenigen (ik en mijn zusje); van een verband voorzien (met steriel gaas); telefonisch aansluiten (verkeerd verbonden); verplichten (bindende afspraken); en samen op gaan in een nieuwe stof: chemisch verbinden. De twee laatste betekenissen spelen een duet bij het opbouwen van een lerend netwerk. Dat is de case waarin het lectoraat Kunst en Professionalisering erg geïnteresseerd is en die ik voor het Jaarboek Muzische Professionalisering inbreng. Het betreft een werkvraag uit een spannende innovatieve praktijk: het bouwen van een lerend netwerk Creatief vermogen Utrecht. Door experimenten te doen en te reflecteren wil ik onderzoeken hoe je in mijn rol als participant en inhoudelijk facilitator van dit netwerk verbinden en leren kan stimuleren. Het is net heel spannend in dat netwerk. Bij de mid-term evaluatie is er onvrede. Voor ik inzoom op hoe ik rond dit kantelmoment mijn eigen rol en de rol van het HKU team herijk, zal ik kort op netwerk Creatief Vermogen Utrecht ingaan.

¹ Kaats, E. en Opey, W. (2012) *Leren samenwerken tussen organisaties, allianties netwerken ketens partnerships*. Deventer, Kluwer p. 187

² Geest, N. van der. (2014) *Creatief Partnerschap, evenwicht tussen samenwerking en creativiteit*. Amsterdam, IF&TB/HKU p.150

³ www.vandale.nl/opzoeken?pattern=verbinden&lang=nn#.V3Z3_o78Q14, geraadpleegd 1-7-2016.

Verbinden



Met het team vanuit HKU hebben we eraan gewerkt om het netwerk Creatief Vermogen als een opstelling in beeld te krijgen

Terug in de tijd: Creatief Vermogen Utrecht, februari 2013

Het is voorjaar 2013. Het fonds Cultuurparticipatie (FCP) wil in samenwerking met de gemeenten bijdragen aan de duurzame verbetering van de cultuureducatie op de scholen in het primair onderwijs. FCP roept de regeling Cultuur met Kwaliteit (CmK) in het leven.

Binnen CmK Utrecht neemt HKU de taak op zich om een lerend netwerk op te bouwen en om via dat lerend netwerk een collectief begrippenkader en gezamenlijke producten te doen ontstaan.⁴ Ik mag leider zijn van het HKU team dat deze nieuwe werkwijze in de praktijk gaat ontwikkelen.⁵

Er is ook een voorgeschiedenis: er was er in Utrecht al een praktijk van Creatief partnerschappen vanaf 2009. Deze ronde van Creatief partnerschappen heb

ik vanuit de HKU gemonitord.⁶ Vanuit die achtergrond kom ik, namens de HKU, niet meer als beschouwer, maar in 2013 als speler in het spel.

In de gemeente Utrecht is zo'n slordige zeven jaar ervaring met Creatief partnerschappen, duurzame samenwerking tussen culturele instellingen en scholen, zowel in het voortgezet als in het basisonderwijs. De culturele partners van deze partnerschappen variëren in focus op educatie. De sleutelfiguren van de cultuur-instellingen vormen een palet van kunstenaars met een artistieke focus, tot gepassioneerde educatie-medewerkers van culturele instellingen, soms met een sociaal-pedagogische achtergrond, soms met een kunst-pedagogische. De scholen zijn in de aanvraagperiode op de achtergrond. De gemeente Utrecht wil deze intensieve samenwerkingen blijvend stimuleren en nodigt partijen met ervaring met Creatief partnerschappen uit om een gezamenlijke aanvraag te formuleren. Het Utrechts Centrum voor de Kunsten (UCK) is daarbij één van de partijen. Als stedelijke instelling is het de grootste speler op het gebied van kunsteducatie. De gemeente zoekt parallel aan het CmK aanvraagproces naar een nieuwe invulling van hun rol in de stad.

⁴ zie vimeo.com/167419871

⁵ voor meer informatie zie www.creatiefvermogenutrecht.nl

⁶ Geest, N van der. (2014) *Creatief Partnerschap, evenwicht tussen creativiteit en samenwerking*. Amsterdam, IF&TB/HKU.

Kortom, er spelen veel financiële belangen voor alle partners in het netwerk bij de totstandkoming van de aanvraag. Voor kleine culturele organisaties is het hun kans om zich als ontwikkelaar van kunsteducatie te vestigen, voor gezelschappen en musea draagt het bij aan hun legitimatie. Voor UCK is het een verkenning van een nieuwe rol, naast zelf aanbieder zijn van kunsteducatie.

Voor de HKU is dat het meewerken aan een inhoudelijke innovatie in het kunsteducatieveld, die haar uitstraling moet hebben naar de opleidingen docent muziek, theater, beeldend kunst. Bindende afspraken worden in die fase niet gemaakt en niet haalbaar of wenselijk geacht. UCK en HKU vertegenwoordigen in het ontwerp het collectieve. UCK trekt daarbij het financiële, technische deel en HKU het inhoudelijk ontwikkelende.

We zijn met dit gezelschap dus al even op reis, en ik ben al enkele jaren werkzaam als 'muzische professional' voor ik me als praktijkonderzoeker aansluit bij het lectoraat Kunst en Professionalisering. Eén belangrijke stap is dan al gemaakt: HKU team is bezig de impliciete werkwijze van het netwerken om te buigen. Van strategisch naar lerend. Van politiek naar inhoudelijke kennis uitwisselen. Dat doen we door trainingsgericht te werken. Daarin spelen werkvormen geïnspireerd op de kunsten een belangrijke rol (zie essay: *Creatief*

Vermogen en het lerend netwerk, verwacht oktober 2016). Een eerste stap om inhoudelijke verbindingen te leggen.

Oploop, samenloop

Er is december 2015 in het netwerk Creatief Vermogen Utrecht een soepbijeenkoms geweest op initiatief van één van de partners, zonder UCK of HKU daarbij te betrekken. Daar komt een onvrede brief uit. Hoofdtoon: we voelen ons geen eigenaar van het project. De onvrede is in belangrijke mate financieel technisch (procedures), maar ook inhoudelijk (relaties en inhoud).

De klacht is dat het collectieve deel te veel tijd kost, ongeacht waar het over gaat. Daarbij maken de culturele partners geen onderscheid tussen jaarlijkse verantwoording en de ontwikkelingstaken. De scholen praten niet mee, de relatie met de scholen is in het project gedecentraliseerd naar de individuele culturele partners.

De initiatiefnemer van het soepoverleg zit ook in een inhoudelijke werkgroep, de denktank⁷, maar verzwijgt deze kritiek daar. Ik vind dat beneden peil en confronteer hem daarmee, hij draait om de hete brij heen, mompelt wat over dat hij niet overzien heeft dat het zo zou vallen. De bom ligt in het netwerk.

De samenloop is dat deze partner bij de mid-term evaluatie, die al voorbereid is door het regieteam (ons bestuurlijke gremium), als 'twijfelgeval' te boek staat. Het gesprek is voorgenomen, maar nog niet gepland. We zijn weer terug bij een politieke invulling van netwerken.

Dit incident confronteert me met de schier onmogelijke opdracht om non-hiërarchisch⁸ een netwerk te verbinden, als je toch wilt dat er voortgang gemaakt wordt en kwalitatieve collectieve producten uit ontspringen.

Gelukkig hebben we als HKU team ons al laten trainen via organisatieopstellingen. Uitgangspunten van systemisch werken zijn: er is een natuurlijke ordening in elk systeem: erken en herken die ordening (1),

⁷ Denktank is een werkgroep die het project inhoudelijk mee ontwikkelt. Thema eerste jaar was: 'why: visie op kunsteducatie'; in 2015 is het thema: 'what: wat moeten kinderen kennen, kunnen en ervaren hebben om zicht te krijgen op hun creatief vermogen?'

⁸ Deze term komt uit de actor-netwerk theorie (ANT).

iedereen heeft recht op een plek (2) en er moet een balans van geven en nemen zijn voor deelnemers van het systeem (3). Met deze principes heeft het HKU team naar zichzelf als team gekeken en gewerkt aan dilemma's en vragen die wij over het netwerk hebben. Aan de training van het HKU team heeft ook de net nieuwe UCK coördinator deelgenomen. De training en het feit dat UCK er ook aan deelgenomen heeft, helpt mij om samen op te trekken. We besluiten de kritiek concreet te maken en expliciet te verbinden met de twee verschillende taken die elke deelnemende partner heeft: projectverantwoording en kennisontwikkeling en -deling en halen zo een aantal angels uit de samenwerking.

Voor kennisontwikkeling en -deling ligt de bal voor het HKU doel. Ik begrijp dat het HKU-team dit inhoudelijke meer gezicht moet geven. We kunnen niet verwachten dat de partners die ordening aanbrenge. Er moet een structuur ontvouwen worden waar de partners bij kunnen aanhaken. Ik zet het idee van 'de diamant' door. We gaan met de diamant van het Creatief Vermogen als metafoer werken. Een fietslampje met het logo erop delen we uit op de onvrede bijeenkomst.

Na de onvrede sessie in januari 2015 komt het netwerk tot een uitermate inhoudelijk productief jaar. Het wordt een kantelmoment waarin veel partners beter zien wat hun rol in het netwerk kan zijn. Het UCK neemt vanuit hun monitorverantwoordelijkheid rechtstreeks contact op met alle deelnemende scholen. De lijnen in het netwerk met de scholen gaan niet meer alleen via de partners lopen. Het HKU team versterkt het inhoudelijke voortouw. We publiceren het Dot spel, het essay 'Creatief Vermogen en de Diamant', we organiseren onderzoekstafels Creative Capacity en organiseren met ons allen een conferentie: Creatief Vermogen en de diamant.⁹ Onze aanpak is tegenstrijdig aan wat het netwerk in zijn onvrede lijkt te vragen: in plaats van minder, treden we meer op de voorgrond, vragen meer aan de partners, maar gericht. Ons motto wordt: 'laat de partners stralen'. Doordat het netwerk collectief door een dal gegaan is, gaan we groeien en oogsten we op de conferentie 'tastbare resultaten en positieve energie'.¹⁰

HKU team gaat van een faciliterende rol naar een procesbegeleiderplus: we zijn gericht op de relaties, maar we bieden ook een begrippenkader waar de inhoud van de partners zich omheen kan vormen of schuren. We verleiden de partners om hun ervaringen en aanpak hiermee inzichtelijk te maken en te ordenen. Het gaat om inhoudelijk en procesmatig verbinden. Deze mengvorm van faciliteren van het proces, maar tegelijkertijd producten stimuleren, ben ik in de literatuur over netwerken nog niet tegengekomen.

Theoretische noties

De theoretische noties kwamen later in het proces. Daar ga ik nu niet al te zeer op in, maar ik wil een paar voor het netwerk belangwekkende theoretische concepten wel graag noemen. Als ik terugkijk naar het kantelmoment voor het netwerk Creatief Vermogen is dat onmiskenbaar wat in diverse theorieën over netwerken als de 'storming' fase of obligatory passage point vormde. Daar horen rituelen bij. Mooi van de Actor Network Theorie (ANT) is dat zij een concept of een ding ook als mogelijk knooppunt van een netwerk zien: de diamant van het Creatief Vermogen is voor ons zo iets. Bij het non-hiërarchisch werken kan het laten ontstaan van zulke knopen richting in het netwerk geven.

⁹ vimeo.com/131477201

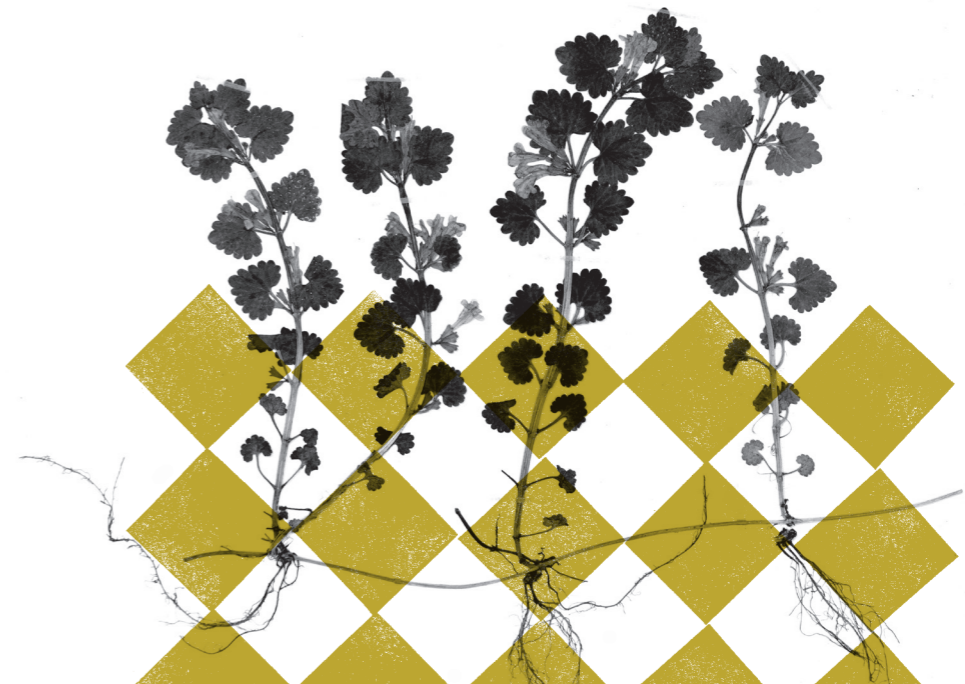
¹⁰ Aldus Daphne de Bruin, artistiek leider Vrijstaat, Utrecht in denktank dd 26-5-2016

Van Rosmalen (*Muzische Professionalisering*, 2016) herdefinieert de relatie tussen vorm en inhoud. Vorm volgt niet (Bauhaus), maar is in zijn optiek mede verantwoordelijk voor de inhoud. Kunst is in die zin niet alleen communicator, maar ook drager van betekenissen. Juist het werken met muzische ingangen draagt bij aan de verbindingskracht. Je zou kunnen zeggen om een *common body of knowledge* te ontwikkelen je via muzische vormen bouwt aan een onderliggend *common body of experience*. De manier waarop geeft vorm aan de verbinding.

Van Rosmalen¹¹ en Senge¹² onderstrepen de notie dat professionals ruimte moeten zoeken in hun werk om de publieke waarde waarvan zij erfgenaam zijn, uit te dragen in en door hun handelen. De verbinding met de persoonlijke inspiratie vormt de basis voor het verbinden met elkaar. Van Rosmalen wijst ook op het belang van bezingen: het voor de buitenwacht zichtbaar maken van gebeurtenissen en producten om te kunnen delen. Juist het bezingen maakt dat de HKU zijn rol niet tot proces kon beperken, maar ook op inhoud moest richten.

Wenger¹³ schetst het vraagstuk van wat ons bindt in een netwerk. Wenger gaat uit van vrijwilligheid en een collectieve beroeps cultuur. Beiden zijn in netwerk Creatief Vermogen niet vanzelfsprekend. Dat domein ligt voor ons nog open. De publicatie *Netwerkgeredenschap* gaf me inzicht in de verschillende functies die een netwerk voor de deelnemers kan hebben. Conform één van de principes van systemisch werken (er is plek voor iedereen) kan dat dit verschil van participatie en bijdrage het netwerk krachtig maken, mits iemand (een verbindend leider) dat weet te benutten en

-
- 11 Rosmalen, B, van. (2016). *Muzische Professionalisering, publieke waarden in professioneel handelen*. Utrecht, IJzer.
- 12 Senge, P. (2009) *De vijfde discipline, de kunst & praktijk van lerende organisaties*. Schiedam, Scriptum
- 13 Wenger, e.a. (2002) *Cultivating Communities of practice: www.jyukawa.com/main/cop, (geraadpleegd 15-5-2016)*



in de onderlinge regels kan inbedden. Het concept van *een vrije actor* als procesbegeleider uit deze publicatie, heb ik, na de soepbijeenkost, achter me gelaten. Onze taak richt zich niet alleen op de relaties en het proces, maar ook op de inhoud en daarmee het laten ontstaan van producten, of knooppunten. Ons netwerk dient een doel en heeft zich als geheel verplicht tot resultaten: het leren van de professional is er om kinderen in contact te brengen met hun creatief vermogen.

De theoretische noties die ik me tijdens het studeren in lectoraatsuren heb eigen gemaakt, helpen me de manier waarop ik zelf en het HKU team met mij verbinding zoeken en vinden in het lerend netwerk Creatief Vermogen kan beschouwen.

Deze distantie geeft ruimte om verbinden tussen 'ik en wij' of tussen 'ons en wij' steeds opnieuw te onderzoeken. Want verbinden is geen eindpunt maar een voortdurend wordingsproces.

Speelveld

Vandaag mocht ik side-kick zijn van een kwartiermaker die het afgelopen jaar een lerend netwerk tussen ambtenaren van vijf plattelandsgemeenten en wethouders van die gemeenten had geïnitieerd. Met het lerend netwerk had hij een voorstel voorbereid om de kunsteducatie in die gemeenten op elkaar af te stemmen. Dat voorstel is een voorbeeld van beleid dat in co-creatie tussen ambtelijke diensten en hun bestuurders van verschillende gemeenten voorbereid is. Vandaag wilde hij dat leerproces van wethouders en ambtenaren afronden. Het bestuurlijk politieke proces rondom het voorgestelde beleid had de pers gehaald en een van de partijen uit het netwerk had zich op het eigen belang teruggetrokken. De invulling van de samenwerking en de meerwaarde werden niet in twijfel getrokken. Wel werd betwijfeld dat samenwerking geen banen ging kosten, hoewel dat ontkend werd door de politiek. Kortom, er lag bij de afronding een bestuurlijk conflict, naast de evaluatie van het leren.

De kwartiermaker koos ervoor de evaluatie van het lerend ontwikkelen centraal te stellen. Het inhoudelijk bestuurlijk conflict zou immers in de raden besloten gaan worden. Net als bij Creatief Vermogen was hier ook sprake van een kantelpunt: gaan we het echt aan met elkaar, gaan we voor de bedoeling van ons werk, of blijven we voor het belang van een individuele organisatie staan? Net als bij Creatief Vermogen koos de kwartiermaker voor een proces plus rol.

In het gesprek gebruikten de wethouders terminologie als middenveld, speelveld, en gaven voorbeelden uit de sport. Denkend aan dat vorm ook inhoud genereert, stelde ik de vraag: als we dit beleid als een sportwedstrijd zouden zien, wat is dan in de ogen van elk van de wethouders hun rol voor deze wedstrijd? Daar bleek veel verschil: één was eigenaar van de club, de ander spits, en een derde trainer van het naar zijn overtuiging winnende team. Niemand was scheidsrechter. Dat was heel verhelderend voor de wethouders en bracht lucht in de neiging om hier de besluitvorming te gaan uitvechten. De kwartiermaker was nog niet thuis of hij vond in zijn mailbox al bedankjes van twee wethouders: 'Wij vonden het gezamenlijk leren (wat we niet zo gewend zijn) heel verrassend!'

Voor mij is deze ervaring een bevestiging dat de manier van werken die ik de afgelopen vier jaar heb proberen te begrijpen en vorm te geven, een werkwijze is die aan belang zal winnen. Leren in netwerken zal doorgaan in deze tijden waarin kleine organisaties niet per se willen groeien, maar elkaar nodig hebben om te staan voor hun bedoeling.

In zulke netwerken kunnen professionals hun bevoegdheid en zoeken tot inzet maken om verbinding als waarde aan de samenleving bij te dragen. Uit het samen leren ontstaan nieuwe inhouden en verbindingen. Verbinding in de zin van chemie, van bindende afspraken aangaan en innig verenigen.

