

ESSAY



**Tussen innig verenigd  
*en verkeerd verbonden***

Nelly van der Geest

## Colofon

### Tekst

Nelly van der Geest

### Eindredactie

Aukje de Boer

### Met dank aan

Denktank Creatief Vermogen Utrecht:

Daphne de Bruin

Salomé Nobel

Valerie van Valkenburg

Christel van der Velden

Jolanda Schouten

HKU Lectoraat Kunst en Professionalisering:

Jochem Naafs

Bart van Rosmalen

Thera Jonker

### Vormgeving

De Zaak P.

### Oplage

150 exemplaren

©2016 Nelly van der Geest

Tussen innig verenigd en verkeerd verbonden is een uitgave van HKU in samenwerking met netwerk Creatief Vermogen Utrecht.

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



UOK  
Utrechts  
Centrum  
voor de  
Kunsten

HKU

**Tussen innig verenigd**  
*en verkeerd verbonden*

Nelly van der Geest

## Tussen innig verenigd en verkeerd verbonden

In de stad Utrecht kreeg het beleidsprogramma Cultuureducatie met Kwaliteit<sup>1</sup>(CmK) vorm in het netwerk Creatief Vermogen Utrecht. Dit is een netwerk van elf culturele instellingen die met drieëntwintig scholen samenwerken in creatief partnerschappen om kunst- en cultuureducatie op maat te verzorgen. Daarnaast namen Hogeschool voor de Kunsten (HKU) en het Utrechts centrum voor de kunsten (UCK) deel aan het collectief. Deze creatief partnerschappen vormden een geheel door zich als een lerend netwerk te verbinden. Met een klein team<sup>2</sup> begeleidde Nelly van der Geest vanuit HKU het proces van samen kennis ontwikkelen en delen.

De keuze in een lerend netwerk samen te werken, is ook te beschouwen als een reactie op veranderingen van de kunst-educatieve sector in met name de grote steden. Waar eerder kunst-educatief aanbod centraal georganiseerd en ontwikkeld werd vanuit centra voor de kunsten, werd in het eerste decennium van de 21e eeuw het aantal aanbieders verbreed en nam de aandacht voor het ontwikkelen van kunst-educatief materiaal op maat én in dialoog toe. Deze verandering van het landschap stelde de oude en nieuwe spelers voor nieuwe vragen over onderlinge samenhang en over verduurzaming en kwaliteit: welke infrastructuur is in deze nieuwe setting zinvol? Sommige steden reageerden door een kenniscentrum of een matchingsorganisatie te faciliteren. De gemeente Utrecht zette in op verdieping van de praktijken van creatief partnerschappen, en stimuleerde tegelijkertijd samenhang door een lerend netwerk te ambiëren. Maar hoe groei je met 36 partners toe naar een gedeeld lerend netwerk?

In dit essay beschrijft Nelly van der Geest aan de hand van drie kantelmomenten hoe HKU haar rol gedurende de afgelopen vier jaar invulde.

<sup>1</sup>Cultuureducatie met Kwaliteit is een programma dat vierjarige financiering biedt voor cultuureducatie in het primair onderwijs. De gemeente Utrecht (50%) en het Rijk (50%) via het Fonds Cultuurparticipatie zijn de beide financiers van dit programma.

<sup>2</sup>Het HKU-team bestond van 2013 tot 2016 uit een vaste kern van 3 personen: Jolanda Schouten, Salomé Nobel en Nelly van der Geest. Deze vaste kern werd met wisselende teamleden uitgebreid die gedurende een bepaalde periode een bijdrage leverden.

**We veranderen van een lobby netwerk  
*in een lerend netwerk.***



## Verbinden

Het buzzwoord van 2016 is verbinden. Om samenwerkingsprocessen te laten slagen noemen Kaats en Ophay (2014:187) verbindend leiderschap cruciaal. In hun slipstream wijs ik erop dat verbindend leiderschap in netwerken in principe voor alle partners is weggelegd (Van der Geest, 2014:150). De regie in netwerken wisselt immers per fase en ieders rol ten opzichte van de opdracht. Ook van Rosmalen thematiseert het in verbinding zijn. Hij focust daarbij op de impact van de individuele professional op zijn organisatie: 'Daarbij gaat de maker op in de activiteit en overstijgt zo de afgesloten individualiteit' (2015: 155).

Dit buzzwoord kietelt ook de tegenkracht: hoe doe je dat als professional? Of beter gezegd, hoe doe je dat als een van de spelers binnen een netwerk van zelfstandige organisaties? Van Dale<sup>3</sup> geeft vijf betekenissen aan verbinden: innig verenigen; van een verband voorzien; telefonisch aansluiten (verkeerd verbonden); verplichten (bindende afspraken); en samen op gaan in een nieuwe stof: chemisch verbinden of wellicht innovatie.

Aan de hand van mijn praktijkervaring de afgelopen vier jaar bij netwerk Creatief Vermogen Utrecht wil ik bovenstaande vraag beantwoorden. Voor ik inga op de kantelpunten tijdens het vormen van een lerend netwerk, wil ik kort stil staan bij de unieke aanpak van het netwerk. Daarna verbind ik de kantelpunten bij de vorming van het lerend netwerk met een aantal noties uit de literatuur om ons proces te kunnen benoemen.

## De kracht van bottom-up werken

Uitgangspunten voor de werkwijze van netwerk Creatief Vermogen Utrecht is het ontwikkelen van een leerlijn via creatief partnerschappen. Daarbij is de praktijk van de individuele partnerschappen leidend. In de vormgeving van zowel het partnerschap, (hoe geven de culturele partner en scholen hun wederzijdse wisselwerking vorm?) en de ma-

nier waarop de praktijk wordt uitgevoerd, zijn de partners onafhankelijk. Het contact met het netwerk Creatief Vermogen Utrecht loopt voor de scholen in de eerste fase getrapd via de culturele partners. Binnen deze non-hiërarchische uitgangspunten is HKU speler voor het onderling leren.

Tijdens het ontwikkelingstraject groeit een intiem samenwerkingsband tussen culturele instellingen en scholen. Culturele partners geven op verschillende manieren invulling aan hun rol ten opzichte van de school. We zien drie grondvormen. De focus kan liggen op: het uitvoeren van projecten in de klas, als voorbeeld van hoe je kan werken (1); het ontwikkelen van lesmateriaal, dat de leerkrachten, vaak na training, zelfstandig gebruiken (2); het bewust worden en stimuleren van de onderliggende vraag naar kunsteducatie bij de leerkracht/teams en die dan samen vormgeven (3).

Uitgaande van verschillen in disciplines en aanpak, kiest netwerk Creatief Vermogen Utrecht voor de ontwikkeling van een open en interdisciplinaire leerlijn creatief vermogen. Open in de zin dat elk kind op zijn of haar eigen manier zijn creatief vermogen kan en mag ontwikkelen. Maar die openheid is er ook naar scholen en culturele partners. De leerlijn creatief vermogen werkt op maat en sluit aan op de verschillende pedagogische en didactische strategieën van de verschillende scholen. Tenslotte ontwikkelen culturele partners in co-creatie met de scholen werkwijzen en programma's die recht doen aan ieders unieke identiteit. In de open leerlijn kiest netwerk Creatief Vermogen Utrecht ervoor om de vele verschillende wegen naar creatief vermogen zichtbaar te maken.

Ruimte geven voor verschil in aanpak betaalt zich uit. Nu een nieuwe ronde Cultuureducatie met Kwaliteit (2017-2020) zich aandient, willen de meeste scholen verder met de huidige culturele partners en vice versa. De scholen die het stimuleren van creatief vermogen nadrukkelijk in hun lesaanbod nastreven, vragen om door culturele partners 'uit de bunkers van het onderwijs' gehaald te worden. Nicole Verdier, directeur van de Boomgaard, noemt dit omdat zij vindt dat basisscholen naar binnen gericht zijn met een sterke oriëntatie op regels en controle.

<sup>3</sup>[www.vandale.nl](http://www.vandale.nl), geraadpleegd 1-7-2016.

## Leren netwerken

Eigenlijk weten we, als we beginnen, nog amper wat een lerend netwerk is. Als het over *leren van professionals* in een netwerk gaat, staan drie punten centraal: de professional ontwikkelt zich in zijn vak (1); er worden nieuwe innovatieve producten ontwikkeld en getest (2) en er vormt zich een gemeenschap, zoals een netwerk, waaraan de individuele professional zich kan schuren en die samen het vakgebied en de waarden daarvan herijkt (3). We lieten ons in deze eerste fase inspireren door de boeken 'Lerende Organisaties' van Senge (1992/2009) en 'Communities of practice van Wenger' (2006).

Concreet werken we met kennisdelingsbijeenkomsten voor het netwerk als geheel en met subgroepen. Dit zijn intervisiegroepen waarin alle culturele partners deelnemen en enkele leerkrachten. Er is een denktank<sup>4</sup>, een werkgroep van partners en het HKU-team, die het netwerk Creatief Vermogen Utrecht inhoudelijk mee ontwikkelt.

## Kantelpunten

In diverse theorieën over netwerken wordt over faseringen van zowel de inhoudelijk als de relationele spanningsboog gesproken. De Actor Netwerk theorie<sup>5</sup> heeft het daarbij over *obligatory passage point*: het moment dat het netwerk zich onderling verbindt. Rituelen of het vormen van een knooppunt kunnen dit moment onderstrepen. De Actor Netwerk theorie ziet voorwerpen of concepten ook als knooppunten, het hoeft niet altijd een collectieve ervaring van mensen te zijn. *Obligatory passage points* komen in verschillende fasen weer naar voren.

<sup>4</sup> De denktank is een werkgroep die het project inhoudelijk mee ontwikkelt. Het thema van het eerste jaar is: '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?' In 2016 staan het *how*, de *best practices* en de ordening van de open leerlijn centraal.

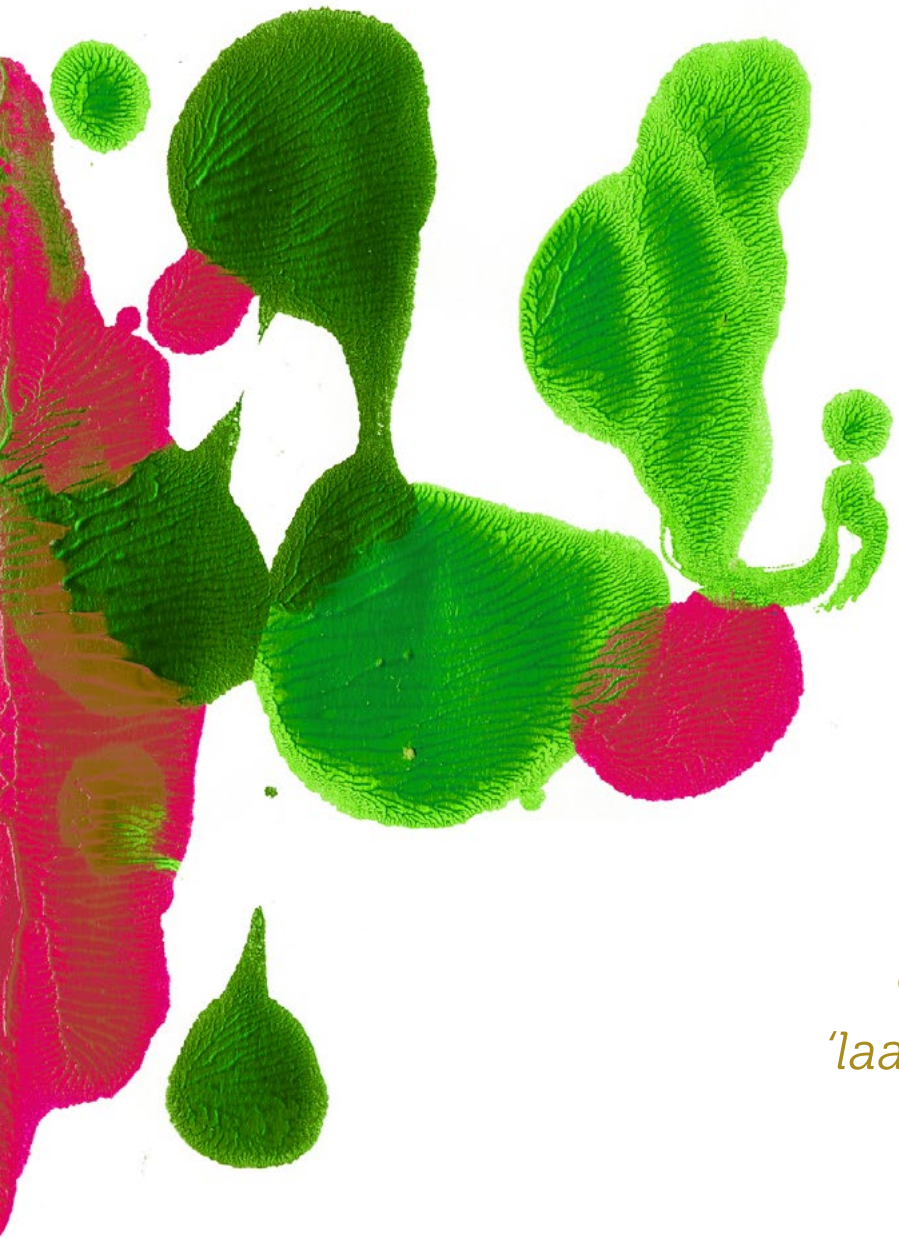
<sup>5</sup> Naafs, J. (2010). weet het (nog) niet. Utrecht, HKU.

Ik heb drie momenten in de vorming van het netwerk Creatief Vermogen Utrecht geselecteerd die ik achteraf als kantelmomenten beschouw. Dit zijn momenten die een overgang naar een andere fase markeren. Voor het identificeren van die momenten heb ik de hulp ingeroepen van de denktank. Een kantelmoment bestaat meestal niet uit een enkele gebeurtenis. Er is een trigger, daarop volgen een aantal reacties en interventies waarin ikzelf en andere leden van het netwerk nieuw professioneel gedrag vertonen. Dat samen leidt tot de overgang naar een nieuwe fase.

In de publicatie *Netwerkgereedschap* spreken de auteurs over een beginfase van ruil of vlucht; een tweede fase van uitdaging of strijd; een derde fase van ordening of berusting en een vierde fase van dialoog of aanpassing.

Mijn drie kantelmomenten zijn: de startbijeenkomst in Palladio (maart 2013), de soepbijeenkomst voorafgaand aan de mid-term evaluatie (december 2014) en de afspraak in een café met koplopers (kerstvakantie 2015). Ik beschrijf de trigger en de daaropvolgende gebeurtenissen: samen vormen zij het kantelmoment.

Na het formuleren van vijf ingrediënten voor een lerend netwerk, rond ik af met een vooruitblik op ons volgende kantelpunt: het initiëren van een fase van dialoog in het netwerk door het ontwikkelen van gezamenlijke uitgangspunten voor de creatief vermogende leerkracht/kunstenaar of educatief medewerker.



**Ons motto wordt**  
*'laat de partners stralen.'*



**Moriskendans**, Roland Sohier, houtskool, pastel, potlood op papier  
Dit beeld is gekozen door Jolanda Schouten, deelnemer denktank

## Poolse landdag: de startbijeenkomst in Palladio

Een lerend netwerk begint bij de ontstaansgeschiedenis van de samenwerking. Die begint met een Poolse landdag in Palladio, een prachtige zaal in hartje stad die De Dansers ter beschikking stellen aan alle deelnemers van 'het' overleg. Het overleg -voor de tweede keer bij elkaar- heeft geen naam, en is een initiatief van de gemeente Utrecht. Aan tafel zitten UCK, culturele instellingen en cultureel ondernemers, van klein tot groot<sup>6</sup>, en een enkele vertegenwoordiger van een school. Ook HKU is uitgenodigd. De bedoeling is dat dit gremium de Utrechtse aanvraag voor CmK formuleert.

In Palladio presenteren alle partners -rijp en groen- wat zij denken te kunnen gaan doen voor CmK. Het zijn vooral activiteitenplannen. Alles

aan deze 'wilde' bijeenkomst voelt politiek: door in CmK te komen, kunnen sommige kleine spelers hun voortbestaan financieel verstevigen.

Daphne de Bruin, artistiek leider van de Vrijstaat, zegt dat zij het ervoer als 'oorlog'. "De gemeente smeedt een zak geld op tafel en we moesten maar zien hoe we het gingen redden. Ik 'als inhoudelijke figuur' voelde me helemaal niet thuis en ik heb de taak direct doorgeschoven naar mijn zakelijk leider."

Ook voor mij als vertegenwoordiger van HKU is deze bijeenkomst een vergadering vol verborgen agenda's. Hoe zit het tussen UCK en gemeente? Er hangen bezuinigingen in de lucht. Hoe zit het met de nieuwkomers in het kunst-educatieve veld? Schieten zij onder de duiven van UCK? De gemeente Utrecht en FCP geven als voorwaarde dat één culturele instelling hoofdaanvrager moet zijn. De vraag is: wie neemt de centrale rol op zich? Willen al deze partners wel meer samen dan alleen het geld verdelen? Desondanks wordt door het hele gezelschap, wanneer UCK zijn ambitie als penvoerder bekend maakt, dit min of meer ondersteund.

Mij wordt daar duidelijk dat HKU ook een van de partners in CmK kan worden. Ik begrijp, mede door navraag bij de gemeente, dat onze bijdrage 'het stimuleren van de onderlinge kennisdeling en kennisontwikkeling' zou moeten zijn. Aan tafel vraag ik bijvoorbeeld aan alle partners of zij ook in het collectief leren willen investeren. Dit wordt schoorvoetend beaamd, maar er moet vooral geen centrale leiding zijn en het meeste geld moet beschikbaar blijven voor de uitvoering in de klassen. Ik proef ambivalentie om te investeren in het grote geheel.

Na diverse ontwerp-overleggen die gekenmerkt worden door de 'vergaderstand', besef ik als leider van het HKU-team, dat ik, zodra het traject begint, ergens anders op uit ben. Willen wij een lerend netwerk gaan vormen, dan moet er een andere cultuur neergezet worden. Kaats en Opheij (2012) pleiten voor een collectief verhaal, een overkoepelende ambitie en voor verbindend leiderschap. Met die noties in mijn achterhoofd, doe ik interventies om met ons team hieraan vorm te geven.

<sup>6</sup> Alle betrokken [creatief partnerschappen](http://www.creatiefvermogenutrecht.nl) zijn te vinden op [www.creatiefvermogenutrecht.nl](http://www.creatiefvermogenutrecht.nl). Daarnaast zaten Cultuurhuis Kanaleneiland en stichting Kunstbikken aan tafel (tot 2015) en Rood Noot (tot en met 2016). Ook partijen die uiteindelijk niet in de aanvraag zijn opgenomen zoals Museum in de klas vormden onderdeel van het overleg.



## Collectieve ambitie

Mijn eerste stap bestaat uit het veranderen van de werkwijze. In de allereerste bijeenkomst na de toekenning van het collectieve plan (juli 2013) begin ik over de gezamenlijke ambitie. Ik probeer het collectieve verhaal te belichamen door de zogenaamde schoonmoedertest: hoe leg je je plannen in drie minuten uit aan je schoonmoeder? Ik geef een voorbeeld door mijn persoonlijke ambities en de ambities van HKU bij het traject te benoemen. Daarna laat ik de partners in tweetallen elkaars ambitie verkennen. Men reageert wat verdwaasd, en de vertegenwoordiger van UCK zegt dat ik 'lang van stof ben'. Mijn interventie om de collectieve ambitie meer boven tafel te krijgen, werkt niet.

Als ik kijk naar de foto van die eerste bijeenkomst, zie ik dat er relatief veel zakelijk leiders aanwezig zijn. Later in het traject keren de inhoudelijke figuren terug.

Tijdens de bijeenkomst in september 2013 zetten we sterker in op het 'hoe': op een atelier-achtige werkwijze<sup>7</sup>. Het HKU-team biedt trainingen aan: een intervisietraining en een peermonitoringstraining, beide met werkboek. Training verschilt van overleggen door het gebruik van werkvormen en het leren van vaardigheden. Belangrijk neveneffect is het vormen van subgroepen waardoor partners elkaar inhoudelijk leren kennen. Het lukt ons om een cultuur van leren neer te zetten rondom het netwerk. We weten een aantal zinderende bijeenkomsten te organiseren met inleiders als [Suzan Lutke](#), [Nirav Christoph](#) (HKU), [Karel Moons van De Veerman](#) en [Mark Mieras](#). We veranderen van een lobby netwerk in een [lerend netwerk](#).

<sup>7</sup> [Leidinggeven aan lerende netwerken](#), pag. 25, (geraadpleegd 14-06-2016) en Rosmalen, B. van. (2015). Muzische Professionalisering, *publieke waarden in professioneel handelen*. Utrecht, IJzer.

## Van lobbyen naar leren

In *Netwerkgereedschap*<sup>8</sup> wordt de eerste fase met ruil en vlucht gekarakteriseerd. Ruil en vlucht zijn twee kanten van een medaille. Ruil gaat om het vinden van een vorm waarin wederzijds van elkaar geleerd wordt. Vlucht gaat om het zeker stellen van de eigen speelruimte. Vlucht kan ertoe leiden dat organisaties uit het netwerk stappen. Tijdens de bijeenkomst in Palladio waren de meeste partners vooral druk hun eigen inhoudelijke en financiële speelruimte zo groot mogelijk te maken. Het ruilen kwam amper op gang. Door het leren van elkaar via hoe aan te vliegen en niet vanuit zoiets inhoudelijks als ambitie, bieden we de veiligheid dat iedere partner het project op zijn eigen manier mag vormgeven. Tegelijkertijd open je deuren om tot ruil te komen. We bewegen ons van een strategisch (lobby) netwerk naar een lerend netwerk. Tentatief zie ik deze kenmerken van beide vormen.

lobby netwerk	lerend netwerk
werkvorm: praten: informeren, overleggen onderhandelen	werkvormen: training, afwisseling van creatieve en cognitieve opdrachten gericht op uitwisseling en kennis verwerven
werken met het geheel	subgroep vorming stimuleren
benoemen van belangen en verschillen	collectieve ambitie laten groeien, vrijheid in doelen en werkwijzen van de partners garanderen
besluitvormingsproces	leerproces
	<i>kennis van buiten naar binnen halen</i>
	<i>empowerment van partners: laat ze stralen</i>
	<i>stappen zichtbaar maken: documenteren van ontwikkelde kennis</i>
	<i>steeds inhoudelijk impulsen blijven genereren of geven</i>
partner haalt, en doet er het zijne mee	<i>verschillend niveau van participatie mogelijk maken</i>

<sup>8</sup> Zaalink, B. W.; Smit, C.T.; Wielinga, H.E.; Geerling-Eiff, F.A.; Hoogerwerf, L. (2007). *Netwerkgereedschap voor vrije actoren, Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken*.



**Soepeters**, Twan de Vos, linosnede  
Dit beeld is gekozen door Jolanda Schouten, deelnemer denktank

## De soepbijeenkomst

Op initiatief van één van de culturele partners organiseert het netwerk Creatief Vermogen Utrecht in december 2014 een soepbijeenkomst. Deze meeting komt tot stand zonder UCK of HKU daarbij te betrekken. Deze bijeenkomst levert een brief op waarin de culturele partners hun onvrede uiten over het project. De hoofdtoon is: 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 de jaarlijkse verantwoording en de ontwikkelingstaken. De scholen zijn niet gepolst voor het mee ondertekenen van deze brief. UCK en HKU reageren door de eerstvolgende kennisdeling bijeenkomst aan de heersende onvrede te besteden.

De initiatiefnemer van het soepoverleg zit ook in de denktank maar verzwijgt zijn kritiek daar. Ik vind dat beneden alle peil en confronteer hem daarmee. Hij draait om de hete brij heen, en mompelt wat over dat hij niet overzien heeft dat het zo zou vallen. De bom ligt in het netwerk. Ik schrijf een woedend brief, die ik vervolgens verscheur omdat ik beseft dat mijn rol lankmoedigheid vergt. We zijn weer terug bij een strategische invulling van netwerken.

Dit incident confronteert me met de schier onmogelijke opdracht om non- hiërarchisch<sup>9</sup> een netwerk te verbinden als je voortuitgang wilt boeken en kwalitatieve collectieve producten wilt maken. We zijn inmiddels halverwege het project en naast activiteiten op de scholen, zoeken we nog altijd naar een vorm het collectieve gedachtengoed te ordenen.

Vanuit het principe *practice what you preach* laten we als HKU ons team via organisatieopstellingen trainen<sup>10</sup>. We kiezen voor organisatieopstellingen, gebaseerd op het werk van Hellinger, omdat deze denkwijze ingrijpt op het proces en ingaat op hoe je botsingen tussen organisaties of individuen als vertegenwoordiger daarvan, productief kan maken voor het begrijpen en bouwen van een gemeenschap. Het uitgangspunt van deze denkwijze is: er is een natuurlijke ordening in elk systeem: erken en herken die ordening (1), iedereen heeft recht op een plek (2) en er moet een balans van geven en nemen zijn voor deelnemers van het systeem (3). Dat lijken goede principes om democratisch een lerend netwerk mee te bouwen.

## Organisatieopstellingen

Vanuit deze principes heeft het HKU-team naar zichzelf als team gekeken en gewerkt aan dilemma's en vragen die wij over het netwerk hadden. Aan de training van het HKU-team nam ook de net nieuwe UCK coördinator deel. De training zelf en het feit dat UCK er ook aan deelneemt, helpt mij om samen op te trekken. UCK en HKU besluiten

<sup>9</sup> Deze term komt uit actor-netwerk theory (ANT).

<sup>10</sup> Janse, W. Van der Valk, E. en Weggemans, T. (2007) De organisatie opstelling, *zonder woorden in gesprek*, in M & O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, nummer 5 september/oktober Deventer, Vak-medianet.

de kritiek concreet te maken door goed onderscheid te maken tussen de twee verschillende taken die elke deelnemende partner heeft: projectverantwoording en kennisontwikkeling en –deling en de kritiek daarop. We spreken een aantal oplossingen af, bijvoorbeeld: in het kader van projectverantwoording wordt de accountant van UCK de collectieve accountant en om meer ruimte te houden voor inhoudelijke kennisdeling wordt peermonitoring (kijken in elkaars keuken) afgeschaft. Dit dubbelt te veel met intervisie. Zo halen we een aantal angels uit de samenwerking.

De bal voor kennisontwikkeling en kennisdeling ligt voor het doel van HKU. Ik begrijp dat het HKU-team dit inhoudelijk meer gezicht moet geven. We zien in dat we niet kunnen verwachten dat de partners die ordening zelf aanbrengen. Er zal een structuur ontvouwen moeten worden waar de partners bij aan kunnen haken. Ik heb het idee om te werken met de diamant van het creatief vermogen als metafoor, en zet dit idee door. Op de 'onvrede bijeenkomst', de eerste na het ontvangen van de brief, delen we een fietslampje met het logo erop uit. De denktank en het HKU-team schrijven een onderbouwend essay.

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. HKU neemt als *sparring partner* deel aan die scholenronde. We verlaten de scherpe scheiding tussen monitoren en faciliteren van het lerend netwerk. Het HKU-team neemt meer het voortouw, met name op de inhoud. We maken samen met Kopa het [Dot spel](#), publiceren het [essay Creatief vermogen en de Diamant](#), we organiseren onderzoekstafels *Creative capacity* en een conferentie: [Creatief Vermogen en de diamant](#)<sup>11</sup>. 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 nu gericht. Ons motto wordt 'laat de partners stralen'. Het voelt als een verleidelijk duet tussen verplichten en samen opgaan in een nieuwe stof. Doordat het netwerk collectief door een dal ging, groeien en oogsten we op de conferentie 'tastbare resultaten en positieve energie'<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> [Verslag conferentie de diamant van Creatief vermogen: 3 juni 2015](#).

<sup>12</sup> Aldus Daphne de Bruin, artistiek leider de Vrijstaat, Utrecht in de denktank dd. 26-5-2016.

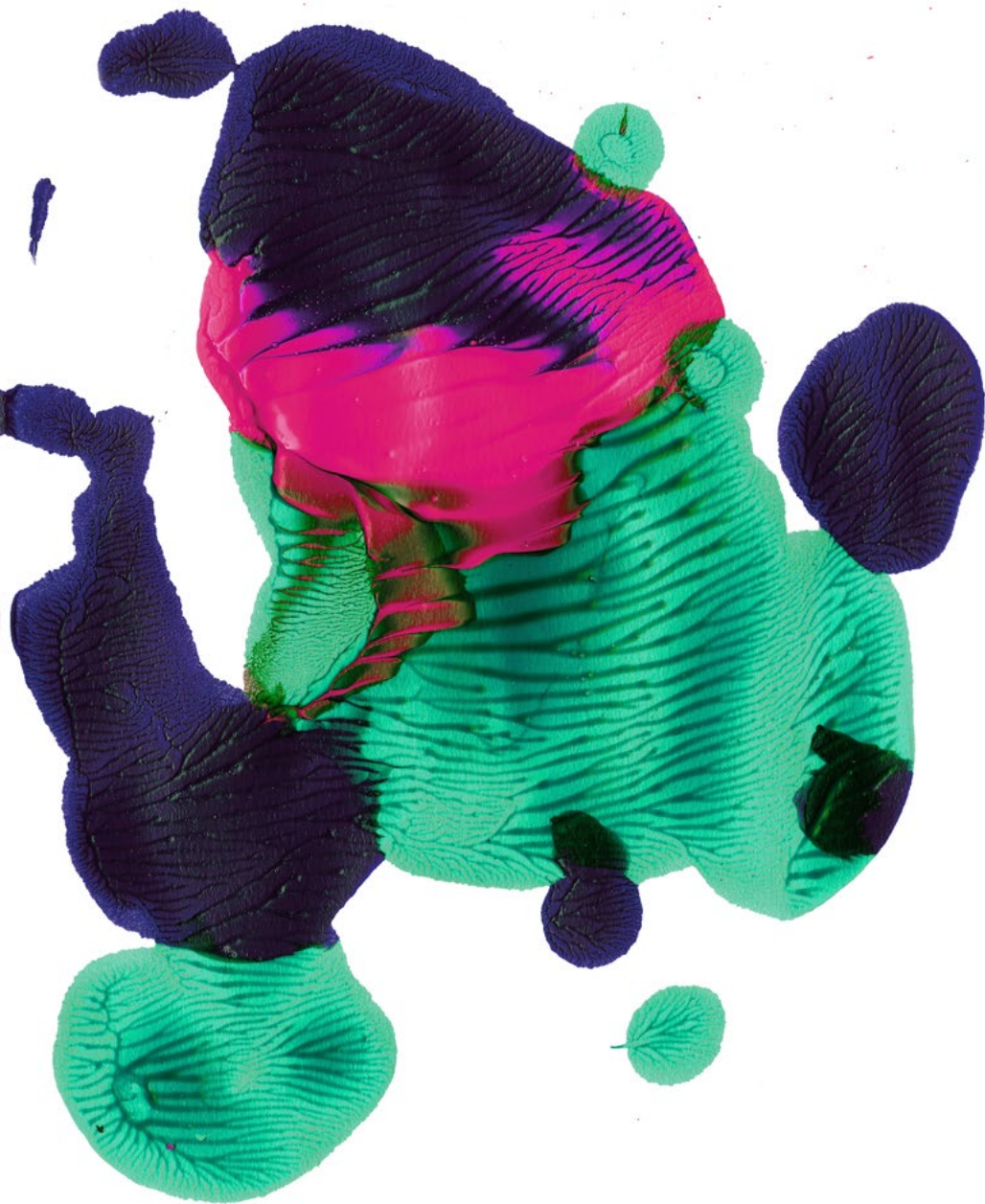
## Het ontstaan van de open leerlijn

Het HKU- team transformeert van een faciliterende rol naar een procesbegeleider<sup>plus</sup>: 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 helpen UCK met monitoren. We verleiden en helpen de partners om hun ervaringen en aanpak inzichtelijk te maken en te ordenen. Het gaat om procesmatig en inhoudelijk verbinden.

Bij het ordenen kiest het HKU-team ervoor om half open vormen/producten te ontwikkelen die de partners zelf inhoudelijk kunnen inkleuren. Dat geldt voor de essays, de website, en de slotconferentie. Dat past naadloos bij het concept van een 'open' leerlijn, waarin weliswaar beoogde competenties worden geformuleerd en bouwstenen worden aangereikt, maar waar partnerschappen daarna kunnen stoeien met hoe zij het zelf willen opbouwen in relatie tot hun pedagogische visie.

Na de 'onvrede sessie' in januari 2015 komt het netwerk tot een uitermate inhoudelijk productief jaar. Het wordt een kantelmoment (*obligatory passage point*) waarin veel partners beter zien wat hun bijdrage in het netwerk kan zijn en het essay over de diamant gaat mede dankzij de vormgeving als een knooppunt fungeren. We zitten in de transitie van een tweede fase van het netwerk<sup>13</sup> - de dubbelzijdige medaille: uitdaging en strijd, - naar de derde waar ordening de stuwende kracht is: we beginnen bij de ordening van de kennis.

<sup>13</sup> Zie voetnoot 8.



**Lerende netwerken zijn nooit af:**  
*verbinden is een wordingsproces, geen eindpunt.*



**Maaltijd der vrienden**, Charley Toorop, olieverf op doek  
Dit beeld is gekozen door Jolanda Schouten, deelnemer denktank

## Kerstvakantie 2015

Vlak voor de kerstvakantie van 2015 word ik gebeld door twee culturele partners uit het netwerk. Ze willen met overkoepelende schoolbesturen een aanvraag voor deskundigheidsbevordering van leerkrachten ontwikkelen. Eenzelfde vraag komt op hetzelfde moment van een culturele instelling van buiten het netwerk die onze uitwisselingsbijeenkomsten gevolgd heeft. Ze willen de Diamant van het Creatief vermogen meenemen voor de deskundigheidsbevordering in hun projecten en waar mogelijk aansluiten bij de open leerlijn in ontwikkeling. Met plezier drink ik met de partners samen een kop koffie in Orloff op het Wed om dit initiatief tot zelforganisatie te steunen.

De twee partners, Kopa en Click F1, krijgen de aanvraag weliswaar niet rond, maar ze hebben elkaar gevonden en nemen voorjaar 2016 op-

nieuw een initiatief naar het netwerk. Zij ontplooiën zich als koplopers in het netwerk en trekken het initiatief naar zich toe. Ze willen met culturele partners verkennen hoe de inhoudelijke en financiële kaders eruit kunnen zien om tot een goede uitgangspositie voor de zittende partijen te komen in de volgende ronde Cultuureducatie met Kwaliteit (2017-2020). Alle partners reageren positief. Over de positie van de penvoerder, tevens de grootste speler in het educatieve veld, moeten we even puzzelen: hij schuift ook aan, net als de gemeenteambtenaar. Het hele gezelschap van de Poolse landdag 2013 zit weer bij elkaar. Heel voorzichtig verkennen we elkaars agenda's. Deze bijeenkomst gaat openlijk om lobbywerk. Waar we in 2013 een wilde onderhandeling aangingen, proberen we in 2016 als netwerk samen kaders te vinden om een gezamenlijke aanvraag voor te bereiden. Er tekent zich nuancering van posities in het netwerk af. De ordening van de gemeenschap is aan het gebeuren.

*Netwerkgeredenschap* wijst op de gelaagdheid in netwerken en onderscheidt de rollen van initiatiefnemer, partner, schakel, gebruiker en leverancier. Al deze verschillende rollen dragen allemaal bij aan de duurzaamheid van het netwerk. Initiatiefnemers -zelf noem ik ze liever koplopers- ontwikkelen het idee. Partners gaan ermee aan de slag, gebruikers voeren het uit en kunnen feedback geven over wat werkt en wat niet. Leerkrachten kun je zien als de gebruiker; zij geven terug of de gevonden ingangen voor hen werkbaar zijn.

## Een duurzaam netwerk

In ons netwerk zijn grote en kleine partijen. Samenwerking is niet altijd zonder dilemma's. De balans van geven en nemen kan gevoelig liggen. Voor een aantal van de kleinere partijen is het werk binnen Creatief vermogen Utrecht hun financieel bestaansrecht. We hebben ook partnerschappen voor wie het educatieve aandeel belangrijk is als legitimatie van hun totaalpakket aan activiteiten. Meer oog voor de gelaagdheid in het netwerk versterkt de ordening. Waar we na de soepbijeenkomst eerst een inhoudelijke slag maakten, moet nu de slag geslagen worden die het netwerk in het wij-gevoel versterkt. Een organische ordening van de groep is nodig om naar de volgende fase over te gaan. Je realiseren dat het netwerk voor de verschillende partners een andere

urgentie kan hebben, betekent dat je als speler die het lerend netwerk stimuleert, differentiatie in de manier waarop je kan bijdragen aan het wij, in de deelname mogelijk moet maken.

Voor de continuïteit van een lerend netwerk is het waardevol voor netwerken om schakels te hebben: organisaties die het idee of product kunnen verbinden aan parallelle ontwikkelingen of die buiten het netwerk aandacht op de producten van het netwerk kunnen vestigen. Deze positie is nog niet goed voorzien in het netwerk Creatief Vermogen Utrecht. HKU vervult hem hoofdzakelijk, naast leden van de klankboordgroep<sup>14</sup>. Voor schooldirecteuren lijkt hier een schone taak weggelegd. Dat versterken lijkt de inzet voor een volgende ronde Cmk.

Kijkend naar de vier fasen die ik eerder aanhaalde, zit het lerend netwerk Creatief Vermogen Utrecht nog in de derde fase van ordening en berusting. Het kantelmoment voor de dialoog-aanpassingsfase heeft zich nog niet aangediend.

In de loop van de afgelopen vier jaar is het HKU-team in het 'wij' meer aan het differentiëren: intervisiegroepen sluiten goed aan bij partners met een beperkte ervaring in educatie. We hebben een denktank waar je je vrijwillig voor op kan geven. Er komen eigen initiatieven van koplopers die we faciliteren. Als we de mogelijkheid opperen om een essay te schrijven over een van de stralen van de diamant zijn er opeens zes partners die daar aan mee willen werken en *en passant* draagt het HKU-team zo deskundigheid over. Nummer zeven, een school, helpen we door ze te interviewen en zo hun kennis te ontsluiten. Niet elke partner hoeft op dezelfde manier bij te dragen aan het netwerk.

<sup>14</sup> Ontwikkelingstraject Creatief Vermogen Utrecht heeft als *critical friends* een klankboordgroep ingesteld. De leden zijn kenners van cultuureducatie die niet rechtstreeks in het traject betrokken zijn. De klankboordgroep bestaat uit Karin Hoogeveen (Sardes), Ariëtte Kasbergen (SKVR) en Maria Wüst, (AHK).

## Vijf ingrediënten voor lerende netwerken

Vanuit de kantelpunten dringen zich vijf belangrijke ingrediënten op voor [lerende netwerken](#):

- Als een netwerk start vanuit een strategische relatie is het nodig om een omslag te maken naar een lerend netwerk. Het gebruik van muzische- en trainingswerkvormen kunnen daarbij helpen.
- Lerende netwerken met output verplichtingen vragen om een *pro-cesrol-plus* van een inhoudelijk kernteam. Het kernteam moet zich naast de relaties ook op de ordening van producten richten.
- Bij het bottom-up realiseren van producten helpt het om de ordening te organiseren via half open producten. De structuur is flexibel en dat maakt dat partners zelf de inhoud kunnen bepalen vanuit hun educatieve visie.
- Het is goed je te realiseren als lid van een kernteam dat deelnemers zich aan een lerend netwerk verbinden om verschillende redenen. Die verschillende redenen kunnen bijdragen aan de duurzaamheid van het netwerk. Het bevordert de samenhang in het netwerk als er mogelijkheden zijn om op verschillende manieren bij te dragen en er naast deelname aan algemene bijeenkomsten in subgroepen wordt samengewerkt. 'Koplopers' hebben een nauwere band met het netwerk als geheel, anderen gebruiken het netwerk meer functioneel.
- Lerende netwerken nooit af zijn: verbinden is geen eindpunt maar een wordingsproces. In dat wordingsproces zitten verschillende fasen en elke fase kent weer een moment van overgang (*obligatory passage point*). Fases markeren en vieren helpt de deelnemers hun bijdrage steeds opnieuw te herijken. Voor het herkennen van fasen is reflectie en het plaatsen van ontwikkelingen in theorie nodig. Dit 'reflecteren' en 'interpreteren' kan goed aan de hand van metaforen.

## Nooit af

De ambitie van het netwerk Creatief Vermogen Utrecht is kinderen greep geven op hun creatief vermogen en duurzaam bijdragen creativiteit in het hart van het primair onderwijs te plaatsen. We zien creatief vermogen als een diamant die een kind op haar of zijn manier kan laten stralen. Zo'n ambitie vereist een dynamische omgeving en een open aanpak van de instellingen die zich hieraan verbonden voelen. Het 'wij' dat we vormen, ontvouwt zich en zal zich gevoed door ieders interventies blijven vormen. Daardoor ontstaan kantelpunten die een netwerk in een nieuwe fase brengen.

De kantelpunten van netwerk Creatief Vermogen Utrecht ontstonden tijdens de reis. Als collectief hadden we geen greep op de kantelpunten, ze overkwamen ons. Onze interventies naar het netwerk zijn nog niet op elkaar afgestemd. Wel bleven de uitgangspunten helder: een aantal partners waaronder de gemeente Utrecht wilde een non-hierarchisch netwerk en ruimte houden voor autonoom opereren in de creatief partnerschappen. Hoe verhoudt autonomie in partnerschappen zich tot onderlinge verbinding en sturing of regie via een netwerk? Wat is onze balans tussen verkeerd verbonden en innig verenigd? Kan het netwerk Creatief Vermogen Utrecht in een volgende fase haar interventies afstemmen en daardoor gezamenlijk sturen? Kunnen we het netwerk Creatief Vermogen Utrecht in de fase van dialoog brengen? Welke interventies zouden hierbij dienstbaar zijn? Wat is er al in huis aan verbinding dat van pas kan komen?

Met de afronding van de eerste vier jaar Creatief Vermogen Utrecht bouwt het netwerk inhoudelijk aan een verband. We leveren samen een website op waarin we de open leerlijn creatief vermogen ontsluiten via de [competentiegebieden](#) van de diamant van het creatief vermogen. We sluiten de praktijken die in de scholen hebben plaats gevonden op elkaar aan. De website is een platform om parels te laten groeien. Parels die zich in de klas, in het partnerschap en in de school ontwikkeld hebben. Door de website worden deze *best practices* zichtbaar en gedeeld, zowel onderling als met het bredere werkveld. Via dit platform kan het individuele partnerschap de eigen praktijk overstijgen

<sup>15</sup> 16 november 2016

en handvatten die geboden worden uit andere praktijken beproeven. Verbinden is een ketting rijgen van eigen parels en van parels die elders succesvol waren. En het netwerk gaat die samenhang ook vieren met een afsluitende conferentie: de parels van het creatief vermogen<sup>15</sup>.

Een tweede manier is dit essay. Door de ervaringen benoemen met het bouwen van het netwerk, zijn losse momenten in een verband geplaatst. Dan kan de dialoog beginnen, intern en extern. Het verhaal delen, overdraagbaar maken, is een vorm van verbinden. Naar aanleiding van dit essay kunnen de deelnemers aan het netwerk met elkaar vooruitblikken. Als netwerk Creatief Vermogen Utrecht willen we meer zijn dan een verzameling losse projecten: hoe draagt iedere partner vanuit zijn eigen kracht bij aan het geheel? Een van de eerste volgende kennisdelingsmomenten gaan we besteden aan het zichtbaar krijgen van deze beelden: niet strategisch maar lerend.

En ik zie een derde mogelijke interventie. Veel van onze parels zijn ontstaan door creatief doen op de vloer van de klas. Die aanpak past bij ons. Dat creatief doen kunnen we meer gebruiken in het netwerk zelf. We kunnen samen meer lijn aanbrengen in [deskundigheidsbevordering](#) over creatief vermogen zowel in ontwerp als in uitvoering. Alle partnerschappen zoeken naar manieren om creativiteit in het hart van het onderwijs te doen groeien. We werken nu nog ieder op onze eigen manier aan deskundigheidsbevordering, van onszelf en van onze partners. Kunnen we benoemen en delen wat onze manieren zijn om creatief vermogen in onszelf en bij elkaar op te wekken? Kunnen we op die manier een pool van spelers vormen die samen voor de kwaliteit van creatief vermogen staan? Niet statisch als een keurmerk, maar dynamisch als een dialoog over de kwaliteit die we nastreven. Als we dat omzetten in een praktijk waarin we creatief vermogende leerkrachten, kunstenaars en coaches trainen, kunnen we onze manieren delen en onze verhalen een plek geven.

Cultuureducatie met Kwaliteit krijgt een vervolg. Tussen 2017 en 2020 kunnen bestaande projecten doorwerken aan verdieping, verbreding en verankering. Onder het motto 'Creatief Vermogen Utrecht doen we samen' doet het netwerk opnieuw een aanvraag. Voor alle deelnemers van Creatief Vermogen Utrecht zeker weer een *obligatory passage*

point. Expliciet dan in de vorige ronde ligt bij alle deelnemers de vraag wat ze bijdragen aan het netwerk. Met die input zal het HKU-team de dialoog aangaan over een dynamische structuur die ons als netwerk verenigt en hoe lerend netwerk Creatief Vermogen Utrecht dat wil bestendigen. Het hoeft niet innig maar wel stevig: want met het lerend netwerk vormen we de kweekvijver van het creatief vermogen.

Oktober 2016

Nelly van der Geest

## Geraadpleegde literatuur

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

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

[Leidinggeven aan lerende netwerken.](#) (geraadpleegd 14-06-2016)

**Naafs, J.** (2010). weet het (nog) niet. Utrecht, HKU

**Nap, J.** Macht ten goede?, (2014). Lectoraatsrede PolitieAcademie, Apeldoorn

**Rosmalen, B, van.** (2015). Muzische Professionalisering, *publieke waarden in professioneel handelen.* Utrecht, IJzer.

**Senge, P.** (2009) *De vijfde discipline, de kunst & praktijk van lerende organisaties.* Schiedam, Scriptum

**Wenger e.a.** [Cultivating Communities of practice:](#) (2002), (geraadpleegd 15-5-2016)

**Zaalmink, B, W; Smit, C.T; Wielinga, H.E; Geerling-Eiff, F.A; Hoogerwerf, L.** (2007). *Netwerkgereedschap voor vrije actoren, Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken.*

Gepubliceerd: [WUR](#), Wageningen: (geraadpleegd 23-3-2016).

**Creativiteit is onuitputtelijk.**  
*Hoe meer je het gebruikt, hoe meer je ervan krijgt.*

**Maya Angelou**

Afro-Amerikaans dichter en schrijver 1928-2014

**Nieuwsgierig naar de ontwikkeling van netwerk Creatief Vermogen Utrecht?**

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

- filmpjes, discussie, *best practices* en inspiratie! -



