

Netwerken in het onderwijs worden steeds belangrijker

Concrete handvatten voor het bouwen van succesvolle netwerken verteld aan de hand van drie valkuilen

Tim Dees, Esther Klaster en Ruben van Wendel de Joode

Iedereen lijkt de meerwaarde en kansen van netwerken in het onderwijsveld te herkennen. We zien dan ook steeds meer netwerken ontstaan: van regionale netwerken tussen scholen onderling, regionale netwerken met bedrijfsleven, toeleverend of vervolgonderwijs om te zorgen voor een goede aansluiting of talentontwikkeling voor leerlingen, tot opgelegde samenwerkingsverbanden zoals voor passend onderwijs. Ondanks de grote beloften die netwerken lijken te herbergen, blijkt het in de praktijk vaak lastig om die beloften ook te oogsten. Zo zijn er onderwijsnetwerken waarin er meer overlegd wordt dan er resultaten worden geboekt, of waar het netwerk volledig afhankelijk wordt van een enkele partij. In dit artikel bieden wij een aantal concrete handvatten waarmee je de kans op succes in en van netwerken kan vergroten.

Traditioneel hebben we bij 'netwerken' vaak de associatie van spontane, horizontale en ongerichte netwerken, waar weinig aan te sturen of organiseren valt. Echter, aan netwerken kun je wel degelijk werken. Om de kans op succes zo groot mogelijk te maken is het belangrijk om de valkuilen bij het werken in netwerken te herkennen en te weten aan welke knoppen je kan draaien. Dit artikel is opgebouwd aan de hand van de drie meest voorkomende valkuilen bij netwerken. Bij iedere valkuil presenteren we een bijpassende aanpak. We beginnen dit artikel door in te zoomen op de aanleiding voor netwerken: wat is de belofte die netwerken met zich meebrengen? Vervolgens introduceren wij drie valkuilen en bieden wij per valkuil een aanpak om hiermee om te gaan. We sluiten af met een aantal bespiegelingen en adviezen over het werken in netwerken in het algemeen.

Veel aandacht voor netwerken

Netwerken zijn de afgelopen jaren een steeds belangrijkere plaats in gaan nemen in het onderwijs. In alle sectorakkoorden (po, vo, mbo, hbo en wo) wordt het belang van samenwerking benadrukt of staat het zelfs centraal. Samenwerking met collega-scholen in de regio, met toeleverend en vervolgonderwijs, met (voortgezet) speciaal onderwijs, met lerarenopleidingen, met bedrijven, gemeenten, onderzoeks-, sport- en cultuurinstellingen. Met deze partijen zijn tal van netwerken ontstaan, veelal met een regionaal karakter. Soms zijn deze ontstaan vanuit een landelijke stimulans of zelfs verplichting. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de verscheidenheid aan regionale netwerken rondom onderwijsvernieuwing, samenwerkingen met lerarenopleidingen, de initiatieven ontstaan vanuit RIF-

aanvragen en de samenwerkingsverbanden rondom passend onderwijs of voortijdig schoolverlaten. Vele netwerken ontstaan ook bottom-up in de regio. Het resultaat is een grote verscheidenheid aan netwerken waarin het onderwijs partij is. Uit een eigen inventarisatie, waarbij we alleen al voor het voortgezet onderwijs ruim 350 onderwijsnetwerken identificeerden, weten we bijvoorbeeld dat sommige scholen in wel 14 verschillende netwerken participeren.

Hoe komt het dat netwerken zo'n veelvoorkomend én veelbelovend fenomeen zijn geworden? We kunnen hiervoor een aantal oorzaken aanwijzen.

Organisaties kunnen vragen niet zelf oplossen

De uitdagingen waar het onderwijs voor staat trekken zich vaak weinig aan van organisatiegrenzen. Of het nou gaat om het hebben van voldoende en goed gekwalificeerde leraren, het zorgen voor een optimale aansluiting met aanleverend of vervolgonderwijs of het bedrijfsleven, het bieden van een uitdagend onderwijsaanbod aan leerlingen met specifieke talenten en ambities, het omgaan met teruglopende leerlingaantallen in krimpregio's: de kern is dat scholen elkaar en andere partners nodig hebben om aan deze uitdagingen het hoofd te bieden.

Er zijn andersoortige organisaties nodig

Je zou kunnen zeggen dat hoe complexer het vraagstuk is, hoe meer en hoe meer verschillende partners je nodig hebt om dat vraagstuk het hoofd te bieden. Een netwerk is vaak een voor de hand liggende organiseervorm wanneer je te maken hebt met een relatief groot aantal diverse partijen. In de benodigde

diversiteit schuilt iets paradoxaals: het 'anders zijn' maakt een partij tot een interessante partner. Maar tegelijkertijd maakt dat 'anders zijn' de samenwerking ook complex en zorgt het ervoor dat we elkaar nooit echt helemaal begrijpen – waardoor spraakverwarring op de loer ligt.

Er is op voorhand niet één enkele oplossing te bedenken
In de meer traditionele en projectmatige benadering van een partnerschap van enkele partijen, is het nodig om op voorhand in bepaalde mate zicht te hebben op de oorzaken van een vraagstuk of de mogelijke oplossingsrichtingen. De vraagstukken in het onderwijs laten zich echter niet oplossen door een eenmalige oplossing. Professionalisering van docenten, het stimuleren van bèta en techniek, of het terugdringen van voortijdig schoolverlaten vragen dat partijen elkaar regelmatig ontmoeten en zich voor langere tijd op een relatief losse manier met elkaar verbinden. Een netwerk biedt de kans en de vrijheid om met een groot en divers aantal partners verschillende initiatieven met en naast elkaar uit te proberen en van elkaar leren welke oplossingen werken en welke niet. Netwerken zorgen ervoor dat partijen met elkaar een vraagstuk vanuit alle invalshoeken bekijken. Geen centrale regie dus, maar de wijsheid van de groep.

Nodig, maar geen automatisch succes

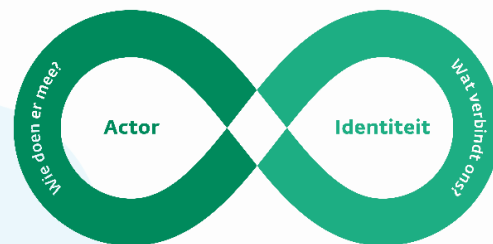
Netwerken bieden dus kansen en beloften om complexe vraagstukken die meerdere partijen raken, waar geen logische, eenduidige 'probleemeigenaar' aan te wijzen is en die vragen om een langetermijnbenadering, bij de kop te pakken. Daarmee zijn netwerken nodig, maar niet gegarandeerd een succes. Drie valkuilen komen we in het bijzonder regelmatig tegen in de praktijk. Deze benoemen we hier en geven tevens aan hoe de valkuil omgezet kan worden in een bouwsteen van het netwerk.

Werken aan een gezamenlijke identiteit

Een netwerk van onderwijsinstellingen gericht op kwaliteitsbevordering was in haar bestaanstijd in een aantal jaren sterk gegroeid. Deze groei was uiteraard een positieve ontwikkeling maar bracht ook uitdagingen met zich mee. De kerngroep van het begin had een beeld bij de scope en focus van het netwerk. Echter, nieuwe leden brachten ook nieuwe verwachtingen met zich mee. Dit leidde ertoe dat er soms weliswaar waardevolle initiatieven ontstonden, maar de vraag rees

in hoeverre die activiteiten wel echt pasten bij de doelen en de bestaansredenen van het netwerk. Oftewel: wie en hoe bepalen wij eigenlijk waar het netwerk voor staat? Sluiten nieuwe deelnemers zich aan en adopteren zij de bestaande doelen? Of beïnvloeden zij die doelen ook, waardoor het netwerk een net iets ander karakter of een net iets bredere scope kan krijgen? En hoe ver gaat dat? Wie bewaakt de grenzen?

Dit voorbeeld brengt ons bij het eerste dilemma: wie bepaalt de doelen van het netwerk? Een valkuil in netwerken is het vastzetten van het doel van een netwerk. De oplossing is eenvoudig: ieder netwerk bestaat uit twee elementen: de actoren en de identiteit en die beïnvloeden elkaar in een wederkerig proces.



Figuur 1. De bouwstenen van een netwerk: actor en identiteit

Met identiteit bedoelen we datgene dat de actoren binnen het netwerk aan elkaar verbindt. De identiteit van het netwerk kan gebaseerd zijn op bijvoorbeeld een opgave die alle partijen herkennen, of een passie die de partijen delen, maar kan ook gebaseerd zijn op een verantwoordelijkheid of positie die zij allemaal voelen of innemen.

Het is belangrijk om regelmatig aandacht te besteden aan de identiteit. Dit is namelijk niet een statisch gegeven, maar zal zich ontwikkelen en heeft onderhoud en energie nodig. Wie betrokken zijn bij een netwerk en wat de identiteit van het netwerk is, zijn factoren die elkaar wederzijds beïnvloeden. Actoren bepalen hun gezamenlijke identiteit, maar de identiteit van het netwerk kan ook weer nieuwe actoren aantrekken, die op hun beurt die identiteit weer beïnvloeden.

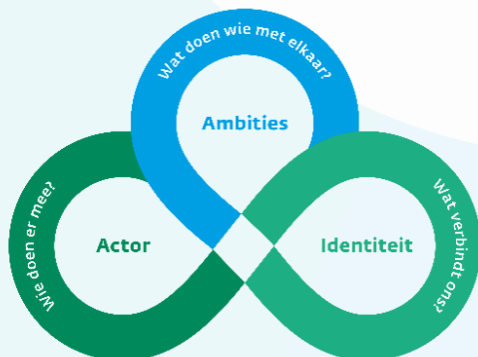
Coalitions of the willing

Elkaar vinden op identiteit is een belangrijke randvoorwaarde, maar niemand wil verzanden in een praatgroep zonder concrete acties en zonder dat er

voortgang wordt geboekt op belangrijke vraagstukken. De gezamenlijke identiteit moet dus worden doorvertaald in concretere ambities.

Om te voorkomen dat na een kansrijke start concrete resultaten uitblijven en de energie wegglekt, dient dus op zoek te worden gegaan naar concrete acties en voortgang. Daar doemt de tweede valkuil op: proberen om *met zijn allen* concrete activiteiten te ontplooiën. Zeker in grotere netwerken met een grote diversiteit is het bijna onvermijdelijk dat een aantal deelnemers het niet eens zullen zijn met de voorgestelde aanpak. Die partijen uiten weerstand, strubbelen nog wat mee, of haken wellicht helemaal af. Uiteraard kun je accepteren dat deelnemers uit het netwerk stappen. Maar het is de vraag of een goede en duurzame oplossing voor het vraagstuk dan nog te realiseren is: we hadden die partij immers niet voor niets nodig.

De oplossing voor deze valkuil is tevens een belangrijke kracht van netwerken: het stimuleren van kleinere groepen die rondom concrete initiatieven, ideeën en ambities samen aan de slag gaan. Niet met zijn allen aan één actie of oplossing werken, waarbij de traagste het tempo bepaalt, maar in kleine coalities die écht willen. *Coalitions of the willing* dus. In plaats van mee moeten doen, doen alleen die partijen mee die ook echt willen en kunnen bijdragen aan de oplossing van de opgave. Deze coalitions of the willing verbinden zich rondom concrete ambities. Daarbij is het goed denkbaar dat ook partijen buiten het netwerk zich aan één van ambities verbinden en een bijdrage leveren.



Figuur 2. De bouwstenen van een netwerk: ambities

In een landelijk onderwijsnetwerk merken de leden van de stuurgroep dat de energie dreigt weg te lekken. Het netwerk begon met een beperkt aantal scholen rondom

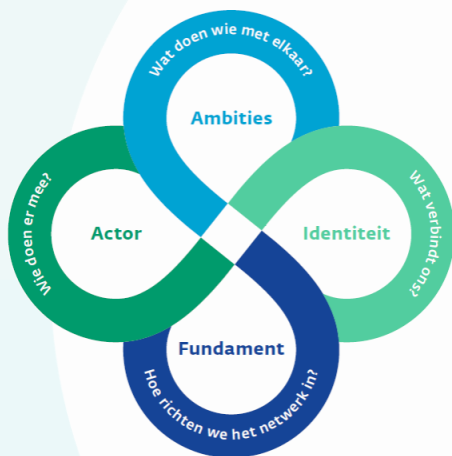
een concrete doelstelling. Die doelstelling leeft nog steeds bij de 'founding fathers'. Het netwerk is echter aanzienlijk gegroeid en veel nieuwe leden zeggen dat zij de oorspronkelijke doelstelling onderschrijven, maar tijdens de bijeenkomsten sturen zij op een andere behoefte en vraag. Zij willen een concreet vak kunnen geven en dat moet geaccrediteerd worden. Dat blijkt echter lastiger dan gehoopt, waardoor accreditatie vertraging oploopt. Veel van de nieuwe leden willen hierover met elkaar in gesprek, terwijl ook een deel van de leden het hier juist niet over wil hebben. Alhoewel accreditatie belangrijk is, merken zij ook dat het afleidt van de oorspronkelijke doelstelling. De stuurgroep en het hele netwerk krijgt weer energie als zij zich realiseren dat niet iedereen aan iedere doelstelling hoeft bij te dragen. Dat de leden elkaar niet proberen te overtuigen van het belang van de eigen ambitie. Door elkaar 'los' te laten en coalitions of the willing te accepteren en zelfs te stimuleren, weet het netwerk als geheel meer resultaten te boeken. Zonder dat zij daarbij de gedeelde identiteit onrecht aan doen. Sterker nog: de identiteit van het netwerk wordt sterker en krijgt meer betekenis.

Het is ons netwerk

Ieder netwerk heeft ondersteuning nodig. Iemand die zorgt dat de deelnemers bij elkaar komen, dat er een agenda is, een locatie om bij elkaar te komen en die tussentijdse vragen beantwoordt. Soms wordt die ondersteuning verzorgd door een van de deelnemers, al dan niet in roulatie, maar vaker zien wij netwerken waarin één persoon is vrijgemaakt of aangetrokken om het netwerk en haar deelnemers te faciliteren. Bij grotere netwerken ontstaan er vaak bureaus die de partners in het netwerk ontzorgen. Soms zijn dergelijke bureaus heel licht georganiseerd, soms hebben zij veel mensen aan zich gebonden en ontwikkelen zij zich tot complete organisaties, met een manager of directeur, projectleiders, communicatiemedewerkers en een secretariaat.

Hoe groot of klein de ondersteuning ook is ingericht: het is hard werken als netwerkfacilitator. En hoe beter de ondersteuning is geregeld; hoe meer resultaten er potentieel geboekt worden. Hierin schuilt tegelijkertijd ook een gevaar – en dat brengt ons bij de derde valkuil: de partners in het netwerk hebben niet langer het gevoel

dat het hún netwerk is. Het is het netwerk van de facilitator of het ondersteuningsbureau geworden. Dit gebeurt doorgaans niet omdat de netwerkfacilitator nu zo graag een grote broek aan wil trekken, maar door een zichzelf versterkend effect: netwerkdeelnemers hebben het druk en laten zich graag ontzorgen, de netwerkfacilitator wordt steeds actiever om toch dingen voor elkaar te krijgen, waarop deelnemers meer gaan leunen en zich meer en meer als consumenten van het netwerk gaan gedragen. Oftewel, hoe beter deelnemers worden ontzorgd en hoe meer de netwerkfacilitator inhoudelijk of procesmatig gaat 'trekken', hoe meer het eigenaarschap bij de facilitator zal komen te liggen en hoe minder dit bij de netwerkdeelnemers ligt.



Figuur 3. De bouwstenen van een netwerk: fundament

We duiden de organisatie en inrichting van het netwerk aan met de term 'fundament'. De invulling van de facilitatorsrol en -taken is hier een belangrijk onderdeel van. Maar ook de spelregels die de deelnemers met elkaar en met de facilitator maken, is cruciaal voor het functioneren van het netwerk.

De oplossing is even simpel als wellicht oncomfortabel: als netwerkfacilitator zul je soms op je handen moeten gaan zitten. De voortgang gaat dan wellicht minder snel, maar is wel gezamenlijk. Eigenaarschap herstellen is lastiger dan het van het begin af aan stimuleren. Wat hierbij helpt, is om heel expliciet met elkaar te verkennen wat de verschillende rollen zijn binnen het netwerk. En welke van die rollen bij de facilitator liggen en welke bij de netwerkdeelnemers, zodat men elkaar daar ook op kan aanspreken.

In onze praktijk komen wij in het onderwijs nog regelmatig netwerken tegen die een bestuur kennen. Een bestuur dat bestaat uit leden van het netwerk. Op zich is er niets verkeerd aan een bestuur. Tegelijkertijd zien wij in de praktijk dat het de hierboven beschreven praktijk versterkt; niet alleen bij de andere deelnemers, ook bij de leden van het bestuur. Een bestuur, zo zegt de naam, stuurt. Dat betekent dat de leden verleid kunnen worden om te willen sturen en te willen bepalen. Ook bij de andere deelnemers van het netwerk is het effect zichtbaar: "Ik vind dat het bestuur daarover moet beslissen." Kortom, het gevaar dreigt dat het netwerk geen samenwerking meer is tussen gelijkwaardige leden. Het kantelt naar een model waarin leden ervaren dat zij lidmaatschap betalen in de vorm van tijd en geld en waarin zij verwachten dat 'het netwerk' een bepaalde waarde voor hen genereert. En het bestuur is verantwoordelijk om dat te bewerkstelligen.

Afsluitende bespiegelingen

Het gepresenteerde netwerkmodel is conceptueel eenvoudig en leidt meestal tot veel herkenning. Toch blijkt het in de praktijk lastig voor mensen om ernaar te handelen. Met name het onderscheid in twee niveaus, te weten het niveau van de collectieve identiteit als een collectief fundament versus het niveau van de ambities die in deelcoalities van partijen die écht willen worden opgepakt. Dit denken in twee niveaus, blijkt lastig. We zijn snel geneigd te praten over ambities waaraan eigenlijk iedereen zou moeten bijdragen.

Het niveau van de ambities met coalities vraagt daarmee ook vaak een andere manier van denken en een andere vorm van overleg. De meeste overleggen zijn namelijk gericht op het bereiken van consensus, maar dat is niet nodig in een netwerk. Niet iedereen hoeft het immers eens te zijn met een ambitie of hier actief aan bij te dragen. Elkaar proberen te overtuigen werkt niet in de logica van het netwerk. In netwerken overtuigen partijen anderen door te doen: door het voortouw te nemen en anderen met hen te laten meedoen rondom concrete ambities.

Een ambitie kan dus opgepakt worden, ook al vindt een belangrijke partij in het netwerk dat geen goed idee. Als er deelnemers zijn die er wel meerwaarde in zien, dan staan de andere partijen als het ware een beetje buitenspel. Althans zo kan het voelen. Het is dan ook

belangrijk om goede spelregels met elkaar af te spreken: wie doen waar aan mee? Hoe houden we anderen op de hoogte die niet aan onze coalitie deelnemen? En hoe bewaken we de samenhang?

De vier bouwstenen van het netwerkmodel hangen onderling dus met elkaar samen en kunnen niet los van elkaar gezien worden. De actoren en de gezamenlijke identiteit zijn constant met elkaar in interactie. Uit de identiteit vloeien ambities voort, van waaruit weer nieuwe actoren kunnen worden aangetrokken. Het hebben van meerdere ambities vraagt om goede spelregels. Het fundament moet oog hebben voor de samenhang en de balans bewaken tussen het goed faciliteren van het netwerk en het stimuleren en borgen van eigenaarschap van de deelnemers.

Op die manier is een goed functionerend netwerk dus alles behalve de veelgehoorde kritiek dat ze vaak een praatclub zijn. Goed functionerende netwerken bestaan vaak uit een bredere groep partijen die met elkaar rondom concrete ambities veel energie weet te mobiliseren en resultaten bereiken die in lijn liggen met de identiteit van het netwerk.

Literatuur

Het beschreven model in dit artikel is afkomstig uit het boek: *Organiseren in en met Netwerken* van Willems, Linck en Kaats, 2018.