

Reflectiedocument netwerksamenwerking

Verleiden, verbinden, vermeerderen en verder bouwen

Post-Opleiding Verbindend Leiderschap

Judith Goossens
februari 2024



Afbeelding van Den Ouden, Growsolutions

Schets van de context

Het werkveld

In onze vereniging werken scholen aan middelbaar onderwijs voor de leerlingen. Dat onderwijs moet passend zijn en aansluiten op de kennis, kunde en behoefte van de leerlingen. Soms heeft een leerling wat extra's nodig. Wat meer begeleiding, een luisterend oor of een aangepaste plek. Daar zorgen we dan voor, zodat het kind zich goed kan ontwikkelen.

Hiervoor werken we samen in een netwerkorganisatie. Dat is bij wet vastgelegd en het blijkt uit het feit dat je niet voor elke leerling passend onderwijs binnen je school realiseert. We creëren meerwaarde door ieder onze eigen kennis en expertise toe te voegen. Dat gaat niet altijd volgens een vast recept of een protocol. Elk kind is immers anders en reageert anders op de hulp en begeleiding. Wat het effect is van wat je doet, is van te voren niet zeker en afhankelijk van verschillende factoren. Denk daarbij aan de thuissituatie en de steun van de ouders/verzorgers, de verbinding die een leerling ervaart, het contact met de mentor, het karakter van het kind en welke levenservaring het heeft.

De dynamiek

Het is een ingewikkelde organisatie die een complex probleem adresseert. De schoolbesturen zijn de leden van de algemene vergadering van het samenwerkingsverband. De algemene vergadering bepaalt de hoofdlijnen van het meerjarig beleid. De scholen, die allen onder een van de schoolbesturen vallen, voeren het beleid samen uit met het samenwerkingsverband. Er is een directeur-bestuurder die zelfstandig bevoegd is binnen de lijnen van het meerjarig beleid. In de rol van directeur-bestuurder word ik geadviseerd door de directeurs van de scholen. De uitvoerende zaken worden besproken met de zorgcoördinatoren van de scholen. Verder is er een medezeggenschapsorgaan voor de hoofdlijnen van beleid en een medezeggenschapsorgaan voor alle aangelegenheden. De externe toezichthouder houdt toezicht op mij.

Het vraagstuk

Het samenvoegen van onze kennis en kunde rondom een leerling gaat steeds beter, maar kan eerder en met de inzet van meer netwerkpartners. De scholen zijn druk druk druk bezig met het geven van lessen en het geven van goede begeleiding. Als dat niet genoeg is, dan wordt gekeken naar het verplaatsen van een kind naar een andere school: een verwijzing naar het speciaal onderwijs. Wat nu als we kijken naar het verbeteren van de kwaliteiten van de begeleiding op de eigen school? Dan hoeft de leerling niet overgeplaatst te worden, kan bij zijn vrienden blijven en dicht bij huis naar school gaan. Een mooi ideaal dat veel vergt van de scholen. Voorwaardelijk is dat zij dit willen. Het doel dat afgelopen jaar centraal stond in mijn leiderschapsontwikkeling is daarom:

We ervaren de gezamenlijke opdracht op het gebied van
passend en inclusief onderwijs

Daarnaast zijn we een vernieuwde organisatie. De relatie tussen het bestuursbureau van het samenwerkingsverband en de scholen heeft aandacht nodig en ook tussen het bestuursbureau en het toetsingsorgaan. We moeten elkaar opnieuw leren kennen. Vandaar deze doelen

Duidelijke rol van de deelnemers aan het samenwerkingsverband in verschillende situaties

We weten wat we aan elkaar hebben en wat we van elkaar mogen verwachten

Theoretisch kader

Patrick Kenis sprak op de netwerkbijeenkomst voor directeur-bestuurders van samenwerkingsverbanden. Hij schreef met Bart Cambré het boek Organisatienetwerken, de organisatievorm van de toekomst. Patrick legt uit wat een organisatienetwerk is: samen bereik je iets dat je als organisatie alleen niet kunt bereiken. Het onderscheidt zich van

1. Markt: iets dat je nodig hebt om je doelstelling te realiseren, koop je in de winkel of op de markt. Kenmerk: eenvoudig. Je doet het alleen;
2. Hiërarchie: om je doelstelling voor elkaar te krijgen, hebben je verschillende dingen nodig. Dit vergt specifieke kennis en vaardigheden. Je organiseert deze expertise in teams en werkt samen in een organisatie aan hetzelfde doel. Kenmerk: duidelijk. Samen ieder in zijn eigen rol;
3. Samenwerken: de benodigdheden zijn complex of zeldzaam. Het vergt meer specifieke vaardigheden en kennis om ze voor elkaar te krijgen. Wanneer andere organisaties dit product of dienst als hun expertise hebben, dan kan wellicht beter worden samengewerkt met deze organisatie. Met de samenwerking sta je een stukje vrijheid af. In ruil daarvoor krijg je zekerheid in bijvoorbeeld prijs en kwaliteit. Kenmerk: afhankelijkheid. Iedereen heeft zijn eigen expertise.

De vierde vorm is een organisatienetwerk. Daar wordt waarde gecreëerd op het niveau van het netwerk. Het netwerk is het productieplatform. Niet langer heeft een speler de touwtjes in handen.

De betrokkenheid op elkaar, het waarom, richt zich op de kernactiviteit van de deelnemende organisaties. Er worden oplossingen gerealiseerd die voorheen niet mogelijk waren en dus heeft deze organisatievorm een hoge impact. De zelfstandigheid van de deelnemers wordt aangetast. In het belang van de doelen van het organisatienetwerk wordt van de deelnemende organisaties verwacht dat ze in het primaire proces dingen anders doen. Het netwerk is gericht op effectiviteit, niet op efficiency.

Kenmerk: samen verder.

Kenis en Cambre onderscheiden drie soorten organisatienetwerken:

1. Het zelfregulerend organisatienetwerk. Sterk door eenvoud. Een groot commitment over het doel van het netwerk. Weinig structuur, het regelt zichzelf. De mensen kennen en vertrouwen elkaar.
2. Leiderorganisatienetwerk. De deelnemende organisaties kennen een leiderschapsrol toe aan een organisatie. Die coördineert activiteiten en het nemen van besluiten. De efficiency van het netwerk wordt verhoogd. De legitimiteit van de organisatieleider is een punt van aandacht. Wanneer het idee ontstaat dat die zijn eigen agenda uitvoert, dan daalt het vertrouwen. Ook moet de organisatieleider er voor waken dat hij niet teveel taken op zich neemt en van de organisaties overneemt. Dat leidt tot de situatie

dat de deelnemende organisaties minder doen, hetgeen tot gevolg heeft dat de betrokkenheid en daarmee het vertrouwen in de netwerkorganisatie daalt.

3. Netwerk administratieve organisatie (NAO). Wanneer de deelnemers behoefte hebben aan netwerkcompetenties, zoals verslaglegging of vertegenwoordiging naar buiten toe, dan is deze bestuursvorm geschikt. De zogenaamde NAO heeft het vertrouwen van de deelnemende organisatie die zelf besluiten nemen in bijvoorbeeld bestuursvergaderingen waarin de deelnemende organisaties zijn vertegenwoordigd.

Het samenwerkingsverband was tot 2023 een stichting met als bestuursvorm de NAO. Het is sinds een jaar een vereniging met het Leiderorganisatienetwerk als kenmerkende bestuursvorm.

In de masterclass beweging in een netwerk creëren, voegde Astrid Ottenheim nog toe dat voor de daadwerkelijke verandering in een netwerkorganisatie je de aandacht het best kan laten uitgaan naar degene die de verandering realiseren. Om hen in beweging te krijgen zijn autonomie en succeservaringen nodig. Begin klein en oefen. Stel de vraag centraal, de taak centraal en vraag hoe ondersteund kan worden (wat is nodig?). Dat wat goed gaat, supplementen. Versterken, vergroten en delen. Daar zit de beweging. Maak daar gebruik van, aldus Homan waarover in de masterclass complexiteitsdenken door Frans en Mirtel is gesproken.

Beeld van de beweging die ik met de organisatie wilde maken

Van eilanden



Bron: Istock

Naar werelddeel



Bron: Vsaarm

Beeld van de beweging die ikzelf wil maken om de beweging in de organisatie te realiseren

Meer intens en daarmee minder vluchtig leven. Het is als kiezen voor een vakantie in een regio in plaats van een land. De tijd nemen om contact te maken met de omgeving, de mensen is net zo mooi als zeven wereldwonderen in zeven dagen bekijken.

Sommige deelnemers aan de netwerkorganisatie moeten verleid worden om de verbinding aan te gaan en zich te committeren. Er is aandacht, delen en vertrouwen vereist.

Het delen, letterlijk ontwikkelen, is voor mij geen vanzelfsprekendheid. Ik wil de beweging maken om in het contact met mensen mijn interne ik te delen. Zeggen wat ik mooi en belangrijk vind. Na jaren ondersteunend te zijn geweest aan professionals en politici, wordt het nu tijd om daar leiderschap op inhoud aan toe te voegen. Daarom wil ik mijn visie delen en vragen stellen aan de ander, zodat ik die beter begrijp, erop kan aansluiten en we samen ontwikkelen. Dit past bij mijn huidige rol van directeur-bestuurder.

Meta-reflectie

Het afgelopen jaar heb ik samen met het team de volgende onderwerpen opgepakt waarmee ik persoonlijk ontwikkelde wat bijdroeg aan de beweging die ik met de organisatie wil maken.

1. Het speelveld bepaalt. Duidelijk gemaakt wie welke verantwoordelijkheden heeft en waar de (grenzen van de) bevoegdheden liggen. Nu weten we wat we van elkaar mogen verwachten. De samenwerking is hierdoor gemakkelijker geworden. Ook kan bij de scholen gefundeerd een beroep worden op het uitvoeren van de wettelijke taak passend onderwijs te verzorgen. In gesprekken over leerlingen (op casus niveau) kunnen we er op terugrijpen. Daarmee wordt het kader een onderdeel van het handelen op school. Het aantal onderwerpen die betrekking hebben op het speelveld bereiden we uit. Op onderdelen verdiepen we nu nog en we zorgen dat het speelveld overdraagbaar is.
2. Besturingsfilosofie opgesteld. Daarin staat door welk venster ik kijk en hoe ik besluiten neem. De governance van de organisatie is gewijzigd en dit helpt ons om opnieuw positie te pakken. Het draagt bij aan het krijgen van vertrouwen in elkaar, de vereniging en de directeur-bestuurder. Niet iedereen heeft een duidelijk beeld van zijn positie. Het vergt daarom nog aandacht. Dat doe ik door een presentatie te geven in de raad van toezicht en misschien ook de algemene vergadering over netwerkorganisaties.
3. Mijn eigen houding heeft invloed. Het organisatiedoel staat voorop en ik ga niet drammen of stelling nemen, maar blijf in verbinding. Sommige directeuren weten dat dit een zwak punt is. Als ik omwille van de tijd ga samenvatten en strak sturen glimlachen ze. Dan weet ik genoeg....stapje terug.
4. Wat we vragen van onze partners in relatie tot het kind passen we zelf toe in relatie tot hen: we onderzoeken en vragen welke ondersteuning ze nodig hebben. Dit zit al in ons dna. Ik weet niet of de ondersteuningsvraag nu ook meer gesteld wordt op de scholen en hoop het komende jaar hier informatie over te krijgen. Bijvoorbeeld doordat het woord vaker genoemd wordt in gesprekken en we de vraag terugzien in dossiers.
5. Ik heb mijn visie /mening in de vorm van een pitch klaar. Even de tijd nemen om voor te bereiden, want het gaat nog niet vanzelf en alleen. Het uit het hoofd leren, maakt

ook dat ik op andere geschikte momenten mijn visie nog even kan benoemen. Daarmee blijf ik de ontwikkeling voeden.

6. De mensen met wie ik samenwerk, weten het al: soms neem ik de tijd om na te denken. Dat heb ik gewoon even nodig. Dat levert altijd wat op. Hoe fijn is het dat je als directeur-bestuurder kunt zeggen: hmm, daar ga ik eens over nadenken en ik kom er op terug.
7. Aansluitend daarop heb ik ervaren dat het fijn is wanneer je in een vergadering de spanning even kunt laten zijn. Met mijn redeneervermogen en snelle mond neutraliseer ik spanningen in no time. Analyse erover heen, duiding geven, perspectief bieden, nog even samenvatten en klaar. Maar, wat ik dan feitelijk doe, is mijn mening voorop zetten. Dan mis ik dus de informatie die er ook is: een mening of ongenoegen. Daarom laat ik de spanning zijn. Gewoon zijn. Niets meer en niet minder. Kijken wat er gebeurt. Laten gaan en laten komen. Als in een golfbeweging. Zie hier, we komen op het laagste punt van de Theory U. Er gebeuren andere dingen. Wat stillere mensen laten van zich horen. De dynamiek en verhoudingen veranderen. Het levert wat op. Niet altijd een oplossing, maar bijvoorbeeld informatie of verbinding.

Duiding van het resultaat

Het is maar goed dat ik alles heb opgeschreven, want alleen daardoor weet ik nu dat het mijn wens was te voorkomen dat we als bestuursbureau als pispaal gebruikt werden. Nou, dat is nu echt geen ding hoor! We zijn een gewaardeerde partner. Soms wordt wel nog even samengepakt tegen het swv of tegen mij(n woorden), althans zo voel ik het, maar dan denk ik dat dit goed is voor de bonding van degene die zich ff afzetten. Dit is nog wel een dingetje om verder op in te gaan. Dat ik het gevoel heb dat mensen zich van me afzetten en het effect dat dit heeft op mij. Voor mij is het de uitdaging om dit niet persoonlijk op te vatten. Hier ga ik dit jaar verder aan werken.

Door duidelijk te zijn over wat we doen en wat we niet doen, weten onze partners wat ze van ons kunnen verwachten. Die duidelijkheid schenkt vertrouwen. Mensen zoeken ons op.

De verbinding wordt breder gevoeld. De leden van de algemene vergadering willen verhalen vertellen van leerlingen om zo meer zicht te krijgen op hun specifieke bijdrage aan passend onderwijs en goede resultaten/oplossingen met elkaar te delen.

Duiding van de verandering van mijn denken over mijn leiderschap

Door mijn passie ga ik soms te snel en heb ik te hoge eisen. Maar het is ook een enorme bron van energie. Toen ik besepte dat

met mijn snelheid ik ook de collega's belast

En dat voelde niet meer fijn. Dat ik zo hard ren mag niet leiden tot een bovenmatige inzet door hen.

Een combinatie van bewijsdrang, resultaatgerichtheid en ongeduld maakte dat ik graag alleen opereerde en resultaten behaalde. Ik vind het fijn goed te zijn! Het compenseert dat ik de middelbare school op mavo-niveau volgde, denk ik.

Deze opdracht passend onderwijs kán ik niet alleen doen. Sterker nog: ik doe er niets aan. Althans niet direct. In hoeverre wij slagen en meer inclusief worden, ligt bij de medewerkers

van de scholen: de directeur, leerkrachten, mentoren, conciërges en alle andere medewerkers op de scholen.

Daar komt bij dat ik in 2023 bewust minder ben gaan werken om tijd aan andere dingen te besteden. In de praktijk lukte dat niet. Op werkdagen zat mijn agenda zo vol dat ik op woensdag en vrijdag moest doorpakken om wat dingen gedáán te krijgen. Het hard en veel werken leverde wel wat op. Ik was snel thuis in de materie en ontving daarvoor waardering. Maar ik leverde daar ook wat voor in, namelijk tijd voor de dingen die ik belangrijk vind. Met name mijn scholing en ontwikkeling kwam onder druk te staan. Bovendien voelde ik de onrust weer in mijn lijf. Spanning in de spieren, gejaagdheid, chaotisch denken en alertheid. Ik weet al langer dat ik een beter mens ben als ik ziek of moe ben. Dan voel ik me rustig, ervaar ruimte om contact te maken, dat daardoor meer intens is en ik leun op anderen door hulp te vragen. De behoefte aan in control zijn, is dan ook minder. Ik denk dan: het komt wel, het hoeft niet perfect. In deze staat van zijn, functioneer ik in de 60% modus. Ik redeneerde als volgt

Enerzijds heb ik behoefte aan meer denkkraft en anderzijds aan de rust van de 60% modus. Meer denkkraft maakt me moe, dus ik kan beter gaan voor de 60% modus en zien wat er gebeurt

Deze nieuwe overtuiging over mijn eigen leiderschap vertaalde ik in een stap terug doen en om me heen kijken. Met het stapje terug omarmde ik de 80% modus (ja, het was 60%, maar die 20 heb ik erbij gesnoept). Met een inzet van 80% werk ik nog steeds goed door en heb ik de ruimte om tijd te nemen voor de mensen om me heen. Dat levert zoveel op! Verbinding voelen, informatie krijgen, samenwerken aan onze doelen. Het is heerlijk. Het bracht ook nog een cadeautje. Ik merk namelijk dat ik best mocht en kon steunen op de kennis en inzet van anderen. Daar waar ik halverwege het jaar nog sprak over leunen op anderen, begrijp ik nu dat je om te bouwen meerdere pijlers nodig hebt.

In het coachgesprek gaf Mirtel terug dat hard werken me nog altijd veel oplevert. Natuurlijk heeft ze daarin gelijk. Kan ik de verleiding weerstaan? Laten zien waar ik goed in ben...het draagt bij aan het overtuigen van anderen dat ik het waard ben om de functie te bekleden. En ook fysiek krijg ik een beloning: een dopaminerush. Héél verslavingsgevoelig. Bij elke nieuwe uitdaging denk ik: ff aanpoten, dan kan ik het over drie jaar rustiger aan doen. Maar tot nu toe raakte ik na drie jaar gefrustreerd en ongeduldig. Daaropvolgend begon ik een nieuwe uitdaging te zoeken.

Iemand zei: 'rust ervaren, dat betekent vooral keuzes maken'. En daar zit een kern van waarheid in. Rust ervaren betekent loslaten dat alles moet, en dat alles vandáág moet. Rust betekent tijd nemen voor wat belangrijk is voor jou. Rust betekent afschakelen en niet alles hoeven volgen, op social media, op het nieuws, of in je werk of sociale kring.

Uit: nieuwsbrief van 27 oktober 2023 van Marjon Bohre.

“Wat zijn je criteria?” vroeg Mirtel. “Wat is niet onderhandelbaar?” Een mooie ingang om keuzes te maken. Die criteria zijn helder: samen eten met het gezin, wandelen, genoeg tijd in de tuin, paar dagen weg met de caravan en kunnen blijven leren.

Deze criteria vasthouden, betekent andere dingen loslaten. Waaronder de controle op het behalen van doelen en op wat een ander ervaart. Meer interactie en minder planmatigheid. Daarmee stijgt de onvoorspelbaarheid.

“Kies je voor het zwaard of kies je voor het hart?”

Was de vraag die Mirtel stelde. Ik ben een vechter. Letterlijk en figuurlijk. Uitdagen en vervolgens strijden was in mijn jeugd heel gewoon. Deze zin zingt regelmatig door mijn hoofd op momenten dat het vuur in mij ontbrandt en ik een lawine van woorden wil gaan spuwen. Uiteraard heeft dit gevolgen voor de verbinding. Door gericht te zijn op supplementeren, maak ik datgene wat goed is groter en waar beweging in zit belangrijker. Door het goede te benoemen, blijft de energie behouden. Maar ook de verbinding en het vertrouwen.

Duiding van het resultaat

De aandacht voor de ander, de rust die ik ervaar in het contact met elkaar: dat is echt anders geworden. En mijn directe collega's zetten ook het contact op nr. 1. We maken stappen met elkaar. De argwaan bij onze partners op scholen die is weg. De blik die zei “daar zit de zoveelste bla bla bestuurder”, is er niet. We zijn partners!

Duiding van het belangrijkste dat ik geleerd heb

De 80% modus. Ik kan zitten en wachten om te kijken wat er gebeurt. Zonder plan, doelen en andere zekerheden kan ik het gesprek in gaan. Ik durf te zeggen: daar wil ik even over nadenken. Dan kan het de aandacht krijgen die het verdient. Dit heeft ook effect op anderen. Zij ervaren ruimte om hun eigen ik in te brengen. Voorleven, noemen ze dat in pedagogische termen. In het team nemen we de tijd om een goed beeld te krijgen en door te vragen. In het directiebestuur en de algemene vergadering wil ik dit verder uitbouwen. In mijn persoonlijk leven waardeer ik de momenten in gesprekken waarop het stil is. Zo mooi als dat kan! Het geeft ruimte, rust en verdieping.

Inzicht in plan om het geleerde te borgen

Ik wil een jaarplan waarin ik vastleg wat ik leerde en wat ik wil leren. Verder zal ik altijd met periodes alert moeten zijn. Als het druk wordt, dan verlies ik de aandacht voor de mensen en word ik doelgericht. Soms is dat nodig, maar ik wil hier wel een keuze in kunnen maken.

Het allerbelangrijkste is dat ik, net als tijdens de opleiding, de momenten blijf pakken om te reflecteren op mezelf.

Duiding van wat ik nu nog aan het leren ben

Versterken wat goed gaat door dit uit te vergroten: daar zijn we goed in geworden. Dit wil ik uitbouwen. Het moet in ons dna gaan zitten. Daarvoor wil ik meer met verhalen gaan werken. Via verhalen vermeerderen de goede gevoelens, de beelden, de resultaten.

Ik heb het gevoel dat mensen zich van me afzetten en dit heeft effect op mij. Het is de uitdaging om dit niet persoonlijk op te vatten. Bij processen waarop ik minder controle heb, is

er meer interactie. Dat is goed, omdat het nieuwe informatie oplevert. Het is net mooi als je verrast wordt! Want alleen uit het onbekende komen nieuwe inzichten en feedback.

Nog een open eindje uit de coach gesprekken. Heb ik schuld nodig om in het leven te staan? Het levert me wat op. Als ik me schuldig voel, sta ik met twee benen op de grond en ervaar sterk het thuisgevoel. Mijn zintuigen staan op scherp en ik kan makkelijker genieten van kleine dingen. Dit is een mooie vervolgvraag.

Mogelijkheden benutten om andermans status te verhogen. Status heeft een negatieve connotatie in onze cultuur. Maar we zijn er ons hele leven zoet mee. Will Storr verbeeld dat spel levendig in zijn boek *The status game: on human life and how to play it*. In onze interacties speelt status een belangrijke rol. De status van een ander verhogen, is gratis en voor niks en brengt veel positiviteit met zich mee. Het sluit ook mooi aan op supplementeren: groter maken wat goed gaat.

Mijn belangrijkste tips

Vragen om hulp geeft verbinding en biedt steun. Je vraagt niet alleen, je geeft ook wat. Namelijk waardering voor de ander, aandacht aan de ander en blij dat je hem op prijs stelt.

De theory U heeft me echt wat tijd gekost om te doorvoelen. Het kwartje viel toen ik het plaatje zag waarop bij de afdaling "loslaten" stond. Door het loslaten ontstaat ruimte. Het is goed te oefenen door het letterlijk dagelijks te doen. Dat kan heel gemakkelijk. Bijvoorbeeld telkens als je ergens binnenkomt, aansluiten op wat is en ervaren.

In verbinding kun je samen op weg zijn. Geen doelen halen ...

Doelen halen veronderstelt dat je weet wat er is en wat er gaat gebeuren. Dan ga je aan een hele hoop voorbij. Samen op weg zijn, hobbels nemen, bruggen maken en overgaan sluit aan op de werkelijkheid. Het geeft iedereen de gelegenheid zichzelf en hun organisatie in te brengen. Het maakt gebruik van dat wat er is en wat je tegenkomt. De ontwikkeling is meer organisch. Want ontwikkeling is er. Altijd. We kunnen niet niet leren.

De bedoeling is dat ik een supertip en drie aanvullende tips geef. Omdat mijn motto de 80% modus is, moet ik het helaas bij drie tips laten.



Bedankt voor het lezen!