

K^L
C
A



SAMENWERKEN:
als je het doet,
doe het dan goed

Netwerken zijn geen vriendelijke omgevingen waar leuke creatieve dingen gebeuren. Het zijn ongereguleerde ruimten waar [...] strijd wordt gevoerd om schaarse middelen en conflicterende doelen.



Naar inclusieve leerecosystemen voor cultuureducatie

VOORAF

Ieder kind of jongere, ongeacht opleidingsniveau, sociaaleconomische en culturele achtergrond, taal, huidskleur, gender, seksuele voorkeur, religie of beperking, zou zich welkom en thuis moeten voelen in elke culturele leeromgeving en daarin zijn of haar weg moeten weten te vinden. Dit is zeker nog niet overal het geval.

Het concept leerecosysteem biedt een systeemperspectief om met alle bij cultuureducatie betrokken partijen in gesprek te gaan over hoe we die gelijke kansen voor elk kind en jongere kunnen realiseren. In een werkelijk inclusief leerecosysteem werken organisaties en professionals lokaal of regionaal als ketenpartners samen. Mensen kennen elkaar en elkaars werk en zetten hulpbronnen gemeenschappelijk in. Zo ontstaat een gemeenschap waarbinnen veel meer kinderen cultureel kunnen groeien en ontdekken wat kunst en cultuur voor hen betekent.

Om deze droom van een inclusief ecosysteem te realiseren moeten we de oorzaken voor barrières in het huidige stelsel identificeren. Ook moeten we zicht krijgen op wat een lokaal of regionaal leerecosysteem nodig heeft om alle kinderen en jongeren te laten floreren. LKCA doet hier in de periode 2021-2024 onderzoek naar. Een onderdeel daarvan is deze essayreeks waarin mensen hun kennis en ideeën over een inclusiever systeem delen met het werkveld. Zo maken we de aanwezige denkracht toegankelijk voor iedereen die werk wil maken van inclusieve leerecosystemen voor cultuureducatie.

Ieder essay biedt de auteur een vrijplaats om te spelen met het concept - de metafoor - van het leerecosysteem, en daar eigen, oude, nieuwe, andere theorieën, concepten, beelden en praktijkervaringen aan te koppelen. Elk essay belicht een mogelijk perspectief op wat een leerecosysteem is of kan zijn.

In dit eerste essay zoomt Annelies Bartelink in op het waarom en hoe van samenwerken. Want alvorens we een geolied leerecosysteem hebben, zo betoogt ze, moeten we eerst weten hoe je goed en op basis van een gelijkwaardig partnerschap samen kunt optrekken. Ze benoemt leren om integraal samen te werken binnen netwerken als noodzakelijke opstap voor een leerecosysteem en beschrijft wat daarvoor nodig is.

SAMENWERKEN: áls je het doet, doe het dan goed

*'Netwerken zijn geen vriendelijke omgevingen waar leuke creatieve dingen gebeuren. Het zijn ongereguleerde ruimten waar [...] strijd wordt gevoerd om schaarse middelen en conflicterende doelen.'*¹

De wereld van de cultuureducatie is veranderd, zonder dat het systeem is meeveranderd. Diverse kunstcentra werden intermediaire organisaties. Veel kunstdocenten maakten - vaak noodgedwongen - de omslag van loondienst naar zzp'erschap. Ik mag me sinds twee jaar intermediair noemen. Aanvullende scholing was echter geen vereiste en werd niet gefaciliteerd. Toch is samenwerken met zzp'ers, die zich moeten verhouden tot (meestal grotere en gesubsidieerde) culturele instellingen, bijna een ander vak. Vooral de samenwerking met meer partijen die soms zelfs tegengestelde belangen bleken te hebben, verliep soms stroperig of weinig effectief. Ik had behoefte aan kennis over deze manier van samenwerken én aan aanvullende competenties.

Ik ben daarom diverse masterclasses gaan volgen. Tijdens de eerste masterclass kwam bovenstaand citaat voorbij. Het voelde ráák, herkenbaar. Hierdoor besepte

ik dat je eerst de dynamiek van samenwerking tussen diverse partijen beter moet begrijpen, om vervolgens effectiever te kunnen samenwerken. Ik ging op zoek naar theorieën over samenwerking met meer partijen en ben aan het verkennen hoe ik de theorie in de praktijk kan toepassen. Daarbij richt ik me vooral op het concept integraal samenwerken in netwerken: een samenwerkingsvorm waarin alle belanghebbenden samen, over organisatiegrenzen heen, zoeken naar de best mogelijke oplossing voor een complex vraagstuk.

Mijn zoektocht naar nieuwe samenwerkingsvormen zie ik weerspiegeld in de weg van LKCA, met zijn onderzoek naar leerecosystemen. Onze concepten lijken op elkaar. Bij beide gaat het om een integrale aanpak en een verbinding tussen partijen door alle lagen heen. Ik vraag me af of de lessen over integrale samenwerking in netwerken ook bruikbaar zijn bij het denken over leerecosystemen. In dit essay verken ik die vraag nader, waarbij ik schakel tussen theorie en praktijk, tussen kennis en ervaring. Dat moet leiden tot praktisch toepasbare inzichten als antwoord op de vraag: samenwerken in cultuureducatie, in al zijn complexiteit: hoe dan?!

Concurrentie

Bij de uitvoering van cultuureducatie zijn veel partijen betrokken. Ik noem de belangrijkste. Als eerste het onderwijs. Scholen beschikken over cultuurbudget en hebben al dan niet een visie op cultuureducatie. Ze proberen zich gunstig te profileren richting potentiële nieuwe leerlingen en hun ouders. Vervolgens de gemeente(n), met een eigen cultuurvisie en een immer krappe begroting. Ze zijn meestal geen gesprekspartner op uitvoerend niveau. Als derde de intermediairs, die - vaak in opdracht van een gemeente of provincie - de schakel vormen tussen onderwijs en aanbod. Ze zijn afhankelijk van subsidie en moeten daarom bereikcijfers verantwoorden. Soms hebben ze ook eigen aanbod. Het culturele aanbod komt daarnaast vooral van de laatste drie betrokkenen. Namelijk de publieke culturele instellingen, die subsidie ontvangen en bereikcijfers moeten verantwoorden; de private culturele organisaties, die

¹ Van der Steen, Peeters, & Van Twist (2010), p. 33.

commerciëler zijn en waarbij het verdienmodel samenhangt met voldoende bereik; en tot slot de zzp'ers/kunstdocenten, die van leerlingenbereik afhankelijk zijn om rond te komen.

Bij de laatste vier van deze zes partijen staat dus het voortbestaan op het spel als ze te weinig leerlingen bereiken. Oftewel: hoe meer leerlingen, hoe meer zekerheid over hun toekomst. Als de ene partij meer leerlingen bereikt, blijft er minder over voor de anderen. Dat principe heeft een naam. Hoe moeilijk we dat ook vinden in onze sector: concurrentie, om de schaarse tijd en budgetten van het onderwijs. Voor effectieve samenwerking in de cultuureducatie is de eerste stap dat jij en ik erkennen dat concurrentie een rol speelt binnen de groepsdynamiek.

Integraal samenwerken in netwerken

Samenwerken is vanzelfsprekend voor iedereen die werkt in de cultuureducatie. Sterker nog, het grootste deel van mijn werkdagen bestaat uit samenwerken. Met collega's van mijn team en van andere afdelingen, met partners uit andere organisaties en met zelfstandigen. Voor uiteenlopende doeleinden, zoals kennis delen of cultuurprojecten organiseren.

Het is zo gewoon als fietsen. Zonder nadenken ga je bijna vanzelf van a naar b. Simpel toch? Toch is er een verschil of je zomaar wat gaat fietsen of dat je een doel hebt, zoals een minimaal aantal kilometers binnen een bepaalde tijd. Een goed onderhouden fiets met opgepompte banden zal je beter naar je bestemming brengen dan een rammelfiets met kromme spaken en zachte banden. Zo werkt het met samenwerken ook. Eraan beginnen is vrij simpel. Een samenwerking effectief maken: daar wordt het ingewikkeld. Zeker naarmate de gewenste uitkomsten groter en belangwekkender worden. Integraal samenwerken in netwerken kan dan uitkomst bieden.

Dit concept is namelijk, zo leert de theorie, bij uitstek geschikt om complexe vraagstukken op te lossen. Vraagstukken, waarbij er niet één partij is die het alleen kan oplossen. Integraal samenwerken in netwerken is samenwerking in het kwadraat.

Of, om bij de metafoor van het fietsen te blijven, de stap naar fietsen als sport zoals wielrennen. Samenwerking in een team is als het Nederlands Kampioenschap. Integraal samenwerken in een netwerk kun je dan zien als het Europees Kampioenschap. Effectief zijn, een podiumplek behalen, wordt een steeds grotere uitdaging. In samenwerking is meedoen zeker niet belangrijker dan winnen.

Gelijkwaardigheid tussen partners

Bij integraal samenwerken vult niet ieder voor zich een stukje van de cultuureducatie in (denk aan: jij doet groepen 1-3, ik groepen 4-6, een derde partij doet groepen 7-8 en we stemmen het thema op elkaar af). Nee, alle belanghebbenden zoeken samen, over organisatiegrenzen heen, met elkaar naar de best mogelijke oplossing voor een vraagstuk. Aanhakend bij het uitgangspunt 'gelijke kansen' uit het programma Cultuureducatie met Kwaliteit 3 zou een vraagstuk kunnen zijn: hoe zorgen we samen dat alle leerlingen in het primair onderwijs in onze gemeente toegang hebben tot cultuureducatie?

Bij integraal samenwerken in netwerken moet je je voorstellen dat partijen die belang hechten aan een bepaald vraagstuk, een netwerk vormen. Tegelijkertijd blijven ze zelfstandig, met ieder zijn of haar eigen individuele belangen en waarden. Met daarnaast nog belangen van de organisaties waar partners werken. In een netwerk is er geen hiërarchie en formeel gezag; iedereen is hier gelijkwaardig. Hierbij werkt de gedachteloosheid waarmee jij en ik soms samenwerkingen aangaan niet meer. Wanneer je zo'n samenwerking² niet in goede banen leidt, kan het recht van de sterkste, concurrentie en onderling wantrouwen het netwerk kapot maken. Partijen haken af. Gaan de samenwerking bewust of onbewust tegenwerken. Zeggen ja en doen nee. Of de energie gaat eruit. Dan komt er van een oplossing voor het vraagstuk waar jij je hard voor wilde maken niets terecht. Überhaupt de finish halen wordt dan een onmogelijke opgave. Uit onderzoek blijkt ook dat slechts 20 procent van de netwerken slaagt in hun opzet.³

² Wanneer ik verder over samenwerken spreek, bedoel ik integraal samenwerken in netwerken.

³ Kenis & Cambré (2019), p. 57.

Eraan beginnen is vrij simpel,
een samenwerking effectief maken:
daar wordt het ingewikkeld.

Tien voorwaarden

Ter geruststelling: er zijn kritische succesfactoren die de kans op succes vergroten. Voorwaarden, die je in je manier van werken kan integreren om meer uit je samenwerkingen te halen. Zoals je bij het wielrennen bijvoorbeeld vooruitgang kan boeken met goede materialen en door te trainen.

1. Een gemeenschappelijke ambitie

Dit begint bij ieders individuele kijk op het vraagstuk. Ervaart iedereen wel hetzelfde probleem? Let op: het kost tijd om een gemeenschappelijke ambitie te formuleren. Maar echt, op termijn zal dit je mede naar de overwinning helpen.

2. Samen deze ambitie willen realiseren

Als de wil om samen te werken er niet is, moet je deze opbouwen (of er niet aan beginnen). Dit leidt tot dé vraag die partijen zelden stellen en nog minder vaak echt beantwoorden. Een vraag die de kern vormt van het hoe van samenwerken. Namelijk: waarom zouden we - intermediair, scholen, culturele instellingen én zzp'ers/kunstdocenten - samenwerken?

Je werkt niet samen om het samenwerken. Het is ook niet moreel beter dan niet samenwerken. Een voor de hand liggend antwoord is bij cultuureducatie nogal eens: in het belang van de leerlingen. Dit is hoogstwaarschijnlijk waar de meeste gedreven professionals in onze sector 's ochtends voor uit bed komen. Ik inclusief. Het is echter naïef om te verwachten dat iedereen uit puur onbaatzuchtige motieven honderd procent in het belang van de leerlingen werkt. Het is ook business en iedereen moet toch een boterham verdienen.

Een beter kloppend antwoord op de waarom-vraag is dan ook veel zakelijker en praktischer: samenwerken doe je, omdat je samen meer kan bereiken dan alleen. Het succes van het netwerk moet leiden tot succes van de afzonderlijke netwerkpartners. De opbrengsten hoeven overigens niet voor alle partners even groot te zijn. Echter, wanneer je zelfstandig hetzelfde of zelfs meer kan bereiken, kies dan de solo route. Dat scheelt een hoop gedoe. Ook voor degenen die

wel samen verder willen. Samenwerken vraagt om offers. In tijd en geld, maar ook in autonomie (je kan niet meer alles zelf beslissen) en bijvoorbeeld het prijsgeven van kennis aan concurrenten. De noodzaak en daarmee de motivatie om samen te werken is gering, zolang een partner binnen een samenwerking de eigen belangen (zeker niet alleen geld) onvoldoende gediend of zelfs tegen-gewerkt ziet worden. Dan zijn de offers groter dan de opbrengsten. Dus stel de waarom-vraag, aan álle samenwerkingspartners.

3. Ieders plek in de samenwerking is gerechtvaardigd; ieders meerwaarde is duidelijk

Denk daarbij ook aan kleinere partners zoals de zzp'ers. Anders bestaat het risico dat zij overschaduw worden door grotere, van oorsprong machtigere partijen zoals culturele instellingen. Laat alle partners de eigen meerwaarde expliciet uitspreken.

4. Onderling vertrouwen

Dit is er meestal nog niet bij de start. Logisch, want waarom zou je iemand die je niet of nauwelijks kent vertrouwen? Vertrouwen moet je verdienen. Dit is een tijdsintensief proces, waaraan je moet blijven werken. Samenwerken zonder vertrouwen kan ook, maar is moeizamer.

5. Kunnen schipperen tussen rollen als individu, groepslid en onderdeel van de eigen organisatie

Elke samenwerkingspartner moet zorgen voor draagvlak in de eigen organisatie. Aan de netwerktafel is het ook belangrijk te weten wie wat vanuit welke rol inbrengt. Heeft de partner mandaat? Je wilt voorkomen dat een enthousiaste belofte van een individu geen steun blijkt te hebben van beslissers in zijn of haar organisatie en weer ingetrokken wordt.

6. Acceptatie van verschillen

Niet alleen in woorden, maar ook in daden. Het is daarbij belangrijk om alert te zijn op schijnconsensus - het is nu eenmaal menselijk om confrontaties uit de

weg te gaan. Dan ga je uit elkaar met het idee dat iedereen het eens is, maar er is niet gesproken over wat iedereen echt vindt. Met als risico dat een deel van de netwerkpartners toch niet achter besluiten of de richting van de samenwerking staat. Wat kan leiden tot afhaken of erger.

7. Een multidisciplinaire benadering, van het vaststellen van het vraagstuk tot het ontwikkelen van een oplossing

Zorg dat alle relevante partijen vanaf de start onderdeel uitmaken van het netwerk. Alleen door een probleem van alle kanten te belichten, wordt duidelijk wat het werkelijke probleem is. Ditzelfde geldt voor het komen tot mogelijke oplossingen. De kennis en ervaring en het perspectief van alle betrokkenen zijn hierbij essentieel.

8. De deelnemende partijen bepalen samen de spelregels, werkwijze en manier van sturen

Dominant leiderschap past niet binnen een netwerk waarin niemand formeel gezag heeft. De groep bepaalt dus samen. De werkwijze kan overigens per vraagstuk verschillen.

9. Een passende evaluatiemethode en reflectie

Aangezien we weten dat de belangen van alle partners een belangrijke rol spelen in de effectiviteit en voortzetting van het netwerk, moet je alle partners (en niet alleen het onderwijs) met regelmaat vragen wat de samenwerking hun oplevert en kost en welke effecten de samenwerking heeft. Dan kun je tijdig bijsturen.

10. Oog houden voor de rol van macht en conflict

Er zullen verschillende kosten en opbrengsten zijn voor partners. Ambities van het netwerk kunnen conflicteren met individuele belangen. Een partner kan verschil in kennis gebruiken om macht te verkrijgen. Het blijft dus belangrijk voortdurend af te tasten hoe de verhoudingen in het netwerk liggen en eventuele onvrede tijdig boven tafel te krijgen, om deze op te kunnen lossen.

Zo'n lijst voorwaarden geeft het gevoel dat de finish toch minimaal in zicht is. Het toe-passen ervan vraagt echter om inzet. Het is een kwestie van uitproberen, van ervaring opdoen en leren te voelen wat er gebeurt in de onderlinge dynamiek. Het is trainen, trainen, trainen. Zonder garantie op succes, omdat er tal van factoren buiten je macht liggen. Denk aan een wisseling in de directie in de organisatie van een netwerkpartner, waarna de nieuwe directie besluit dat de ambitie van het netwerk niet meer bij haar past. Of: een valpartij van wielrenners voor je, waardoor je zelf ook om ligt.

De rol van intermediair

Onze intermediaire organisatie heeft van de gemeente de opdracht gekregen om de cultuureducatie te ondersteunen. Maar hoe? Door het samenstellen van bovenstaande lijst besepte ik dat de intermediair binnen netwerken zeker niet de leiding moet nemen. Want binnen een netwerk heeft niemand formeel gezag. Over de individuele partijen hebben we niets te zeggen. We hebben geen werkgever-werknemer-relatie. Partijen hebben het volste recht nee te zeggen, als ze geen brood zien in de samenwerking. We zijn dan ook geen regisseur, die bepaalt hoe anderen handelen. Ook de rol van coach voldoet niet, want de partners vormen niet samen één team. Ze zijn teamleden én tegenpartij tijdens dezelfde wedstrijd.

Maar in welke rol kunnen we dan wel bijdragen? Ik vond het antwoord in de theorie over vormen van netwerkbestuur. Patrick Kenis introduceert de Netwerk Administratieve Organisatie (NAO). Hij omschrijft dit als een afzonderlijke entiteit, met de specifieke taak om het netwerk te managen en activiteiten te coördineren. Deze organisatie staat los van het primaire proces. Vertaald naar onze sector is dit een organisatie die zelf geen cultureel aanbod heeft en enkel als taak heeft om het maximale uit het netwerk te halen. De NAO voert taken uit op het niveau van het netwerk, zoals subsidie aanvragen, fungeren als centraal aanspreekpunt en als woordvoerder van het netwerk.

De intermediair als NAO is dus een verbinder van partijen die elkaar nog niet kennen. Een aanjager, om ieders motivatie hoog te houden. Een onafhankelijke organisatie die kan bouwen aan het onderlinge vertrouwen. Een partij die geloofwaardig zorg kan

dragen voor een level playing field (gelijk speelveld), omdat ze geen eigen aanbod heeft. En die kan polsen of conflict en macht(spellletjes) de onderlinge verstandhoudingen niet dwarszitten. Het slagen van de intermediaire organisatie is namelijk het slagen van het netwerk. Als de netwerken niet slagen in hun opzet, heeft de intermediair geen bestaansrecht. En zoals we hebben gezien, is het voor een effectieve samenwerking nodig dat succes van het netwerk leidt tot succes van de individuele partners (en dus niet alleen van het onderwijs).

Een garantie op succes is er niet. Maar met de kennis over de tien voorwaarden en de duiding van de rol van intermediair als NAO is het vertrouwen in het kunnen halen van de finishvlag mét een goede tijd op de klok bij mij - en hopelijk ook bij jou - gegroeid. Dit concept van integraal samenwerken in netwerken kan werkelijk leiden tot een effectiever werkend systeem in de cultuureducatie.

Het leerecosysteem

Voorgaande biedt een bril om naar het leerecosysteem te kijken. Ik zie dit als de leeromgeving van het kind; in dit geval specifiek op het gebied van kunst en cultuur. Leren doe je niet alleen op school, maar ook in de vrije tijd. Om een ecosysteem te laten floreren, moeten alle elementen ultiem op elkaar afgestemd zijn.

Ik omschreef tot nu toe de hobbelige, met onderstromen en concurrentie beladen paden van integraal samenwerken in de cultuureducatie in het onderwijs. Met het leerecosysteem schalen we op naar integraal samenwerken door domeinen heen, zoals het onderwijs en de vrijetijdsector. We gaan van het EK wielrennen naar het Wereld Kampioenschap. Met nog meer partijen en belanghebbenden worden alle uitdagingen exponentieel groter. Er staat nog meer op het spel. Terwijl het in de praktijk al lastig blijkt om partners binnen één domein effectief integraal samen te laten werken.

Ik zie dan ook flinke uitdagingen. Niet alle kunstdocenten die werkzaam zijn onder schooltijd, zijn dat ook in de vrije tijd. Niet alle culturele instellingen die zich richten op kinderen in de vrije tijd, hebben ook aanbod voor het onderwijs. Verenigingen zijn

meestal gericht op vrijetijdsbesteding. Het onderwijs heeft een verantwoordelijkheid voor de leeropbrengst onder schooltijd en niet daarbuiten. Partijen spreken elkaars taal dus niet altijd. Ze kennen elkaar vaker niet. Onderling begrip tussen partijen uit diverse domeinen komt lastiger tot stand. Het opbouwen van vertrouwen is een nog grotere uitdaging. Meerwaarde zien van samenwerking - oftewel ieders onderlinge afhankelijkheid inzien - is nog lastiger.

Binnen onze intermediaire organisatie hebben we bewust twee verschillende afdelingen om deze grote domeinen onderwijs en de vrijetijdsector te bedienen. Het zal lastig zijn om partijen uit beide werkvelden te bewegen tijd en energie te investeren; om zich te scharen achter één gemeenschappelijk te formuleren ambitie. Het is een ambitieuze onderneming, in een sector waarin integraal samenwerken binnen één domein nog geen gemeengoed is.

Je direct op het WK richten, zonder enige vorm van training is niet aan te bevelen. Laten we beginnen met het leren implementeren van integraal samenwerken in een netwerk in één domein. Dit kan een opstap zijn naar een leerecosysteem voor cultuureducatie. Het leerecosysteem borduurt dan voort op het opgebouwde vertrouwen en eerder waargemaakte ambities in netwerken binnen één domein en vormt zo de overtreffende trap van integraal samenwerken in netwerken in één domein. Deze getrapte aanpak kan de weg zijn naar meer samenhang tussen onderwijs en vrije tijd.

Een NAO die verbindt, aanjaagt, het proces begeleidt en het maximale uit de samenwerking haalt, is essentieel om het leerecosysteem effectiever te maken. De NAO moet eraan bijdragen dat de samenwerking – die in een leerecosysteem nog meer offers vraagt dan binnen één domein – iedereen meer oplevert dan dat het kost. Vergis je niet. Dit is topsport. Het is uitdagend. Vermoeiend. Met goede dagen. Overwinningen. En ja, soms hoort verliezen er ook bij. Je materiaal moet onderhouden worden. Er moet getraind worden. Maar hoe mooi is het als we samen de leeromgeving van ieder kind kunnen optimaliseren? Als we op een dag op die fiets stappen, met een heldere ambitie voor ogen en dan het goud halen. Dan is het alle moeite waard geweest.

Wat kan jij doen?

Integraal samenwerken in netwerken binnen één domein is complex. Het leerecosysteem is daar nog weer de overtreffende trap van. Maar je kunt invloed uitoefenen op de kans van slagen. De tien voorwaarden bieden houvast bij wat jij kan doen om de effectiviteit binnen jouw netwerken te vergroten. De eerste vraag die je aan alle netwerkpartners, en niet alleen aan het onderwijs, dient te stellen, is nu hopelijk helder. Te beginnen bij jezelf. Samenwerken in de cultuureducatie: waarom zou je?!

De eerste stap voor effectief samenwerken is dat jij en ik erkennen dat concurrentie een rol speelt binnen de groepsdynamiek.

Annelies Bartelink

Met het ene been sta ik in de praktijk van netwerksamenwerking in de cultuureducatie, met het andere been in onderzoek naar de dynamiek en werking van netwerken. Ik breng in dit essay theorie en praktijk samen. Ik ben programmaleider onderwijs bij de intermediaire organisatie en CmK-penvoerder Kunstcircuit Deventer. Daar begeleid ik onder meer co-creatietrajecten tussen onderwijs en cultuuraanbieders. Vanuit mijn behoefte aan meer kennis over deze relatief nieuwe intermediaire rol doe ik sinds twee jaar onderzoek naar integraal samenwerken in netwerken in cultuureducatie, vanuit mijn onderneming cultuur eigen. Inzichten over integrale samenwerking deel ik onder meer via cultuureigen.nl/mini-essays/ en LinkedIn.

Bronnen

Folkerts, H., & Jong, J. de. (2013). Netwerkorganiseren: Afbakening, aanleiding en aanpak. In D. Hommes & A. Sluifier (red.), *Rijnconsult Business Review* (pp. 6-11). Rijnconsult.

Kanter, R. (1994). Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.

Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (red.), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (pp. 296-312). Boom Academic.

Kenis, P. N., & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst*. Pelckmans Pro.

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2000). Public management and policy networks: Foundations of a network approach to governance. *Public Management*, 2(2), 135-158.

Schruijer, S. G. L., & Vansina, L. S. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. Theorie en praktijk. *Management & Organisatie*, 61(3/4), 203-218.

Schruijer, S. G. L., & Vansina, L. S. (2011). Samenwerking over organisatiegrenzen als psychologische uitdaging. In M. Noordegraaf, K. Geuijen, & A. Meijer (red.), *Handboek publiek management* (pp. 241-256). Boom Lemma.

Steen, M. van der, Peeters, R., & Twist, M. van. (2010). *De boom en het rizoom. Overheidssturing in een netwerkorganisatie*. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.

Colofon

Samenwerken: als je het doet, doe het dan goed is het eerste essay in de reeks *Naar inclusieve leerecosystemen voor cultuureducatie*.

Auteur

Annelies Bartelink

Redactie

Marie-José Kommers en Vera Meewis

Eindredactie

Zunneberg & Ros Tekstproducties

Vormgeving

Taluut, Utrecht

Uitgever

LKCA

Lange Viestraat 365

Postbus 452

3500 AL Utrecht

030 711 51 00

info@lkca.nl

www.lkca.nl

LKCA wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

LKCA probeert publicaties zo toegankelijk mogelijk aan te bieden. Neem contact met ons op bij ontoegankelijke informatie via info@lkca.nl.

©LKCA Utrecht, juni 2021

Een leereco-
systeem is de
overtreffende trap
van integraal
samenwerken in
netwerken binnen
één domein.