



# Tussen de Neuzen

Tijdschrift over het onderzoek naar netwerklere binnen ROC MN

**De laatste  
nieuwsfeiten  
over netwerken**

**Rita Rutten**

“Ik zocht ruimte die nodig was om nieuwe dingen te bedenken en uit te wisselen”

**ROC studenten  
vergroten hun  
potentiële netwerk  
op MSN en Hyves**

**Karin Winters**

“We moeten de juiste kennis bij elkaar brengen en dat aan de wereld buiten ons netwerk laten zien”

Nu met  
**toolbox**  
om je eigen  
netwerk te  
bouwen



# Algemeen

- 4 Tussen de redactieneuzen
- 5 Nieuwtjes & feiten
- 16 Beste Mariël
- 42 Lezen & surfen

# Inhoud

## Ontwikkeling van netwerken

- 8 **Netwerken in Ontwikkeling** De opbrengsten van het onderzoek naar leren in netwerken binnen ROCMN
- 22 **Gemakkelijke dingen gemakkelijk houden** Joseph Kessels en Tjip de Jong over de kunst van het leren en werken in netwerken

## Initiatief nemen

- 12 **Studenten en hun netwerken** 3 studenten vertellen hoe ze MSN en Hyves gebruiken om hun netwerk te onderhouden en uit te breiden.

## Uitnodigen

- 29 **Op de bres voor netwerk VSV** Interview met Rita Rutten, over haar passie en zorgen bij het netwerken.
- 32 **Netwerkonderzoek in de lerarenkamer** Onderzoekers Pepijn Pillen en Pieterjan van Wijngaarden vertellen over hun bezoek in Nieuwegein om vanuit de lerarenkamer te onderzoeken hoe en welke netwerken daar ontstaan.
- 40 **Uitnodigende uitnodigingen** Uitnodigen is een belangrijke stap om een netwerk echt van de grond te krijgen. Wat zijn uitnodigende uitnodigingen?

## Kennis maken

- 26 **Kennis maken met het netwerk Experimenten KSB** Doel van het netwerk is om te leren van ieders ervaringen en inzichten op het gebied van experimentele opleidingen. Hoe hebben zij kennisgemaakt?

## Kennis delen en ontwikkelen

- 38 **Kennis zit tussen de neuzen** Leren krijgt betekenis in de relatie tussen personen en daar ligt het begin van samenwerken, vernieuwen en innoveren. Kennis ontstaat door betekenisvolle interactie tussen individuen, aldus Tjip de Jong.

## Uitstralen

- 20 **Hush puppies als voorbeeld van sociale besmetting** Het tipping point (Gladwell) is het magische moment waarop een idee, trend of sociaal gedrag een kritiek punt bereikt, tikt en verspreidt. Hoe kun je als netwerker binnen het ROC MN dit tipping point bereiken?
- 34 **Uitstralen, hoe doe je dat?** Een dubbelinterview met twee experts op het gebied van uitstralen: etaleur Peter de Vries en Karin Winters, actief deelnemer aan het netwerk IC en onderwijs.

## Tools

- 46 2x2 vragen
- 48 Netwerkonderzoek in de lerarenkamer
- 50 Mind mapping
- 52 Sfeerkaarten
- 54 Geef richting aan kennisontwikkeling!



## Tussen de redactieneuzen

Mijn muziekleraar vond ik een van de leukste leraren op de middelbare school. Deze man beschikte over een uitzonderlijk grote neus. Ik herinner mij dat wij tijdens een werkweek in de Praagse metro stonden. Voordat de deuren van de wagons dichtschoven klonk er een piepsignaal, dat bestond uit meerdere tonen. Bij het horen van dit signaal, noemde mijn muziekleraar zonder nadenken de noten waaruit het piepsignaal bestond. Wij waren verbaasd. Onze leraar had werkelijk een 'neus voor muziek', graptten wij. Aan de neus van mijn muziekleraar moest ik weer denken, toen ik een tijdje geleden een jazzfestival bezocht. Een van de Dixieland jazzbands bestond uit zes personen. Ik hoorde hen improviseren aan de hand van een vooraf bepaald thema. Door goed naar elkaar te kijken en vooral te luisteren, ontstond de jazzmuziek. Ik realiseerde mij dat de kennis die van belang is om deze muziek te maken, niet alleen tussen de oren zit (in de hoofden van mensen), maar ook tussen hun neuzen. Zij voelen elkaar en de muziek die wordt gespeeld feilloos aan.

Zouden we een jazzformatie kunnen duiden als netwerk? Als dit magazine verschijnt, is het ongeveer een jaar geleden dat we met een aantal onderzoekers, stafmedewerkers van het ROC MN en netwerkinitiators van het ROC MN een onderzoek startten naar hoe netwerken tot stand komen bij het ROC MN en wat maakt dat zij effectief zijn. We hebben geparticipeerd in netwerkbijeenkomsten, met netwerkleden gesproken, netwerkonderzoeken gedaan onder docenten en literatuur bestudeerd. De opbrengsten van het onderzoek presenteren we in dit magazine. We hebben ontdekt dat zes fasen belangrijk zijn in de ontwikkeling van een netwerk: initiatief nemen, uitnodigen, kennis maken, kennis delen & ontwikkelen en uitstralen. In dit magazine vind je verschillende bijdragen rondom de zes fasen van netwerkontwikkeling.

Studenten wijzen ons nog eens op het belang van het aansluiten bij iemands passie als je hem of haar uitnodigt voor een netwerk. "Op Hyves zag ik iemand met dezelfde passie, op MSN leerde ik deze persoon beter kennen en vervolgens spraken we samen af om naar feesten te gaan", aldus Ron Keiman. In een verslag van de 'herstartbijeenkomst' van het netwerk KSB/ Experimenten leren we dat de mindmaptechniek kan helpen om de wensen en verwachtingen van de deelnemers inzichtelijk te maken en aan elkaar te verbinden.

Het belang van het delen en ontwikkelen van kennis wordt aangegeven door Joseph Kessels & Tjip de Jong: "Dit heeft alles te maken met de zich ontwikkelende kennismaatschappij. Alles wijst erop dat werkprocessen in bedrijven en instellingen steeds meer gaan lijken op leerprocessen. Werken wordt een vorm van leren." Deze ontwikkeling heeft ook implicaties voor het beroepsonderwijs. Kessels en De Jong: "Het betreft dan niet alleen een aanpassing van de inhoud van de leerstof, maar juist ook een vernieuwing in de samenwerking tussen studenten, docenten en werkveld. In een kenniseconomie draait alles om het kunnen participeren in sociale processen. Het roc is daarvoor de leerschool bij uitstek."

Tenslotte komt het uitstralen aan bod in een interview met etaleur Peter de Vries en met Karin Winters, actief deelnemer aan het netwerk Onderwijs & ICT. De Vries geeft aan dat minstens zo belangrijk is zorg te "besteden aan de binnenkant van de winkel als aan de etalage, dan houd je mensen vast. Het winkelpersoneel vervult hierbij een belangrijke rol." Karin Winters herkent dat in het netwerk waarin zij participeert: "Als we niet iedere maand een e-zine sturen naar onze collega's, staan we niet meer op de kaart. We moeten vernieuwend blijven in wat we naar buiten toe communiceren. Een manier waarop wij dit als netwerkers doen is door op thema's te werken."



Netwerken gaat om passie, het verbinden van wensen en verwachtingen, het verbinden van leren werken (uitvoeren) en het aandacht besteden aan de 'binnenkant'. Het zijn kenmerken die we ook herkennen in jazzmuziek. Via onze oren nemen we tot ons wat tussen de neuzen ontstaat! Veel leesplezier toegewenst!

Namens de redactie,  
Pieterjan van Wijngaarden



# Nieuwtjes &

# Feiten

## Tussen de mensen

Sociaal constructionisten beweren dat kennis juist tussen de mensen zit en niet te vinden is bij één individu: het is een tijdelijk werkbare overeenkomst van hoe we tegen de werkelijkheid aankijken.

Sociaal constructionisme:

[http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_constructionism](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_constructionism)

## 2,7 miljoenste Hyver

Het populaire online vriendennetwerk Hyves heeft sinds oktober 2004 maar liefst 2,7 miljoen leden. Op Hyves zijn vooral jongeren actief. Zij maken een eigen profielpagina aan en maken hun vriendennetwerk zichtbaar. Ook het ROC MN participeert in enkele Hyvenetwerken. Kijk maar eens op Studentenhypes ROC MN:

<http://rocmn.hyves.nl>



## Je kan iedereen bereiken in zes stappen



## Vriend van de koningin

Je kunt 'iedere persoon in de wereld' bereiken in zes stappen, zo beweert een theorie. Dat wil dus zeggen dat een kennis van een kennis van een kennis van een kennis van een kennis van een kennis... de koningin van Nederland kent!



### Wegen naar Rome

De Romeinen legden honderden kilometers wegen aan naar alle delen van het Romeinse Rijk. Daaronder waren ook langeafstandswegen, die men heerwegen noemden. Misschien ken je wel een heerweg, heerstraat, heirbaan of heirweg in de buurt? Het woord heer stamt van het Germaanse harja en is een in onbruik geraakt woord voor leger. De Romeinse snelwegen dienden het doel om alle legers snel te kunnen verplaatsen in geval van nood. Ook handelaars maakten overigens dankbaar gebruik van deze wegen. Aan dit feit is ons gezegde 'Alle wegen leiden naar Rome' ontleend. Zo zie je maar: in een sterk netwerk weet je altijd de weg! Zoek naar de Heerweg, Heerstraat, Heirbaan of Heirweg op: <http://www.routenet.nl>

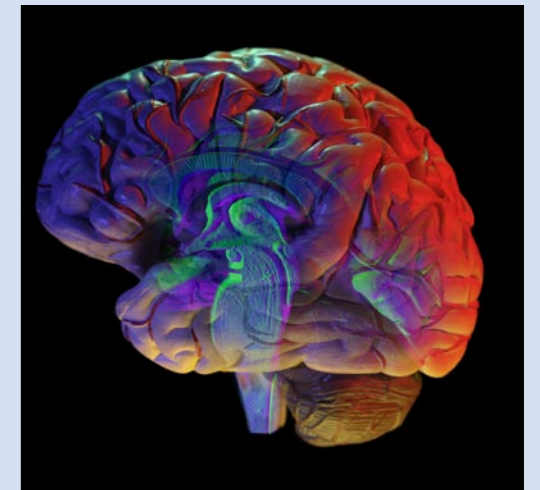
### Kennis of levensbehoeften?

Volgens Aristoteles verlangt de mens van nature naar kennis. Hij baseert dat op het plezier dat mensen ontleen aan zintuiglijke waarnemingen. Uit waarneming ontstaat geheugen, een soort innerlijk beeld dat door herinnering is op te roepen. Vele waarnemingen en de herinnering van deze waarnemingen leiden tot ervaring. Kunde of kunst komt voort uit veel ervaring van gelijksoortige situaties en is volgens Aristoteles altijd praktisch of productief. Wetenschappelijke kennis daarentegen, is altijd gericht op theorie en op het weten. In Egypte is de wiskunde ontstaan, omdat tempelpriesters voldoende ruimte hadden om gericht te zijn op theorie en het weten. Zij hoefden zich niet bezig te houden met het voorzien in hun levensbehoeften.

### Interconnected: leger en universiteiten

Wist je dat het internet het grootst openbaar netwerk van computernetwerken is? De oorsprong van het internet is te vinden in ARPANET, een in 1969 gestart netwerk van militaire netwerken in de Verenigde Staten. Later sloten zich daarbij ook Amerikaanse universiteiten aan. Volgens velen is de succesfactor van het internet dat niemand eigenaar is van het geheel, maar wel van de fysieke onderdelen. De naam internet is een afkorting voor Interconnected Networks. Google 'netwerk' en krijg 22 miljoen hits: <http://www.google.nl>

## Nieuw gedrag in veertig dagen



### Veertig dagen

Als je veertig dagen lang nieuw gedrag oefent, ontstaan er nieuwe verbindingen in je hersenen. Deze verbindingen maken nieuw gedrag 'spontaan'. In veertig dagen wordt je dus van bewust bekwaam onbewust bekwaam. Dus als je nog niets te doen hebt na de carnaval...

## Vervaardigen van een nieuw netwerk



### Breien

Wist je dat het vervaardigen van een nieuw netwerk ook wel 'breien' wordt genoemd? Onze suggestie voor het ROC MN is dan ook: wil je iets? Brei een netwerk!

### Netwerk = ...

De definitie van netwerk luidt als volgt: een geheel van met elkaar verbonden punten (of entiteiten). Deze punten en verbindingen kunnen zowel fysiek als abstract zijn. Van Dale (2005) omschrijft een netwerk als "groep die, of systeem dat onderling verbonden is". Van Dale Taalweb: <http://www.vandale.nl>

### Netwerkanalyse van het kwaad

Bij de aanpak van het terrorisme wordt de theoretische en methodologische netwerkanalyse gehanteerd. Deze analyse geeft betrouwbare informatie over wanneer, waar en door wie een volgende aanslag kan worden gepleegd. Voortaan dus niet meer spreken over de as van het kwaad, maar over het netwerk van het kwaad.

### Sociale software

Sociale software is software die de online interactie tussen mensen mogelijk maakt of virtuele omgevingen creëert waarin mensen kunnen samenwerken. Deze software omvat 'verouderde' media zoals e-mail en instant messaging (AOL, MSN, etc.), maar ook recentere media zoals blogs en wiki's. Kenmerkend is dat de communicatie persoonlijk en eerlijk verloopt. Collectieve samenwerking, pluralisme en een kritische houding zijn dan ook dé kernwoorden die van toepassing zijn op sociale software. Bekijk het begrip netwerken in Wikipedia: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociaal\\_netwerk](http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociaal_netwerk) Zoek je favoriete blog in <http://www.google.nl/blogsearch>

### Kleefkracht

Sociologen duiden sociale samenhang in de maatschappij met 'sociale cohesie' of 'kleefkracht'. Uit onderzoek blijkt: hoe hechter de sociale cohesie, hoe groter de solidariteit in een gemeenschap.

### Netwerkwerk

Ken je uit deze willekeurige gekozen achternamenlijst meer dan honderd namen? Dan ben je volgens Malcolm Gladwell, schrijver van het boek The Tipping Point, een echte netwerker.

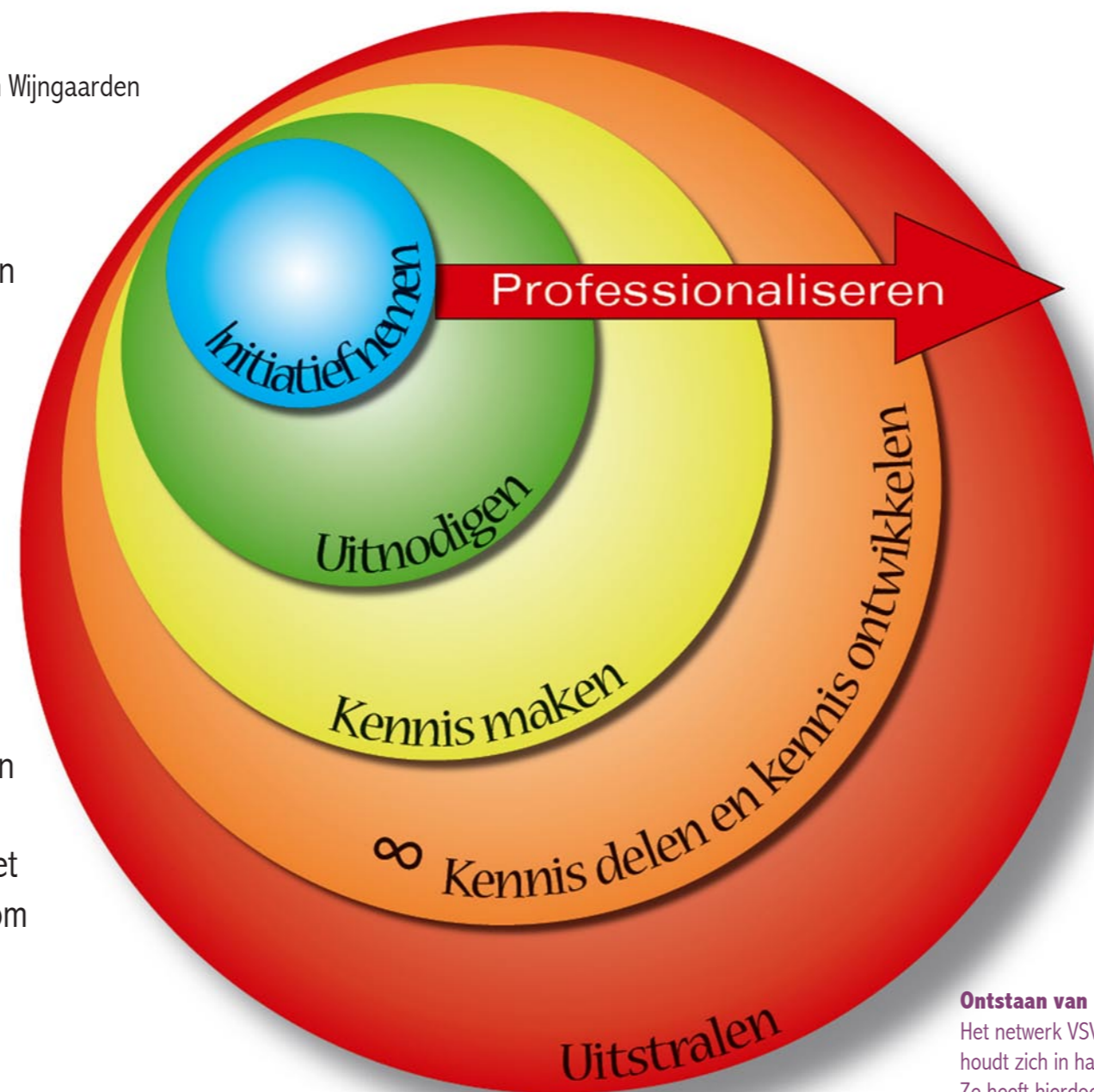
Van Arnhem, As, Askar, Aslan, Asperen, Aue, Asssen, Asperen, Assiers, Asten, Basedow, Bartolotti, Bartiema, Barneveld, Bartels, Basis, Begeman, Beekink, Berkhouwer, Berghorst, Chaouki, Cappelen, Campbell, Camphens, Cesar, Chasens, Chedi, Christiaanse, Chin, Cheng, Drossaart, Drost, Dubel, Druppers, Dubois, Dussenbroek, Duterloo, Dwars, Van Dijk, Dijkstra, Eeden, Eco, Eekelen, Edgar, Elxis, Elissen, Elst, Eman, Es, Van Esch, Esperlo, Faessen, Falet, Falusi, Fokkema, Fokken, Florijn, Flex, Fluyt, Flu, Gardenbroek, Geel, Gedik, Geelen, Genot, Gendt, Gils, Giezen, Ghose, Goessen, Hegger, Heffty, Heiden, Heezik, Heeren, Henzen, Herder, Hensbroek, Hemingway, Van Helsdingen, Herber, Ingh, Innogrow, Imami, Idema, Idzerda, Ibrahim, Iggesund, Ingen, Ingleby, Ingers, Jansen, De Jong, Jeuring, Johanson, Job, Jeucken, Jessen, Jonkergrouw, Joore, Jonker, De Jongh, Kienz, Kik, Kimoe, Kin, Keijzer, Kessels, Kerbusch, Kieboom, Kind, Koek, Lahaye, Laing, Laar, Lak, Labib, Latum, Lauwrier, Lazarov, Lemmens, Lenarts, Maarssen, Maasdam, Maas, Maier, Maigret, Maizi, Majoor, Martis, Man, Manni, Mars, Numan, Nu, Nu, Nusse, Nijdam, Nuyten, Nij, Nis, Nos, Nijenstein, Niessen, Ommen, Olthof, Oostrum, Oorspronk, Onderwaater, Onderstal, Onnekink, Ooms, Opheij, Ooijevaar, Pekelharing, Pelatti, Pelle, Pertijs, Pessel, Pest, Peeters, Peters, Petrus, Pluut, Pietersen, Pfeiffer, Quak, Quant, Quantis, Quarles, Quick, Ramakers, Randeraad, Ramanand, Randsdorp, Ridder, Rheenen, Reijnen, Rijntjes, Riel, Riele, Roest, Schoenmakers, Schoonenberg, Seinstra, Slagter, Smit, Steenbrink, Stevens, Stroop, Van Straten, Stroek, Struyck, Suijver, Swart, Swinkels, Taal, Tanis, Terberg, Teunissen, Tienen, Tomassen, Trompetter, Tuil, Turkenburg, Tijmes, Thijssen, Ubels, van Uden, Uittenbosch, Untied, Uijl, Uyterwaal, Vaartjes, Vallen, Verweij, Van de Vlist, Vlijm, Voordes, Vos, Vossebelt, Vreeburg, De Vries, Westerhof, Wever, Weijers, Wichters, Van Wierst, De Wilde, Willemse, Wilmink, Witjens, Woertman, Wolswijk, Wu, Wullems, Van Wijk, Wijnen, Wijsman, Yildiz, Young, Ytsma, Uzerman, Zaalberg,

# Netwerken in ontwikkeling

## Opbrengsten van een onderzoek naar netwerken binnen ROCMN

door Tjip de Jong, Pepijn Pillen, Mariël Rondeel & Pieterjan van Wijngaarden

Het begrip netwerken wordt vaak in verband gebracht met digitale netwerken, bijvoorbeeld het internet. Steeds vaker gaat het bij netwerken echter ook om het inrichten van organisaties. Een netwerk is een groep mensen, die kennis deelt en ontwikkelt rond een bepaald thema of een bepaalde vraagstelling. De mensen in een netwerk trekken samen op omdat ze dat willen, niet omdat het moet. Het levert wederzijds voordeel op, wanneer zij kennis en ervaringen delen. Verbindingen buiten de traditionele organisatiestructuren zijn belangrijk binnen netwerken. ROC MN wil het hiërarchische denken doorbreken en kiest ervoor de organisatie in te richten vanuit het netwerkperspectief. Binnen het ROCMN bestaan al langere tijd netwerken rondom thema's als experimenten, ICT en voortijdig schoolverlaten. In 2006 hebben we onderzoek gedaan naar enkele netwerken binnen het ROCMN. In dit artikel gaan we in op de resultaten van dit onderzoek.



### Netwerken die bij het onderzoek betrokken zijn

#### Netwerk ICT & Onderwijs

Het netwerk ICT & Onderwijs is een sectoroverstijgend netwerk dat al zo'n vijf jaar bestaat. Sectoroverstijgend wil zeggen dat de deelnemers afkomstig zijn uit allerlei sectoren en disciplines. Wat de deelnemers bindt, is een passie voor ICT. Zij willen dit inzetten voor de onderwijsvernieuwing. Aan het netwerk ICT & Onderwijs zijn ongeveer honderd docenten, beleidsmedewerkers en programmeurs verbonden.

#### Netwerk Voortijdig Schoolverlaters (VSV)

Het netwerk VSV is ontstaan in 2006. Momenteel zijn er ongeveer dertig deelnemers van binnen en buiten het ROCMN betrokken. Alle deelnemers werken intensief aan het terugdringen van schooluitval en zijn nieuwsgierig naar vernieuwende principes en aanpakken.

#### Netwerk Experimenten Kwalificatiestructuur Beroepsonderwijs (KSB)

In het netwerk KSB zijn contactpersonen vertegenwoordigd van de experimenten in het ROCMN. Experimenten zijn opleidingen die volgens de nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur worden vormgegeven. Doel van het netwerk is om ervaringen en inzichten uit te wisselen rond het herontwerp van de opleidingen in de verschillende sectoren – en met de visie ondernemend leren als leidraad.

We hebben de ontwikkeling van netwerken onderzocht door activiteiten en bijeenkomsten te ondersteunen van drie netwerken. We waren aanwezig bij bijeenkomsten van de netwerken, hebben netwerkleden geïnterviewd en hebben meegedacht in de opzet van netwerkbijeenkomsten (actieonderzoek). Het heeft een beeld opgeleverd over hoe netwerken binnen ROC MN functioneren en over welke werkvormen en interventies daarin bruikbaar zijn.

De ontwikkeling van de netwerken die wij hebben gevolgd en geobserveerd is weer te geven in een vijf fasen. Onderstaande paragrafen beschrijft deze fasen. Het gaat om de volgende fasen:

1. Initiatief nemen;
2. Uitnodigen;
3. Kennis maken;
4. Kennis delen en kennis ontwikkelen;
5. Uitstralen.

#### Initiatief nemen

Netwerken ontstaan bij één persoon. Iemand loopt tegen een probleem aan, heeft een vraag, vindt dat een bepaald onderwerp extra aandacht nodig heeft of wil mensen bij elkaar brengen die op verschillende plaatsen werken aan hetzelfde thema. Deze 'initiatiefnemer' besluit om op zoek te gaan naar collega's die mee willen doen. Hiermee is de kiem gelegd voor een nieuw netwerk.

#### Ontstaan van het netwerk VSV

Het netwerk VSV is begin 2006 gestart door Rita Rutten, beleidsmedewerker binnen het ROC MN. Rita houdt zich in haar werk bezig met het ontwikkelen van beleid voor het terugdringen van schooluitval. Ze heeft hierdoor veel contacten binnen en buiten het ROC en al een sterk netwerk van professionals om zich heen verzameld. Toch had ze de behoefte deze experts bij elkaar te brengen om ze samen aan verwante vraagstukken te laten werken.

## Uitnodigen

Collega's die geïnteresseerd zijn in het thema of daaraan kunnen bijdragen, betrek je als initiatiefnemer persoonlijk bij het netwerk. Met hen onderzoek je of samen optrekken wederzijds aantrekkelijk is. Waarom vind ik het de moeite waard jou te vragen met mij mee te doen? Wat heb je aan mij en wat hoop ik van jou terug te krijgen? Uitnodigen heeft een sterk waarderend karakter: je laat merken dat de ander belangrijk voor je is en iets te bieden heeft voor jou persoonlijk en voor het netwerk. Op basis van ieders vragen en behoeften en vanuit ieders passie ga je een samenwerkingsrelatie aan en help je elkaar verder. Je kunt mensen op allerlei momenten tijdens het bestaan van je netwerk uitnodigen. Doorvragen en nieuwsgierig en waarderend zijn naar de ander zijn hiervoor belangrijke bekwaamheden.

### Verbinding maken in het netwerk KSB

Een mooi voorbeeld van uitnodigen hebben we gezien bij het netwerk KSB. Lourens van der Meulen heeft initiatiefnemer Fokje Walma uitgenodigd om haar ideeën voor een nieuwe netwerk te bespreken in een bijeenkomst van KSB. Deze initiatiefnemer wil zich in een netwerk met collega's buigen over het thema 'burgerschap'. Deelnemers aan het netwerk KSB hebben ook met dit thema te maken: burgerschap moet een plek krijgen in de nieuwe opleidingsprogramma's. Zij hebben er dus alle belang bij om aan te haken bij dit initiatief. Omgekeerd heeft de initiatiefnemer van het netwerk collega's nodig die mee gaan doen met haar. Kortom: de verbinding is gemaakt.

## Kennis maken

Samen leren begint met het maken van verbinding. Voor leren is een veilige omgeving vereist. Je voelt je veilig wanneer je de mensen met wie je aan de slag bent persoonlijk kent, weet waar ze voor gaan en wat je aan ze hebt. Daarnaast is het belangrijk om te weten wie welke expertise en passie heeft als je hiervan gebruik gaat maken in het netwerk. Kennis maken is dus een belangrijke voorwaarde om een leerproces te starten; om de diepte in te durven gaan. Bij dit alles is actief luisteren heel belangrijk. Het gaat om:

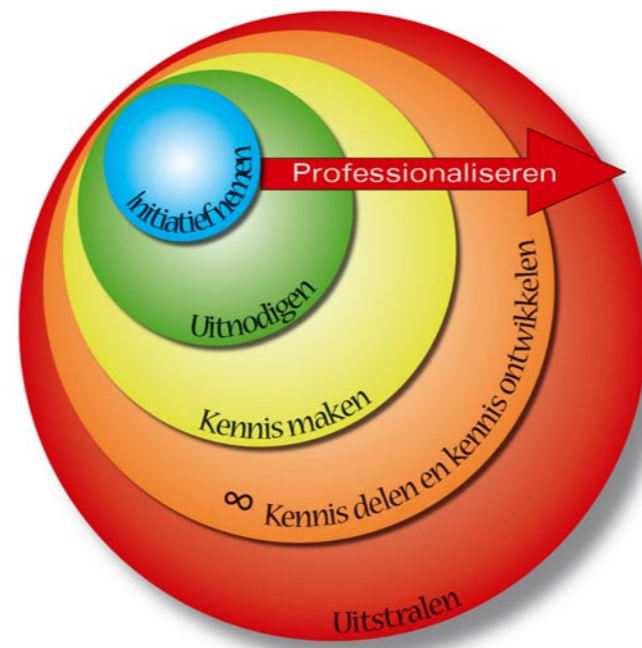
- De essentie van het verhaal van de ander begrijpen door vragen te stellen (inhoud);
- Toetsen of je de boodschap hebt begrepen door samen te vatten (procedure);
- Tonen dat je de gevoelens van de ander ziet door te reflecteren (proces).

### Kennismakingsbijeenkomst van het netwerk KSB

Het netwerk KSB heeft bijvoorbeeld in april 2006 bewust een kennismakingsbijeenkomst ingericht om nieuwe deelnemers te verwelkomen. De deelnemers hebben hun wensen en verwachtingen met elkaar in verband gebracht. Aan het eind van de bijeenkomst bleken er een aantal gemeenschappelijke onderwerpen te zijn waar iedereen graag samen aan wilde werken. Die ervaren gezamenlijkheid zorgde voor een stevig fundament onder het netwerk.

## Kennis delen en kennis ontwikkelen

Wanneer de netwerkleiden elkaar kennen, word je nieuwsgierig naar de anderen en hun kennis en ervaringen. Daarnaast is het leuk om jouw expertise rond vragen waar anderen mee zitten, met hen te delen. De uitwisseling werpt een nieuw licht op het thema dat centraal staat. Door de kennis van de aanwezigen te combineren en voort te bouwen op ieders inbreng ontstaan nieuwe ideeën.



## Analyseren van successen in het netwerk VSV

Een mooi voorbeeld van kennis delen en ontwikkelen deed zich voor in een bijeenkomst van het netwerk Vroegtijdig Schoolverlaters (VSV). In deze bijeenkomst hebben de netwerkwerkers een succesvol voorbeeld van het terugdringen van schooluitval geanalyseerd. Ze zijn vertrokken vanuit een concrete praktijksituatie en hebben die gedetailleerd onderzocht. De vraag daarbij was: wat heeft gemaakt dat dit voorbeeld zo'n succes is? De resulterende principes hebben de deelnemers vervolgens toegepast op een vraagstuk uit hun eigen praktijk.

## Uitstralen

De mate waarin het netwerk er in slaagt steeds nieuwe antwoorden te vinden op prangende vragen, zal bepalen hoe anderen tegen het netwerk aankijken. Met andere woorden: een succesvol netwerk zal dat ook uitstralen naar anderen en zichtbaar zijn in de organisatie. Collega's en andere mensen buiten het netwerk zien en erkennen de toegevoegde waarde ervan. Het onderzoek laat zien dat een uitstralend leernetwerk een trekker en een vaste kern heeft, die er helemaal voor gaan. Het netwerk onderneemt vanuit de aanwezige talenten en benut kansen. Daarnaast bouwt het netwerk productieve werkrelaties op met andere netwerken, teams en individuen.

### Uitstralen door expertise op het gebied van Blackboard

Het netwerk ICT & Onderwijs is zichtbaar door de enorme expertise op het gebied van Blackboard en ICT-vernieuwing: "Als je iets nieuws wilt doen in je klas met ICT, dan bel je iemand van het netwerk ICT & Onderwijs". Deelnemers uit dit netwerk worden regelmatig benaderd door collega's met praktische vragen over Blackboard waar ze niet uitkomen. Ze worden gezien als experts en in deze rol regelmatig uitgenodigd om bijeenkomsten bij te wonen en input te geven. Het netwerk is open, regelmatig sluiten collega's zich bij het netwerk aan. Op deze manier blijft de input in de netwerkbijeenkomsten fris en breidt de bekendheid van het netwerk zich uit.

## Professionaliseren

Professionaliseren vormt de verbindende schakel tussen de verschillende ontwikkelingsfasen. Het is een voorwaarde om in de ontwikkeling van het netwerk samen een volgende stap te zetten. Bij het leren in netwerken zijn bekwaamheden nodig als contact maken met anderen, andermans drijfveren leren kennen, feedback geven, kritische vragen stellen en een veilig leer- en werkklimaat creëren. In het onderzoek hebben we kennis opgedaan over hoe leren in netwerken verloopt en wat daarvoor nodig is. Binnen het ROC MN is de wens ontstaan om de netwerktrekkers (ofwel: 'moderatoren') te ondersteunen in hun rol. Daartoe is voor alle moderatoren van de zeven netwerken die na onderwijsconferentie De Essentie zijn opgericht, een professionaliseringstraject gestart. Het ROC MN beschouwt leren en professionaliseren als activiteiten die starten vanuit persoonlijke ambitie en verbonden zijn aan organisatiedoelen. We leggen daarom de verbinding tussen wat de moderatoren met hun netwerk willen bereiken en hun persoonlijke ontwikkeling. Daarbij spelen vragen een rol als 'hoe betrek ik meer docenten bij mijn netwerk?', 'wat zijn spannende en nieuwe vormen van kennis maken?', 'hoe organiseer ik een kennisproductieve netwerkbijeenkomst?' en 'hoe kan ROC MN profiteren van de kennis die wij als netwerk ontwikkelen?'. In de bijeenkomsten met alle moderatoren ondersteunen de moderatoren elkaar in het ontwikkelen van kennis en vaardigheden rondom deze vragen. Een nieuw moderatorennetwerk is dus geboren.

Samen  
leren begint  
met het  
maken van  
verbinding

# Studenten en hun netwerken

Netwerken doe je per definitie niet alleen, daar heb je anderen voor nodig. Om deze reden is uitnodigen een belangrijke fase in de ontwikkeling van een netwerk. Er zijn legio manieren om mensen te verleiden om bij je netwerk aan te sluiten. Zo kun je bij iemand langs gaan, bellen of je stuurt een kaart of een e-mail. Jongeren hebben hun eigen manieren om netwerk te onderhouden en uit te breiden. MSN Messenger en [www.hyves.nl](http://www.hyves.nl) zijn platforms die dit ondersteunen. Wat is belangrijk bij het uitnodigen van anderen? Wanneer is een uitnodiging aantrekkelijk genoeg om er op in te gaan? Ik vroeg het drie studenten van het ROC MN, Floris Scheele, Ron Keiman en Kevin Augustin. Zij vertellen hoe ze MSN en Hyves gebruiken om hun netwerk te onderhouden.

door Pepijn Pillen



Wanneer besluit je via MSN iemand uit te nodigen?

**Kevin:** Op MSN nodig ik alleen mensen uit waarmee ik eerder persoonlijk contact heb gehad. Als ik iemand interessant vindt, vraag ik hun MSN account en dan voeg ik ze toe. Het wordt voor mij interessant om iemand toe te voegen als ze iets voor mij kunnen betekenen of als het gewoon vrienden zijn. Ik vind het niet nodig om mensen toe te voegen waar ik nooit mee spreek.

**Ron:** Je leert bijvoorbeeld iemand kennen in de kroeg. Dan ken je die persoon nog niet echt. Door hem dan toe te voegen aan je MSN kun je deze persoon beter leren kennen. Als je met iemand gaat MSN-en kom je erachter hoe hij is. MSN is dan het startpunt voor een relatie met iemand.

Is het gek om iemand, bijvoorbeeld in de kroeg, om zijn MSN-naam te vragen?

**Ron:** Dat is geen gekke vraag! Het komt nog best vaak voor. Ik vraag altijd eerst de MSN, dan komt dat telefoonnummer later wel. MSN vragen is meer laagdrempelig.

**Floris:** Dat is een kwestie van met de tijd meegaan. Héél vroeger moest je toestemming vragen om hem een brief te schrijven. Later vroeg je het nummer van de thuis telefoon. Toen kwamen de mobieltjes en vroeg je het persoonlijke telefoonnummer. Tegenwoordig vraag je: 'mag ik je MSN?'. En het gaat zelfs verder: als je de naam en de woonplaats van iemand weet, kun je hem opzoeken op Hyves. Grote kans dat hij zijn MSN op Hybes heeft staan. Dan kun je deze persoon toevoegen aan je lijst.

**Ron:** Op Hyves heb je een eigen space waar je foto's en dingen over jezelf neer kunt zetten. Zo kunnen mensen al een klein beeld van je krijgen. Je kunt de space van je vrienden bekijken, maar ook van de vrienden van je vrienden en van willekeurige mensen. Deze kun je weer uitnodigen om jouw vriend te worden.

Wanneer nodig je op Hyves iemand uit om tot jouw vriendenkring te behoren?

**Ron:** Dat doe ik als diegene me aanspreekt. Daarvoor hoef ik de persoon van te voren niet te kennen. Iemand spreekt me aan als hij dezelfde interesses heeft. Zo heb ik bijvoorbeeld iemand gevonden die net als ik een passie heeft voor Hiphop. Die heb ik een tijdje geleden toegevoegd. Nu hebben we hele discussies over muziek en we sturen elkaar nieuwe muziek toe.

#### Hoe ziet zo'n uitnodiging eruit?

- Ron:** Iemand krijgt in zijn hotmail een mailtje met Uitnodiging met een foto van mij. In de uitnodiging staat: 'deze Hyver wil je toevoegen aan zijn vrienden'. Je kan er zelf nog een persoonlijk berichtje aan toe voegen. Ik typte in het geval van het voorbeeld dat ik had gezien dat we een gemeenschappelijke interesse hebben in Hiphop.
- Kevin:** Ik meld ook altijd, bij wie ik deze persoon heb gevonden. Ze kunnen dat zelf ook zien, maar ik vind het altijd wel netjes om erbij te zetten. Je krijgt toch vaak de vraag waar je iemand gevonden hebt.

#### Wanneer accepteren jullie zelf uitnodiging voor Hyves of MSN?

- Ron:** Ik wijs uitnodigingen alleen af als ik mensen totaal niet ken of als ik er niets aan denk te hebben. Dat zijn vaak mensen die ik vaag ken en die ik niet interessant vind. Aan de andere kant accepteer ik wel mensen die ik niet ken, als ze iets hebben waarvan ik denk dat het leuk kan zijn. Op die manier zijn er bij mij goede vriendschappen ontstaan. Op Hyves zag ik iemand met dezelfde passie, op MSN leerde ik deze persoon beter kennen en vervolgens spraken we samen af om naar feesten te gaan.
- Floris:** Ik gebruik geen Hyves, dus die uitnodigingen wijs ik altijd af. Ik heb wel MSN. Ik accepteer uitnodigingen als het voor mij nuttig is. Bijvoorbeeld als ik een project doe voor school, accepteer ik uitnodigingen van projectgenoten. Daar is het heel nuttig voor.
- Kevin:** Ik gebruik MSN en Hyves ook echt voor mijn plezier. Wat ik heel leuk vind is dat wanneer je bij Hyves één iemand toevoegt aan je vriendenkring, vrienden van diegene die je dan vaag kennen je ook toe gaan voegen. Dan gaat het opeens lopen.
- Ron:** Als je één iemand toevoegt heb je kans dat je opeens zeven anderen jou toe willen voegen!
- Kevin:** Alsof je een magneetje gooit waar iedereen op af komt!

#### Veel mensen zien MSN en Hyves als platforms met een eigen cultuur. Hoe kijken jullie daar tegenaan?

- Floris:** Het is echt iets waar de generatiekloof tot uiting komt! Als ik met mijn moeder MSN verbetert ze al mijn spellingsfouten. Zelf typt ze alsof ze een hele nette brief schrijft!
- Ron:** Er is ook echt MSN taal, zoals W8, ff en BRB.
- Kevin:** En iedereen kan zijn naam veranderen in een korte boodschap of een bijnaam. Ik heet nu bijvoorbeeld Augustillituous!
- Ron:** Mijn naam is nu I got no time to waste, ben nu namelijk erg druk!
- Floris:** Het leuke is dat dat uitnodigt om met iemand te gaan chatten. Ik heb nu bijvoorbeeld staan expertus dico. Veel mensen spreken me aan op de MSN en vragen wat het betekent.



Floris, Kevin en Ron

In het gesprek met deze fanatiek netwerkende jongens blijkt dat zij MSN gebruiken als toevoeging aan andere manieren van contacten onderhouden, zoals telefoneren en bij iemand langs gaan. Het kan een eerste stap zijn naar een sterke verbinding tussen mensen. Hiermee vergroten ze hun potentiële netwerk. Tegelijkertijd nodigen ze alleen mensen uit die ze zelf kennen of aan wie ze denken iets te hebben, omdat ze bijvoorbeeld dezelfde interesses hebben. Net als in elke netwerk ontstaan er op Hyves en MSN culturen met een eigen taal en unieke omgangsvormen. Ondanks dat blijft het laagdrempelig om je te verbinden aan een groep mensen. Mijn conclusie: Hyves en MSN lenen zich uitstekend voor het uitnodigen van mensen voor je netwerk!



**MSN Taal:**  
W8 (wacht)  
FF (effe)  
BRB (be right back)

**MSN Namen:**  
- Floris: expertus dico  
- Kevin: Augustillituous  
- Ron: I got no time to waste





# Beste Mariël

“Heb ik het niet goed gedaan?”

**Beste Mariël,**

**Het was nog best een hele klus om mijn eerste leernetwerkbijeenkomst te organiseren rond het thema studenten en portfolio's. Een uitnodigende locatie, spannende casussen verzamelen en natuurlijk werkvormen bedenken. Uiteindelijk zaten er maar vier mensen om de tafel. Eerlijk gezegd was ik best teleurgesteld. Beste Mariël, heb ik het niet goed gedaan? Hoe maak ik mijn leernetwerk aantrekkelijk en zorg ik er zo voor dat er veel deelnemers op af komen?**

**Vriendelijke groet,**

**Mo de Rator**

*Beste Mo,*

*Dank je wel voor je leuke vraag en wat mooi dat er vier mensen op je bijeenkomst zijn afgekomen! Jullie hebben vast veel kunnen doen. Ik kan mij voorstellen dat het een prettige club is om elkaar goed te leren kennen en om een start te maken. Netwerken begint uiteindelijk bij één persoon die iets wil en nu heb je er al vier! Tegelijkertijd snap ik ook dat je teleurgesteld bent als je op een grotere groep hebt gerekend. Aan je vraag merk ik dat je het netwerk graag uit zal willen breiden. Ik heb een aantal tips voor je. Een motivatie voor anderen om aan te sluiten bij jullie netwerk kan een persoonlijke interesse zijn voor het thema studenten en portfolio's. Je zou aan de vier deelnemers kunnen vragen om ieder één persoon uit te nodigen die hier belangstelling voor heeft. Zo heb je bij de volgende bijeenkomst al acht mensen aan tafel! Om het voor anderen aantrekkelijk te maken om naar de volgende netwerkbijeenkomst te komen, zou je ze kunnen vragen naar wat zij willen doen in deze bijeenkomst. Het lijkt me goed om snel een doel te hebben waar je met z'n allen naar toe kunt werken, waarvoor het netwerk bij elkaar zou moeten komen. Naarmate dit doel aantrekkelijk is voor meer collega's zullen er meer mensen op je netwerkbijeenkomsten verschijnen.*

**Beste Mariël,**

**Volgende week staat mijn eerste leernetwerkbijeenkomst op de planning. Ik verwacht ongeveer tien deelnemers. Ik vind het nog best moeilijk om leuke werkvormen te bedenken. We zijn een grote organisatie en medewerkers hebben toch nog vaak de neiging om snel te gaan overleggen. Ik denk dat dit vaak een creatief en kennisproductief proces in de weg staat. Hoe vermijd ik deze vergadercultuur? Hoe krijg ik deelnemers zover om op een creatieve manier aan urgente thema's te werken?**

**Groeten van Crea Bea**

*Beste Crea,*

*Wat leuk dat je een nieuw netwerk start. De eerste bijeenkomst zal heel belangrijk zijn. Daarmee kun je mensen enthousiasmeren voor je netwerk. Ze kunnen er echter ook op afknappen. Ik raad je daarom aan om met een klein groepje mensen die willen komen, de bijeenkomst voor te bereiden. Een mooie vraag bij de voorbereiding is: wanneer ben jij tevreden aan het eind van de middag? Wat is er dan gebeurd? Als je dat weet, heb je een ijkpunt voor het maken van je programma. Neem in elk geval ruim de tijd om kennis met elkaar te maken. En dan denk ik aan meer dan het bekende 'rondje'. Je kunt een aantal vragen meegeven, waardoor de kennismaking persoonlijker en meer diepgaand wordt. Ik denk dan aan vragen als: waar ben je trots op in je werk? En: wat zou je als eerste willen veranderen? Wat ik zelf altijd prettig vind is om in te steken op de positieve kant: wat zijn jouw bekwaamheden? Op welke manier kun jij bijdragen aan het netwerk? Een volgende tip is dat ik niet alleen in de grote groep, maar ook in duo's zou werken. Stuur de netwerkleden er bijvoorbeeld in tweetallen op uit om ieders sterke kanten te ontdekken. Laat vervolgens in de grote groep de een over de ander vertellen wat zijn of haar sterke kanten zijn.*

“Hoe vermijd ik deze vergadercultuur?”

“Hoe voorkom ik dat ...?”

**Beste Mariël,**

**Hoe voorkom ik dat mijn leernetwerk een projectgroep wordt die in opdracht van anderen werkt?**

**Groetjes, Henk**

*Beste Henk,*

*Tsja, een projectgroep wordt natuurlijk klassiek aangestuurd door een opdracht en dat is niet hetzelfde als een leernetwerk waar deelnemers vanuit persoonlijke ambitie en interesse voor een thema bij elkaar komen. Anderzijds kan ik mij goed voorstellen dat er in een leernetwerk concreet aan een thema of onderwerp wordt gewerkt. Je kunt deze verschillende belangen wellicht op een aantrekkelijke manier aan elkaar verbinden. Bijvoorbeeld door samen met de opdrachtgever jullie opdracht te formuleren. Wanneer wordt deze opdracht voor jou persoonlijk en voor het leernetwerk de moeite waard? Dat is een belangrijke vraag waar je inzicht in dient te krijgen. Anderzijds is het de moeite waard om te onderzoeken wanneer het voor de opdrachtgever de moeite waard te opdracht te geven. Het gaat erom het gesprek aan te gaan en je niet te laten verleiden om in de traditionele rol van opdrachtgever-opdrachtnemer te komen. Door dit te doen maak je de opdracht spannender voor jullie beiden en maak je gebruik van je persoonlijke belangen in plaats van dat je ze tegenover elkaar stelt. Mijn tip: als je het idee hebt dat je bezig bent met iets wat jou niet interesseert en boeit, stoppen!*

**Beste Mariël,**

**Hoe krijg ik de leervragen van netwerkdeelnemers boven tafel?**

**Groeten van een Anoniempje**

*Beste Anoniempje,*

*Leervragen is een lastig begrip. Het wekt de indruk dat jij nog iets niet kunt en dat is niet leuk om te horen. Mijn ervaring is daarom dat het vaak weerstand oproept. Deelnemers kunnen zich er soms nog moeilijk iets bij voorstellen. Mijn suggestie is daarom dit begrip te vermijden. De vraag is wat je als doel hebt met het leren? Spreek daarom liever over ontwerp vragen. Om hier richting aan te geven kun je de deelnemers vooraf al uitnodigen om bijvoorbeeld op blackboard situaties te omschrijven, gericht op het thema van het leernetwerk, die ze liever anders hadden zien aflopen. Maak het hier heel concreet! Wat gebeurde er toen, wie waren daar dan bij en wat deed jij toen? Tegenwoordig kan je deze vragen gemakkelijk inspreken op de recorder van je computer en ze daarna op blackboard 'uploaden'. Deze vragen zijn vaak een heel krachtig startpunt om in gesprek te gaan over persoonlijke ontwikkeling en thema's waar je mee aan de slag wilt.*

“Hoe krijg ik de leervragen van netwerkdeelnemers boven tafel?”

# Hush Puppies als voorbeeld van sociale besmetting

Malcolm Gladwell | The Tipping Point | Paperback  
| 288 pagina's | Little, Brown & Company  
(UK) | 2002

door Pepijn Pillen

Wanneer is een netwerk succesvol? We zouden het succes van een netwerk kunnen afmeten aan de mate waarin het netwerk uitstraalt. Uitstralen betekent dat de visie, ideeën en het thema van het netwerk zich verspreidt onder collega's die niet direct verbonden zijn met het netwerk. Wat is er voor nodig om dit te bereiken? Gladwell beschrijft het ontstaan van het succes van Hush Puppies, een Amerikaanse sportschoen, in zijn boek *The Tipping Point*. Het tipping point is het magische moment waarop een idee, trend of sociaal gedrag een kritiek punt bereikt, tipt en verspreidt. Het is als het ware een uitbarsting van een sociale epidemie. Hoe kun je als netwerker binnen het ROC MN dit tipping point bereiken?

## Van 'bijna vergeten' tot 'crème de la crème'

Het tipping point van de klassieke Amerikaanse sportschoen Hush Puppies was in de winter van '94/ '95. Tot het einde van 1994 leek het merk niet van de grond te komen. Per jaar werden

slechts dertig duizend paar schoenen verkocht en alleen kleine familiewinkels en goedkope outlets boden de schoen aan. Wolverine, het bedrijf dat de Hush Puppies produceerde, maakte reeds plannen om het merk te verkopen. Toen gebeurde er echter iets vreemds: Hush Puppies werden plotseling hip in clubs en bars in Manhattan. Trendy winkels in de populaire New Yorkse wijk Soho begonnen de schoenen te verkopen. In de herfst van '95 kwam de verkoop van Hush Puppies in een stroomversnelling. Populaire ontwerpers over heel Amerika wilde Hush Puppies in hun modeshows en bekende acteurs liepen in de ooit bijna vergeten sportschoenen. In 1995 verkocht Wolverine 430 duizend paar klassieke Hush Puppies. In 1996 won de schoen de prijs voor beste accessoireartikel van the Council of Fashion Designers. De directeur van Wolverine verscheen op het podium met 'brand-managers' Calvin Klein en Donna Karan. Het succes was overweldigend. Het bijna vergeten merk bloeide in een jaar uit tot de crème de la crème van de sportschoenenbranche in de Verenigde Staten – en later in de hele wereld. De wederopstanding van het merk Hush Puppies begon in de New Yorkse wijken East Village en Soho, waar een handje vol jongeren de schoenen droegen. Deze jongeren waren gecharmeerd van de Hush Puppy, omdat niemand anders ze droeg. Op de Hush Puppy begaven zij zich door heel New York, tot in de meest hippe clubs, en straalden hun gevoel voor mode uit, onder andere naar bekende modeontwerpers. Ze infecteerden anderen als het ware met het Hush Puppies virus.

## Kenmerken van een sociale epidemie

Waarom tipt het ene idee, trend of boodschap en het andere niet? Gladwell houdt drie regels verantwoordelijk voor het succes van de Hush Puppies: de wet der weinigen (the law of the few), de kleverigheidsfactor (the stickiness factor) en de kracht van de context (the power of context).

## Wet der weinigen

Het succes van een sociale epidemie hangt voor een groot deel af van de betrokkenheid van mensen. De wet der weinigen zegt dat maar weinig mensen verantwoordelijk is voor het overgrote deel van alle epidemieën. Zo begon het succes van de Hush Puppies bij een handjevol jongeren uit New York. Een idee wordt snel verspreid wanneer er mensen betrokken zijn met bepaalde kwaliteiten. Zo is een verbinder (connector) iemand die veel mensen kent en die contacten heeft in veel verschillende werelden, subculturen

of milieus. Ze bezitten vaak eigenschappen als nieuwsgierigheid, zelfvertrouwen en energie en zijn sociaal sterk. De Hush Puppy-dragende jongeren in New York zijn verbinders, omdat zij een belangrijke schakel vormen in het verspreiden van de trend. Echter, iemand moet deze jongeren hebben verteld over de Hush Puppies. Deze mensen weten nieuwe dingen als eerste; zij verbinden ons met nieuwe informatie. Gladwell noemt ze mavens: informatiespecialisten, wier suggesties voor bijvoorbeeld een nieuw restaurant je direct opvolgt. Ze ontdekken nieuwe dingen en vertellen hier op aantrekkelijke wijze over. Zo heeft een maven de Hush Puppy herontdekt in de jaren negentig en heeft zijn bevinding doorverteld aan een groepje jongeren.

## Kleverigheidsfactor

Bij een sociale epidemie zijn de mensen die de boodschap verspreiden erg belangrijk. Tegelijkertijd doet de boodschap er zelf ook toe. Bij kleverigheid gaat het om wat anderen zich van de boodschap herinneren. De vraag is dan: onthouden mensen het zo goed dat het een verandering veroorzaakt en mensen in beweging brengt? De wederopstanding van de Hush Puppies was zeker geen realiteit geweest als de schoenen na twee weken dragen volledig versleten zouden zijn, of als ze alleen verkrijgbaar waren in fluoriderend geel. In de reclamewereld weet men feilloos gebruik te maken van de kleverigheidsfactor. Het gaat er vooral om informatie zo in te pakken dat het onder de juiste omstandigheden onweerstaanbaar wordt voor anderen. Dit is voor elke boodschap en elk product weer anders. Creativiteit en originaliteit zullen ervoor zorgen dat je het zal vinden wat het is!

## Kracht van de context

Terwijl de wet der weinigen gaat over de mensen die de boodschap overbrengen, en de kleverheidsfactor gaat over de karakteristieken van de boodschap, gaat het bij de kracht van de context over de omstandigheden waarin een epidemie plaatsvindt. Deze omstandigheden zijn eveneens cruciaal voor het al dan niet tippen van een idee of product. Zo zijn de Hush Puppies een wereldwijd succes geworden, omdat ze begin jaren negentig alleen gedragen werden in een tamelijk afgesloten stedelijk gebied. Hierdoor gingen mensen de schoenen met andere ogen bekijken dan voorheen en werden het populaire schoenen die elke jonge Amerikaanse man in zijn bezit moest hebben. Het blijkt dus maar weer dat we meer dan alleen sensitief zijn voor veranderingen in de context. En de veranderingen in een context die verantwoordelijk zijn voor het tippen van een idee of product zijn vaak anders dan wij denken.



## Tips voor het uitstralen van je netwerk

Wat kun je als ROC MN-netwerker leren van het succes van de Hush Puppies? We geven een aantal tips per regel van Gladwell:

### Wet der weinigen

- Een succesvol netwerk begint altijd bij een klein aantal mensen.
- Betrek verbinders in je netwerk: mensen die veel mensen kennen binnen het ROC MN, liefst ook op verschillende vestigingen. Deze verbinders zijn sleutelfiguren bij het verspreiden van jullie ideeën.

### Kleverigheidsfactor

- Wat is jullie unique selling point? Bedenk met elkaar welke aspecten van jullie idee cruciaal zijn. Deze aspecten zullen anderen zich blijven herinneren wanneer je hen er over hebt verteld.
- Ga met elkaar na hoe je de informatie het beste kunt verpakken. Hierbij zijn bijvoorbeeld de woorden die jullie kiezen (de taal die jullie als netwerk gebruiken) en de volgorde van de boodschap cruciaal.

### Kracht van context

- Bepaal met elkaar hoe jullie ideeën de context (bijv. het onderwijsproces) zullen veranderen; dit bepaalt de impact ervan

# Gemakkelijke dingen gemakkelijk houden

Over de kunst van het leren  
en werken in netwerken

door Joseph Kessels & Tjip de Jong

In de door het ROCMN geformuleerde visie op het beroepsonderwijs staat het ondernemend leren centraal. Wat betekent deze visie voor het leren en inrichten van de organisatie? Vanaf het schooljaar 2005-2006 heeft het ROCMN zich intensief beziggehouden met een onderzoek naar het antwoord op deze vraag. Het gaat hierbij om de verbinding tussen ondernemend leren en een ondernemende onderwijsorganisatie. De netwerkstructuur die langzaam tot ontwikkeling komt, maakt nieuwe relaties tussen studenten, docenten en het beroepenveld mogelijk. Wat zijn belangrijke aspecten van deze netwerkstructuur? En welke bekwaamheden zijn er nodig?

De kern van leren en kennisontwikkeling is dat het niet zozeer gaat om het overdragen van informatie en het belasten van het geheugen, maar over het maken van verbinding. Verbinden is de essentie voor leren in netwerken. Door deze verbindingen met docenten, studenten en het werkveld krijg je ook toegang tot ervaringen en kennis van anderen. Die kun je vervolgens samenbrengen, er betekenis aan hechten, delen met anderen en zo nieuwe kennis creëren. We kiezen hierbij voor een opvatting die kennisontwikkeling ziet als het verwerven van nieuwe bekwaamheden. Kennen krijgt hierdoor steeds meer het karakter van kunnen.

## **Passie voor een gezamenlijk thema**

Om deze omslag te kunnen maken zijn er wel een paar voorwaarden die we in de gaten moeten houden. Het samen leren met anderen lukt vooral als er passie is voor een gezamenlijk thema. Je moet er een sterke persoonlijke en inhoudelijke drijfveer voor voelen, zodat je kunt werken vanuit een oprechte nieuwsgierigheid. Je kunt niet doen alsof je ergens belangstelling voor hebt; dat is de dood in de pot voor het samen creëren van nieuwe kennis en innovatie. Je zult ook moeite moeten doen om aantrekkelijke vormen van samenwerken te vinden.

## **Waardering voor unieke inbreng**

Een belangrijk aandachtspunt is de sociale context, die zorgt voor een aangenaam leerresultaat. In de regel zijn wij er goed in om kritisch te zijn op de resultaten van anderen. De kunst is echter om zowel kritisch te zijn op de inhoud en tegelijkertijd respect te tonen voor onderlinge verschillen. Een belangrijke voorwaarde in een leernetwerk is dat deelnemers zich welkom en uitgenodigd

voelen. Dat je simpelweg mag zijn wie je bent en dat er waardering is voor ieders unieke inbreng, zonder dat je voortdurend op je hoede hoeft te zijn.

### Een grote chaos?

Vanuit het netwerkperspectief zullen mensen wellicht snel denken: 'Kom nou, werken vanuit passie en wederzijdse aantrekkelijkheid. Het leven zit heel anders in elkaar! Als iedereen kan doen wat hij leuk vindt wordt het een grote chaos.' Deze gedachte gaat uit van de opvatting dat er duidelijke regels dienen te zijn, waar iedereen zich aan houdt. Het is een belangrijke taak van het management om die regels te handhaven. Immers, als je als onderwijsinstelling gebruik maakt van gemeenschappelijke middelen wil men je er ook op kunnen afrekenen. Een school is immers een serieuze onderneming die output en resultaat moet leveren. Zij moet verantwoording af kunnen leggen over wat zij met de middelen heeft gedaan; dat vragen politiek en maatschappij van ons.

### Behoeft aan leiding?

Vanuit deze gedachte is niet iedereen geschikt om zomaar in die losse netwerken aan de slag te gaan. Mensen hebben immers structuur nodig en hebben behoefte aan leiding en een duidelijke richting. Dat geldt niet alleen voor studenten, maar zeker ook voor docenten. Om een leernetwerk op koers te houden is er dus een strakke planning nodig, met een duidelijke doelstelling, verantwoordelijkheden, opbrengsten en heldere beoordelingcriteria. Krachtig leiderschap zou niet bang moeten zijn om heldere doelen te stellen, hier op aan te sturen, dit regelmatig te controleren, de voortgang te monitoren en hierop uiteindelijk af te rekenen.

### Veilig leerklimaat

Deze gedachten helpen het leggen van verbindingen op basis van persoonlijke interesse en passie echter ook gelijk om zeep. Toch kennen we deze gedachten maar al te goed. Zij zijn niet alleen van managers en bestuurders, maar zitten ook in ons eigen hoofd. Welke bekwaamheden kunnen dan helpen om succesvol in een leernetwerk te kunnen opereren? Het is in ieder geval belangrijk om voor jezelf en voor anderen een veilig leerklimaat te creëren waarin mensen mogen en durven onderzoeken. Kun je feedback geven en kritische vragen stellen die de ander als een uitnodiging opvat en niet als een berisping? Kun je stevig zijn op het onderwerp en met respect en waardering spreken over individuele verschillen? Kun je aandachtig achterhalen wat de nieuwsgierig is, die mensen drijft?

### Werken wordt leren

Deze bekwaamheden hebben alles te maken met het samen ontwikkelen van nieuwe kennis, het delen van ervaringen en op basis daarvan het ontwikkelen van nieuwe kennis. Dit heeft alles te maken met de zich ontwikkelende kennismaatschappij. Alles wijst erop dat werkprocessen in bedrijven en instellingen steeds meer gaan lijken op leerprocessen. Werken wordt een vorm van leren. Routinematig werk is aan het verdwijnen als gevolg van automatisering of uitbesteding aan goedkope lonen landen. Wat overblijft is werk waarbij een hoog niveau



Mensen hebben immers structuur nodig en hebben behoefte aan leiding en een duidelijke richting.

Leren in netwerken is niet naar binnen gekeerd.

..kijk op opleiden en leren die uitdrukkelijk kiest voor de talenten van het individu...

van samenwerking nodig is om alert te kunnen anticiperen op de toekomst, verbeteringen door te voeren en radicaal te vernieuwen. Het beroepsonderwijs zal de implicaties van deze ontwikkelingen moeten kunnen vertalen in het curriculum. Het betreft dan niet alleen een aanpassing van de inhoud van de leerstof, maar juist ook een vernieuwing in de samenwerking tussen studenten, docenten en werkveld. In een kenniseconomie draait alles om het kunnen participeren in sociale processen. Het roc is daarvoor de leerschool bij uitstek.

### Zichtbaar voor anderen

Leren in netwerken is niet naar binnen gekeerd. Er komt ook een fase van oogsten en uitstralen. Hoe kun je het werk van het leernetwerk zichtbaar maken voor anderen. Hoe kun je een leernetwerk profileren en presenteren? Een belangrijke factor is of er een zichtbare trekker aan het leernetwerk is verbonden. Wil het leernetwerk duurzaam zijn, dan is het een uitdaging om ook productieve samenwerkingsrelaties op te bouwen buiten het netwerk. Netwerken zijn er immers niet alleen voor enthousiaste collega's en docenten. Studenten vinden het ook fantastisch om aan hun thema te werken in een eigen netwerk en daar ruimte, erkenning, waardering en respect voor te krijgen. Zo'n omgeving is heel weldadig voor het leren. Collega's in het werkveld herkennen deze professionele houding van het netwerk. Deze mensen uit het werkveld sluiten daar graag bij aan. Ook voor deze verbinding geldt onverkort dat je de leden van het werkveld met respect bejegt en ieders specifieke inbreng aandacht geeft en waardeert.

### Gemakkelijke dingen gemakkelijk houden

De benadering die uit deze manier van leren en werken spreekt, gaat uit van een kijk op opleiden en leren die uitdrukkelijk kiest voor de talenten van het individu, die door middel van maatwerk en zelfsturing tot verdere ontwikkeling kunnen komen. Wat de inhoud betreft spelen nieuwsgierigheid en passie voor een zelfgekozen domein een cruciale rol. Wat de vorm betreft spelen vooral het plezier in het samen leren en de versterking van het geloof in eigen kunnen belangrijke rol. Dit vraagt een omschakeling in het denken over onderwijsvormen waarbij het accent wellicht minder komt te liggen op het aanbieden van voorgeschreven, uniforme leerstof en het werken met gestandaardiseerde toetsen. Als leren en werken in een sociale omgeving er steeds meer toe gaan doen, dan zullen we dat in de school ook zichtbaar moeten maken. Je kunt er moeilijk over doen, maar je kunt het ook gemakkelijk houden. Uiteindelijk gaat het erom om dat we docenten en studenten verleiden om slimmer te worden en je kunt nu eenmaal niet slim zijn tegen je zin.

# Kennis maken met het netwerk Experimenten KSB

In het onderzoek naar lerende netwerken is ook het netwerk Experimenten KSB betrokken. In dit netwerk zijn de contactpersonen vertegenwoordigd van de experimenten in het roc: opleidingen die volgens de nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur worden vormgegeven. Dit zijn afdelingshoofden, teamleiders en docenten uit verschillende sectoren. Ook maakt een beperkt aantal stafmedewerkers deel uit van het netwerk. Doel van het netwerk is om te leren van ieders ervaringen en inzichten op het gebied van de experimentele opleidingen in de verschillende sectoren. De visie Ondernemend leren is daarbij de leidraad.

door Mariël Rondeel & Pieterjan van Wijngaarden

Begin 2006 neemt het aantal deelnemers aan dit netwerk snel toe. Dit heeft te maken met de toename van aanvragen voor experimenten met nieuw onderwijs. De trekker van het netwerk, beleidsmedewerker Lourens van der Meulen, wil de nieuwkomers graag een warm welkom bezorgen. Vanwege de nieuwe gezichten besluit hij in het voorjaar van 2006 om hiervoor een speciale bijeenkomst te organiseren. De bijeenkomst is met name gericht op het (opnieuw) kennis maken en verkennen van de vragen van de deelnemers in het netwerk. In dit artikel doen we verslag van deze bijeenkomst.

## Netwerken in de voorbereiding

De kennismakingsbijeenkomst staat in het teken van kennis maken met ieders wensen en verwachtingen, en met de vraagstukken waar de deelnemers warm voor lopen. Het streven is om aan het einde van de bijeenkomst een gezamenlijk actieplan gereed te hebben, dat alle betrokkenen inspireert en energie geeft om aan de slag te gaan.

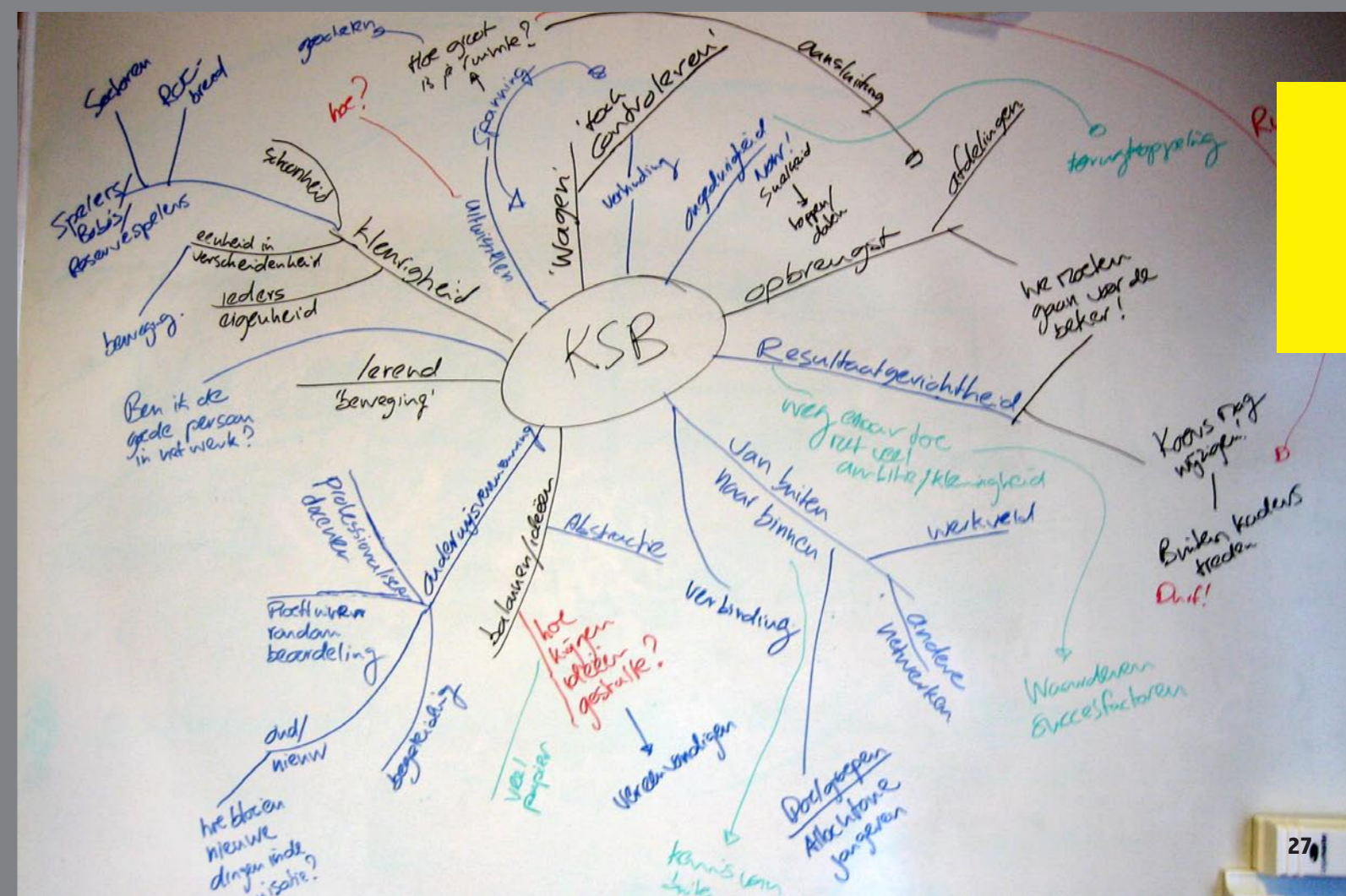
In Box 1 tref je het programma aan dat is opgesteld om het proces van kennis maken te stimuleren en te begeleiden. Het programma is tot stand gekomen in nauw overleg met enkele deelnemers van het netwerk. Geen toeval, maar een bewuste keuze van Lourens van der Meulen. Hij vertelt: "Je kunt je als trekker ook dienstbaar maken aan een netwerk door anderen te stimuleren actief te zijn. Ik doe dat door deelnemers aan het netwerk uit te nodigen bij de voorbereiding van een netwerkbijeenkomst. Daarbij moet je er wel alert op zijn dat je niet alleen de mensen vraagt waar je al veel contact mee hebt en waar je al veel mee werkt. In mijn geval zijn dat collega beleidsmedewerkers. Het is beter om de standaardrollen direct al te verbreken en in overeenstemming met de netwerkgedachte bewust andere partners te zoeken, zoals docenten en teamleiders."

## Verbinding maken op persoonlijke passie, drijfveren en doelen

We verwelkomen ruim twintig mensen op de kennismakingsbijeenkomst. De reacties naar aanleiding van de uitgebreide kennismaking aan de hand van de vragen in het programma bundelen we in een mindmap: dat is letterlijk vertaald een kaart van de hersenen. In Box 2 is een foto opgenomen van de mindmap van de kennismaking. Door deze techniek te gebruiken worden de wensen en verwachtingen van de deelnemers inzichtelijk gemaakt en aan elkaar verbonden. In de toolbox elders in dit magazine gaan we dieper in op de mindmaptechniek.

Als de kennismakingsronde voltooid is en de mindmap op het bord staat is duidelijk dat de deelnemers gemeenschappelijke verwachtingen hebben van het netwerk. Ook worden dilemma's zichtbaar, die door meerdere deelnemers worden ervaren. Bijvoorbeeld de spanning tussen 'wagen' en controleren. Hierbij gaat het om de vraag hoe groot de ruimte is voor het netwerk om te experimenteren. De spanning tussen resultaten en proces raakt daaraan. Deelnemers willen graag aan concrete opbrengsten werken waar de afdelingen baat bij hebben. Tegelijkertijd moet de weg daar naartoe geen blauwdruk zijn en wil men onderweg de koers nog kunnen wijzigen, buiten gebaande paden treden. Een belangrijk uitgangspunt van het netwerk dat door meerdere deelnemers wordt genoemd is eenheid in verscheidenheid: we vormen samen een kleurrijk netwerk waarin ruimte is voor ieders eigenheid. Iedereen is enthousiast over de kennismaking. Er is een 'klik' tot stand gebracht en de contactpersonen voelen zich met elkaar verbonden. Alom heerst het gevoel: we hebben iets met elkaar en het is aantrekkelijk om samen op te trekken.

Box 2: Mindmap kennismaking



## Programma Network Experimenten KSB, 25 april 2006

- Welkom en introductie
- Kennis maken, aan de hand van de volgende vragen:
  - . Wat wil je halen?
  - . Wat kom je brengen?
  - . Wat verwacht je van het netwerk?
- Samenstellen van een lijst met (urgente) thema's om aan te werken
- Prioriteiten stellen
- Actieplan en planning maken
- Terugkoppeling, evaluatie en afspraken

Box 1: Programma kennismakingsbijeenkomst

# Op de bres voor het netwerk Voortijdig schoolverlaten

Nog geen jaar geleden nam Rita Rutten initiatief tot de oprichting van het netwerk Voortijdig schoolverlaten (VSV). Hoe staat het nu met het netwerk? “Daar ben ik eigenlijk ook wel benieuwd naar?” aldus Rita. “De eerste bijeenkomsten vorig jaar zijn wisselend bezocht.” Een gesprek met Rita Rutten, stafmedewerker Onderwijs bij het ROC MN, over haar passie voor en zorgen bij het netwerken – kortom: over het wel en wee van de netwerkoprichter.

door Pieterjan van Wijngaarden

## Hoe ben je gestart met het netwerk VSV?

Ik ben programmamanager VSV. Dat betekent dat ik betrokken ben bij alle projecten die in opdracht van de gemeente Utrecht worden uitgevoerd in het kader van VSV. Ik merkte dat het netwerkdelen belangrijk zou kunnen zijn bij dit thema. Op deze manier kunnen we dit thema breder bespreken in het roc. Vaak gaat het bij VSV alleen om de niveaus 1 en 2, terwijl er ook op de niveaus 3 en 4 uitval is. Om die communicatielijnen te realiseren ben ik met het netwerk gestart. Dat netwerk vormt zich als het ware om de projecten met betrekking tot VSV heen. Het doel was ook om voor het netwerk externe partijen uit te nodigen. Dat moet echt nog groeien.

## Hoe ben je op de gedachte gekomen om een netwerk te starten?

Tja, hoe gaat dat. Je zit achter je bureau en bedenkt wat. Ik had het idee dat het belangrijk zou zijn eens niet vanuit een projectstructuur te werken, gericht op een product of instrument. Dat zijn soms beperkende kaders. Dat werkt ook vaak beknellend.

## Op zoek naar wederzijds aantrekkelijke thema's

Na de succesvolle start brengen de deelnemers in subgroepjes in kaart aan welke vraagstukken men in het netwerk wil werken. Verwante vraagstukken clusteren we tot thema's. In Box 3 vind je een overzicht van die thema's; de vetgedrukte geven we prioriteit en vormen de agenda van het netwerk tot aan de onderwijsconferentie in oktober 2006.

Samen benoemen van thema's waar men aan wil werken en daar overeenstemming over bereiken, is volgens Lourens een belangrijke stap voor het netwerk. “Door samen te benoemen welke thema's belangrijk zijn verschuift de nadruk van producten en produceren, naar samen leren rond gemeenschappelijke, experiment-overstijgende onderwerpen”, aldus Lourens: “Producten komen nog wel aan de orde tijdens de bijeenkomsten. Echter, alleen in een breder en gezamenlijk kader.”

## Ideën over het vervolg

Aan het eind van de kennismakingsbijeenkomst buigen we ons over mogelijke vervolgstappen.

Daarbij worden de volgende ideeën geopperd:

- Elke netwerkbijeenkomst staat in het teken van een gemeenschappelijk thema;
- We gebruiken de bijeenkomst om rond dat thema succesvoorbeelden met elkaar te delen en te analyseren; nieuwe ideeën te ontwikkelen et cetera;
- Deelnemers uit het netwerk die warm lopen voor het thema bereiden de bijeenkomst voor;
- Voor de netwerkbijeenkomsten worden collega's uitgenodigd die zich betrokken voelen bij en belangstelling hebben voor het thema, maar nu nog niet deelnemen aan het netwerk. Zo betrekken we geleidelijk steeds meer collega's bij de experimenten en het netwerk.

Na een korte evaluatie, waarin deelnemers met tevredenheid terug kijken op het proces en de opbrengsten van de bijeenkomst, breekt het informele gedeelte van de kennismaking aan. Er is nog een uur beschikbaar voor wie wil, om samen iets te drinken en verder door te praten over wat je bezig houdt. Want ook dat hoort bij kennis maken!



- Overgangsfase: vernieuwen binnen de bestaande organisatie
- Maatstaf ontwikkelen met betrekking tot de invoering van de visie Ondernemend leren
- Professionalisering van docenten (o.a. bij vormgeving onderwijs, beoordeling)
- Planning & Control (o.a. afstemming met experimenten en vice versa)
- Loopbaanleren
- Omgeving betrekken (bv. werkveld)
- Communicatie over de experimenten
- Facilitering: benodigde voorzieningen en middelen voor het nieuwe onderwijs
- ICT & leren
- Bekostiging
- OER/examinering

## Box 3: de agenda van het netwerk

Ik zocht ruimte die nodig is om nieuwe dingen te bedenken en uit te wisselen. Voor mij was ook belangrijk dat ik mijn rol anders zou inrichten. Ik heb me verantwoordelijk gevoeld voor het opstarten van dit netwerk. Als het goed is, ontstaat er straks een netwerk wat zichzelf in stand houdt. Daar zijn we overigens nog lang niet.

**Als je achter je bureau zit en het idee ontstaat om een netwerk te starten, wat doe je dan als eerste?**

Ik heb mijn plannen getoetst bij collega's, leidinggevend, belanghebbenden. De reacties waren zonder uitzondering positief. Vervolgens was voor mij een belangrijk punt: wie nodig ik uit voor het netwerk? Ik wilde vooral naar de werkvloer. Een nadeel van projecten vind ik dat vaak dezelfde mensen betrokken zijn. Juist voor het thema VSV is het belangrijk dat de mensen die hier dagelijks mee te maken hebben, betrokken zijn. Ik vind ook dat we daar als roc naar moeten zoeken, willen we een lerende organisatie zijn. We zouden docenten moeten betrekken. Niet alleen door ruimte te geven, maar vooral ook door echt te luisteren naar wat zij zeggen.

**Hoe nodig je vervolgens mensen uit voor jouw netwerk?**

Ik ben gewoon gaan bellen en mailen. Voor mijzelf had ik een lijst gemaakt met vijftien tot twintig namen van mensen die ik van projecten kende. Ik wilde echter vermijden dat weer met dezelfde club bij elkaar zouden zitten. Ons kent ons. Ik wilde heel graag een verbreding naar docenten die ik nog niet zo vaak heb gezien. Lukraak heb ik daarom docenten benaderd. Ook heb ik gevraagd aan de mensen op mij lijst of zij docenten kennen die betrokken zijn bij dit thema. Dat proces is heel geleidelijk gegaan. Ik heb het heel informeel gehouden.

**Vervolgens kwam de eerste bijeenkomst; hoe ging dat in zijn werk?**

In de tijd dat wij onze bijeenkomst met het netwerk wilden organiseren, zetten jullie (adviseurs van K&S – red.) de eerste stappen in het onderzoek naar netwerken. Een van de netwerken in dat onderzoek was uitvalvermindering. Op die manier ben ik met jullie in gesprek gekomen. Ik had ook het idee dat jullie zouden kunnen helpen bij het organiseren van de eerste bijeenkomst. Dat was ook het geval. De eerste bijeenkomst werd goed bezocht. Er waren ongeveer vijftien mensen. Aanvankelijk proefde ik enige weerstand. De reactie was: 'gaan we nu weer praten over dit thema?'. Naarmate de bijeenkomst vorderde, werden mensen meer geboeid en kwamen ze in een actieve houding. We hebben uitgewisseld over ieders praktijk en interventies met betrekking tot het bestrijden van uitval. We hebben gezamenlijk de eerste plannen bedacht door in kleine groepen uiteen te gaan. Ik herinner me dat ik in de groep zat die de uitspraak deed: 'Loopbaanbegeleiding van studenten mag eigenlijk niet ophouden bij het verlaten van het roc.' Dat vind ik echt een prikkelende gedachte. Vervolgens hebben we afspraken gemaakt over de tweede bijeenkomst. We zijn bij een van de collega's op bezoek gegaan om te zien hoe hij zijn uitval in de afgelopen jaren

Als het goed is,  
ontstaat er straks  
een netwerk wat  
zichzelf in stand  
houdt

Ik ben altijd persoonlijk  
 bezig geweest met de vraag  
 hoe je onderwijskansen kan  
 verbeteren

heeft verminderd. Ik vind het nog altijd bijzonder dat de opkomst heel laag was tijdens deze tweede bijeenkomst.

**Hoe is het thema VSV voor jou persoonlijk belangrijk?**

Het thema VSV is absoluut belangrijk voor mij persoonlijk. Ik ben ook slecht in dingen doen, waar ik niet warm voor loop. Mijn persoonlijke betrokkenheid bij dit thema maakt dat ik de stap kan zetten om zo'n netwerk op te zetten. Ik ben altijd geboeid geweest door de vraag hoe je onderwijskansen voor studenten kunt vergroten. Misschien is dat ook de reden dat ik veel werk aan de onderkant van de kwalificatiestructuur: de niveaus 1 en 2, waar de uitval het hoogste is. Ik vind dat we als roc een maatschappelijke opdracht hebben. Die opdracht neem ik heel serieus.

**Wat is het belangrijkste in het initiatief nemen tot het opzetten van een netwerk?**

Ik vond het belangrijk om mijzelf niet als projectleider of trekker te presenteren. Ik heb er daarom voor gekozen de eerste bijeenkomst niet te leiden. Ik heb daarmee geprobeerd de vermijden dat de beleving zou zijn dat ik de constante factor ben in het netwerk en zorg zou dragen voor vervolgbijeenkomsten. Ik vind het ook lastig om niet in de trekkersrol te zitten. Ik voel mij namelijk heel betrokken bij dit thema. Het is voor mijn belangrijk dat we oplossingen bedenken voor uitval. Ik realiseer me echter ook dat als ik trekker wordt, ik mensen hun eigen motivatie en zeggenschap over de inhoud en vorm van de bijeenkomst ontnem. Ik vind dat een heel lastig punt. Soms verwachten mensen ook dat er een persoon is die alles trekt. Veel mensen hebben ook geen tijd en gelegenheid heel actief met netwerken bezig te zijn. Ik vind deze faciliteiten ook heel belangrijk wanneer we als roc zeggen: netwerklere is een speerpunt. We zullen dit ook goed moeten monitoren. Het gaat er niet om dat we een beetje gezellig met elkaar kletsen. Onze netwerken moeten echt iets opleveren; ze hebben een doel. Het doel van het netwerk dient bij voorkeur door de netwerkleden zelf te worden vastgesteld. En dat is nog niet eenvoudig.



# Netwerkonderzoek in de lerarenkamer

Velen zullen het eens zijn met de stelling dat ademen en bewegen activiteiten zijn, die de mens als vanzelf uitvoert. Minder mensen zullen de gedachte onderschrijven dat leren een activiteit is die als vanzelf plaatsvindt. Iemand zei eens: het cognitieve vermogen van de mens maakt het hem onmogelijk om niet te leren. Nog meer vraagtekens zullen rijzen bij de stelling dat ook netwerken een activiteit is die mensen moeilijk kunnen vermijden. Deze stelling komt voort uit de gedachte dat de mens een sociaal wezen is en van nature contact maakt en zoekt met anderen. Wie redeneert vanuit deze stelling stelt niet de vraag of er netwerken ontstaan binnen het ROC MN. De vraag is dan interessant: hoe ontstaan netwerken en hoe zien ze er uit? Onderzoekers Pepijn Pillen en Pieterjan van Wijngaarden gingen op bezoek in Nieuwegein om vanuit de lerarenkamer te onderzoeken hoe en welke netwerken daar ontstaan.

## Netwerkonderzoek in de lerarenkamer, hoe ziet dat er uit?

**Pillen:** “Dat is een mooie vraag: hoe ziet dat er uit? Het bijzondere van dit onderzoek is namelijk geweest dat we ter plekke echt iets hebben gemaakt. We begonnen 's ochtends vroeg met een lege wand in de lerarenkamer. Gedurende de dag heeft de wand zich gevuld met netwerkeshoeken en verbindingen daartussen.”

**Van Wijngaarden:** “De lerarenkamer was die dag even ons honk, ons onderzoekshoofdkwartier. Van daaruit hebben we docenten en andere medewerkers opgezocht om hen te bevragen over hun netwerk. We deden dat aan de hand van netwerkeshoeken. Dat zijn papiertjes ter grootte van een bierviltje. We schreven daarop twee dingen: sterke punten van degene die we interviewden en een prangende vraag. Vervolgens vroegen we naar de zes belangrijkste personen in het netwerk van deze persoon. Tenslotte maakten we een foto en spoedden ons terug naar de lerarenkamer.”

**Pillen:** “In de lerarenkamer plakten we de zeshoeken op de lege wand en legden dwarsverbanden. Daarna zochten we een van de mensen die genoemd werden op de zeshoek op en deden met hem of haar hetzelfde. Zo ontstond als het ware een sociale kaart van Nieuwegein.”

## Wat is jullie het meeste bijgebleven van dit onderzoek?

**Van Wijngaarden:** “Ik herinner mij het moment dat een van de docenten mij vertelde dat hij tegenwoordig veel te maken heeft met leerlingen die autistisch zijn. Hij wilde graag meer te weten komen over autisme. Hij zei licht gefrustreerd: ik weet zeker dat er onder de ruim 1.500 docenten bij het ROC MN collega's zijn die meer weten van autisme. Ik kan ze alleen niet vinden. Op dat moment zag ik in dat het echt belangrijk is voor het ROC MN om in netwerken te denken en de bestaande netwerken inzichtelijk te maken.

**Pillen:** “Ik weet nog hoe wij gedurende de dag de sociale kaart zagen groeien. Allerlei verbanden werden inzichtelijk. Bijzonder vond ik dat er enkele mensen waren die verschillende clusters binnen Nieuwegein met elkaar verbonden. Dat zijn denk ik de echte netwerkers. We hebben ook heel wat mensen van buiten betrokken in het netwerkonderzoek. Nog al wat docenten en medewerkers noemden mensen buiten Nieuwegein of zelf binnen het ROC MN als belangrijke personen in hun netwerk.

## Wat heeft het onderzoek opgeleverd?

**Pillen:** “Het onderzoek illustreert dat er rijke netwerken bestaan op de werkvloer. Dit is belangrijke informatie voor met name bestuurders van het ROC MN. Als je het leren in netwerken wilt bevorderen binnen het ROC MN, kun je dus aansluiten bij bestaande netwerken. De vraag is ook: hoe kun je deze bestaande netwerken verrijken?”

**Van Wijngaarden:** “Interessant vind ik ook de sociale kaart van Nieuwegein. Ik zou wel eens willen kijken hoe we hiermee verder kunnen gaan. Met alle vragen en sterke punten, die zijn benoemd door de docenten. Het lijkt mij bijvoorbeeld fantastisch om een soort Hyvesomgeving in te richten voor het ROC MN. Dat kan goed aan de hand van deze onderzoeken.

# Uitstralen: hoe doe je dat?

Een dubbelinterview met twee experts op het gebied van uitstralen. Etaleur Peter de Vries is verbonden aan Hypsos. Hij ontwerpt en realiseert etalages en showrooms. “Een etalage is het gezicht van een organisatie”, aldus Peter. Ook spreken we met Karin Winters, actief deelneemster aan het netwerk IC en onderwijs. “Dit leernetwerk is heel zichtbaar binnen en buiten het roc. Als netwerk worden we nog al eens gevraagd complexe problemen met betrekking tot de verbinding tussen ICT en onderwijs innovatief te benaderen”, aldus Karin. We vroegen deze twee specialisten hoe je kunt werken aan uitstralen. In het gesprek zijn we op zoek gegaan naar succesfactoren bij het inrichten van een etalageruimte en bij het uitstralen van een netwerk.

door Pepijn Pillen

## **Peter, wat vind je belangrijk wanneer je een etalage inricht?**

**Peter:** Als etaleur moet je weten hoe de organisatie die uit wil stralen in elkaar zit. Je moet weten wat hun doelstelling is en wat ze belangrijk vinden. Voor mij als etaleur is het van belang te weten wie de doelgroep is die de organisatie voor ogen heeft. Daar pas ik mijn ontwerp op aan.

## **Karin, wat vind jij belangrijk als het gaat om het uitstralen van het netwerk ICT en onderwijs?**

**Karin:** Voor mij is het heel belangrijk dat alle sectoren van het ROC MN vertegenwoordigd zijn in het netwerk ICT en onderwijs. Hierdoor hadden wij als netwerk de mogelijkheid om binnen de gehele organisatie iedereen te bereiken en overal uit te stralen. Daarnaast vind ik het belangrijk dat we uitstralen naar iedereen. Zo is de BlackBoard gebruikersdag laagdrempelig en aantrekkelijk: we hebben workshops voor zowel gevorderde gebruikers als mensen die nog nooit met BlackBoard gewerkt hebben, en we sluiten altijd af met een borrel!

## **Wat zijn volgens jou succesfactoren wanneer het gaat om uitstralen?**

**Peter:** Een etalage heeft als doel mensen de winkel in te krijgen, het moet een aanzuigende werking hebben. Hiervoor is een doorkijk naar de winkel nodig. Op die manier licht je een tipje van de sluier op van wat daar binnen staat. Mensen worden dan nieuwsgierig en stappen binnen. Als etaleur kun je dit bereiken door vooral dingen weg te laten. Bij een volle etalage is er niets te raden over van wat er in de winkel staat. Door een doorkijk naar de winkel te geven is je etalage echt een verlengstuk van de winkel.

**Karin:** Met het netwerk ICT en onderwijs maken wij ook gebruik van het principe om collega's buiten het netwerk een doorkijk te geven in ons netwerk. De BlackBoard gebruikersdag is hier een voorbeeld van. Op de BlackBoard gebruikersdag lichten we een tipje van de sluier van wat we als netwerk zoal doen. Collega's van buiten het netwerk kunnen dit op deze jaarlijkse dag letterlijk voelen. Hiermee creëren we een behoefte bij de mensen buiten het netwerk. Ze willen dan vaak meer en komen met die behoefte het netwerk binnen. Eigenlijk hetzelfde wat in een etalage gebeurt: als je een jasje in de etalage hang stappen mensen de winkel binnen. Daar gaan ze op zoek naar een bijpassende broek.

Peter: “Door producten exclusief te presenteren en schaars te doen lijken, worden ze aantrekkelijker: dát is uitstralen.”

### Wat doe je nog aan uitstralen als de mensen eenmaal binnen zijn?

**Peter:** Als je het hebt over uitstralen gaat dat naar mijn idee veel verder dan alleen je etalage. Op het moment dat de etalage uitnodigend is en de klant komt in een winkel die niet aan dat niveau voldoet, is hij snel weg. Je moet minstens zoveel zorg besteden aan de binnenkant van de winkel als aan de etalage, dan houd je mensen vast. Het winkelpersoneel vervult hierbij een belangrijke rol. Ik kan een voorbeeld geven van een beddenwinkel. Daar stond het mooiste bed van de winkel op een verhoging. Het was prachtig verlicht en zag er keurig verzorgd uit. Het bed sprong echt in het oog en maakte dat iedereen hier even bij stil stond.

**Karin:** Dat merk ik in ons netwerk ook. Als we niet iedere maand een e-zine sturen naar onze collega's, staan we niet meer op de kaart. We moeten vernieuwend blijven in wat we naar buiten toe communiceren. Een manier waarop wij dit als netwerkers doen is door op thema's te werken. Net zoals een etaleur in de herfst geen zomerkleding in de etalage plaatst, passen wij ons als netwerkers ook aan, aan de tijd en de omstandigheden. Je moet je doelgroep niet uit het oog verliezen als je vernieuwt. We hebben wel eens de plank misgeslagen: we maakten een podcast en merkten vervolgens dat mensen ons helemaal kwijt waren. Als iets niet landt, moet je het de volgende keer anders doen.

### Eigenlijk best gemakkelijk dat uitstralen: zorgen voor een maandelijkse nieuwsbrief om je netwerk onder de aandacht te brengen en een goede inrichting van je winkeletalage, zie ik dat goed?

**Karin:** Nee, dat zie je niet goed. Als je het bij een maandelijkse nieuwsbrief houdt gaan mensen het niet meer lezen en haken af. De uitdaging voor het netwerk ICT en onderwijs is om het gebruik van de opgebouwde kennis niet vrijblijvend te laten zijn, maar om dit echt een professionele duw te geven en tegen collega's buiten het netwerk te zeggen: "nu is het klaar met een berichtje heen en weer sturen en een pdf-bestandje plaatsen op BlackBoard, we gaan nu echt leren en ontwikkelen, niet alleen maar communiceren". Hiervoor moet je jezelf blijven vernieuwen in de communicatie, anders wordt hetgeen het netwerk onderneemt te vanzelfsprekend en val je niet meer op. We gebruiken veel verschillende manieren van communiceren, zoals een nieuwsbrief, een website, een jaarlijkse Blackboard gebruikersdag, weblogs en één op één gesprekken. Dit zijn verschillende manieren en ik gebruik wat het best past op dat moment.

Karin: "Met uitstralen ben je nooit klaar. Als je niet meer uitstraalt is het nut van het netwerk weg."



**Peter:** Zo is het bij het inrichten van een etalage ook. Regelmatige vernieuwing van de etalage is echt een must. Je moet het publiek blijven prikkelen. Doe je dat niet, dan word je in de drukke winkelstraat over het hoofd gezien. Hierbij spelen details een belangrijke rol. Door kleine dingen te veranderen kun je een groot effect teweeg brengen. Tegelijkertijd gaat het bij vernieuwing om het totaalplaatje. Met verdoezelen kom je er niet. Als een opdrachtgever mij vraagt om een lelijke muur te verdoezelen, vertel ik hem dat dit niet het gewenste effect gaat hebben. Het publiek prikt hier doorheen.

### En hoe ga je zelf te werk?

**Peter:** Ik vind het als etaleur heel belangrijk dat je de etalage die je inricht regelmatig bekijkt vanuit de ogen van de passant. Ik stap vaak de etalage uit, loop naar buiten en bekijk hoe het eruit ziet. Van binnen naar buiten etaleren is moeilijk. Je ziet dan niet goed wat je maakt en wat het effect is. Daarnaast vind ik etaleren ook vaak de kunst van het weglaten. Hierdoor kunnen voorbijgangers hun volledige aandacht richten op datgene wat er wel is. Deze producten lijken hierdoor ook schaars en daarmee waardevol.

**Karin:** Van buitenaf naar het netwerk kijken... dat zouden wij meer kunnen doen. We reflecteren wel samen, maar vragen anderen collega's van buiten het netwerk niet hoe ze ons zien. Zelf straal ik uit door actief te zijn en te ondernemen. Ik geloof dat wanneer je onderuit gezakt niets zit te doen, er ook niets gebeurt. Ik boor al mijn bronnen aan die ik denk te kunnen gebruiken. Daarnaast ben ik niet bang om de producten van ons netwerk en de kennis die we ontwikkeld hebben, ter beschikking te stellen aan anderen. Zo geldt dat denk ik ook voor etaleren: als je niet het goede gereedschap hebt gaat het je volgens mij niet lukken om je etalage goed in te richten en je spullen te verkopen. Dat hebben wij natuurlijk ook. Wij moeten de juiste kennis bij elkaar brengen en dat aan de wereld buiten ons netwerk laten zien.

# Kennis zit tussen de neuzen

In het tweede jaar van mijn middelbare school stond ik flink op zakken. Duits en Frans waren voor mij de kritische vakken. Na een stevige reprimande van mijn decaan en natuurlijk mijn ouders heb ik toen braaf wekenlang de woordjes en grammaticaregels uit mijn hoofd geleerd. Hierdoor haalde ik aan de lopende band zevens en achten. Ik ging toen toch nog op het nippertje over en kreeg van mijn ouders in die zomervakantie (beloofd is beloofd) een flink cadeau en dat was leuk. Twee jaar later in vierde, bleef ik toch echt zitten.

door Tjip de Jong

In het tweede jaar van mijn middelbare school stond ik flink op zakken. Duits en Frans waren voor mij de kritische vakken. Na een stevige reprimande van mijn decaan en natuurlijk mijn ouders heb ik toen braaf wekenlang de woordjes en grammaticaregels uit mijn hoofd geleerd. Hierdoor haalde ik aan de lopende band zevens en achten. Ik ging toen toch nog op het nippertje over en kreeg van mijn ouders in die zomervakantie (beloofd is beloofd) een flink cadeau en dat was leuk. Twee jaar later in vierde, bleef ik toch echt zitten.

Leren door puur uit je hoofd te leren was lange tijd de methode om kinderen klaar te stomen voor een toekomstige baan. Dat is ook niet zo gek, nog niet al te lang geleden beschouwden wetenschappers, onderwijsinstellingen en beleidsmakers het fenomeen kennis als een objectief product dat door middel van individuele informatieverzameling en verwerking bij een individu kan toenemen. Kennis is in deze optiek dan enerzijds overdraagbaar door bijvoorbeeld woordjes te leren en anderzijds gemakkelijk meetbaar door een toets af te nemen.

Hoewel ik kanttekeningen plaats bij de gedachte dat kennis een objectief product zou zijn, vind ik dit perspectief niet zorgelijk.



Wetenschappers, onderwijsinstellingen en beleidsmakers slaan de plank wel vaker mis (kinderen leren niet van computerspelletjes, de zon draait om de aarde, de wereld is plat) en dat zal vast nog wel een paar keer gebeuren. We zien echter dat onze maatschappij zich ontwikkelt tot kennismaatschappij. Het is hierin cruciaal om als land of organisatie te overleven en dat vraagt om belangrijke bekwaamheden om kennis te ontwikkelen en dus te innoveren. Een belangrijke ontwikkeling in deze kennismaatschappij of kenniseconomie is dat van medewerkers wordt verlangd om samen te werken. Het inzetten van persoonlijke vaardigheden en ze te verbinden in een team is een belangrijke vaardigheid geworden. Deze kunde kunnen we zien als kennis. Sterker nog, deze kennis is op te vatten als een sociaal werkbaar overeenkomst en zit dus eerder tussen de neuzen dan tussen de oren. Dit is ook de opvatting van bijvoorbeeld Professor Homan, hoogleraar verandermanagement aan de Open Universiteit.

Toen in de jaren negentig de aanwijzingen van een opkomende kenniseconomie zichtbaar begon te worden werd de roep om terug te keren naar het vroegere systeem van discipline, inhoud en terug naar de basis steeds harder. De generatie leerlingen die is opgegroeid met woordjes leren, inhoud kunnen reproduceren, belonen of afstraffen staat inmiddels aan het roer van multinationals en overheidsorganen. Zij roepen het hardst om oplossingen voor de problemen in het huidige onderwijs: 'Waar is de inhoud? Ze weten niets meer! In mijn tijd was het wel anders!'. Deze manier van kijken staat haaks op kennisproductiviteit en innovatie. Het zal echt lastig worden om alle leerlingen van het beroepsonderwijs in Nederland te gaan dwingen om inhoud te reproduceren en samen te werken. Dwang leidt in de praktijk tot schooluitval. Daarnaast weten we al langer dat we op deze manier geen innovatieve leeromgeving creëren, maar eerder een omgeving van afstand, wantrouwen, hiërarchie, straffen en uitsluiting.

Als kennis tussen de neuzen zit, wil dit niet zeggen dat het individu met persoonlijke passie niet meer bestaat. Integendeel, deze passie wordt wellicht de belangrijkste drijfveer om te kunnen verbinden. Ik heb in twee havo/ vwo braaf mijn woordjes geleerd om zo over te gaan naar de derde en in deze zin was ik niet vanuit mijn passie mijn leren aan het vormgeven. Ook vond ik hierdoor mijn leraar verre van aardig.

Het kunnen verbinden van je passie aan andere mensen krijgt pas betekenis als je serieus wordt genomen. Als je mag aangeven wat je belangrijk vindt en daarbij wordt uitgenodigd om je eigen, unieke perspectief in te brengen. Dit is in mijn optiek een verfrissend perspectief dat grote vraagtekens zet bij aanbodgericht onderwijs. In dit licht is het aannemelijk dat onderwijs op elk leerniveau vanuit passie kan worden vormgeven. Het is met name eng en nieuw – en dat houdt tegen! De opvatting dat sommige kinderen hiërarchie en structuur nodig hebben om te leren is er eerder het resultaat van dat het de leerling is afgeleerd om voor zichzelf te denken. Leren krijgt betekenis in de relatie tussen personen en daar ligt het begin van samenwerken, vernieuwen en innoveren. Ik geloof dat kennis ook zo ontstaat: door betekenisvolle interactie tussen individuen. Kennis tussen de neuzen dus.

# Uitnodigende uitnodigingen



Na initiatief nemen is uitnodigen een belangrijke stap om een netwerk echt van de grond te krijgen. De essentie van deze fase is dat je mensen die geïnteresseerd zijn in het thema van het netwerk en daar een bijdrage aan kunnen leveren, persoonlijk bij het netwerk betreft. Uitnodigen is waardering uitspreken naar de ander: ik vraag jou om mee te doen met het netwerk, omdat je iets te bieden hebt (namelijk....). Omgekeerd is natuurlijk ook van belang om aan de ander te vertellen wat hij of zij aan jou en aan het netwerk kan hebben. Bij uitnodigen gaat het dus om de vraag of het wederzijds aantrekkelijk is om samen aan de slag te gaan.

door Mariël Rondeel

## Benader mensen persoonlijk en stap op hen af

De manier van uitnodigen die we hier beschrijven, is dus anders dan een mailtje schrijven aan veel mensen in de hoop dat er iemand reageert. De kans dat niemand zich aangesproken voelt, is bij zo'n aanpak levensgroot aanwezig. Mensen voelen zich welkom en verantwoordelijk wanneer je hen persoonlijk benadert en vraagt om mee te doen. Dus: pak de telefoon in plaats van achter het toetsenbord te kruipen en knoop een gesprekje aan. Wanneer de mensen die je op het oog had om aan te sluiten daar ja op gezegd hebben, komt het aan op het maken van een leuke uitnodiging voor een eerste bijeenkomst of activiteit.

## Uitnodigingen 'met een motor erin'

We hebben een aantal docenten gevraagd welke uitnodigingen zij heel uitnodigend vinden en moeilijk om te weerstaan:

- Persoonlijk: aan jou gericht en aansluitend op jouw situatie, vraag;
- Uitnodigingen met een mooie layout en aantrekkelijk kleurgebruik (is natuurlijk wel een kwestie van persoonlijke smaak);
- Beperkte hoeveelheid informatie: dus kort en krachtig;
- Speels en creatief;
- Digitale uitnodigingen, waarin bij het openen ervan een filmpje start en/of een stem direct tegen jou begint te praten.

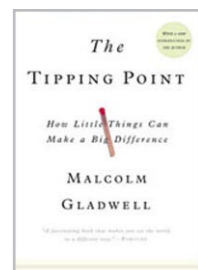
## Manieren om docenten te verleiden om mee te doen

We hebben dezelfde docenten ook gevraagd wanneer zij zich uitgenodigd voelen om mee te doen met een activiteit van een netwerk. Op die vraag kregen we de volgende reacties; doe er je voordeel mee!

Ik voel mij uitgenodigd om te leren in een netwerk wanneer....

- Het tijdstip van de activiteit redelijk past in mijn programma qua werk en andere verplichtingen;
- De inhoud van de activiteit direct toepasbaar is in mijn praktijk (just-in-time);
- De verhouding tussen wat ik moet investeren en wat het mij oplevert gunstig uitvalt;
- De groep mensen die meedoen aantrekkelijk en uitdagend voor mij is
- De lokatie goed bereikbaar is.

# Lezen & surfen



## The Tipping Point (Malcolm Gladwell)

Waarom daalde de criminaliteit in New York zo sterk halverwege de jaren negentig? Hoe wordt een onbekende debutant een bestsellerauteur? Waarom gaan steeds meer jongeren roken terwijl iedereen weet dat het de gezondheid schaadt? Waarom is een televisieprogramma als Sesamstraat zo goed om kinderen te leren lezen? Malcolm Gladwell onderzoekt waarom grote veranderingen in de samenleving vaak zo plotseling en onverwacht zijn. Ideeën, gedragingen, meningen en producten verspreiden zich als een ziekte. Zoals een zieke griep epidemie kan starten, zo kan een graffitimaker de criminaliteit verhogen of een tevreden klant de lege tafels in een restaurant vullen. Het moment dat zo'n 'sociale epidemie' begint is het omslagpunt. Het omslagpunt is een intellectueel avonturenverhaal vol aanstekelijk enthousiasme over de macht van nieuwe ideeën. Het is een kaart voor verandering met een hoopvolle boodschap: één creatieve persoon kan de wereld veranderen.

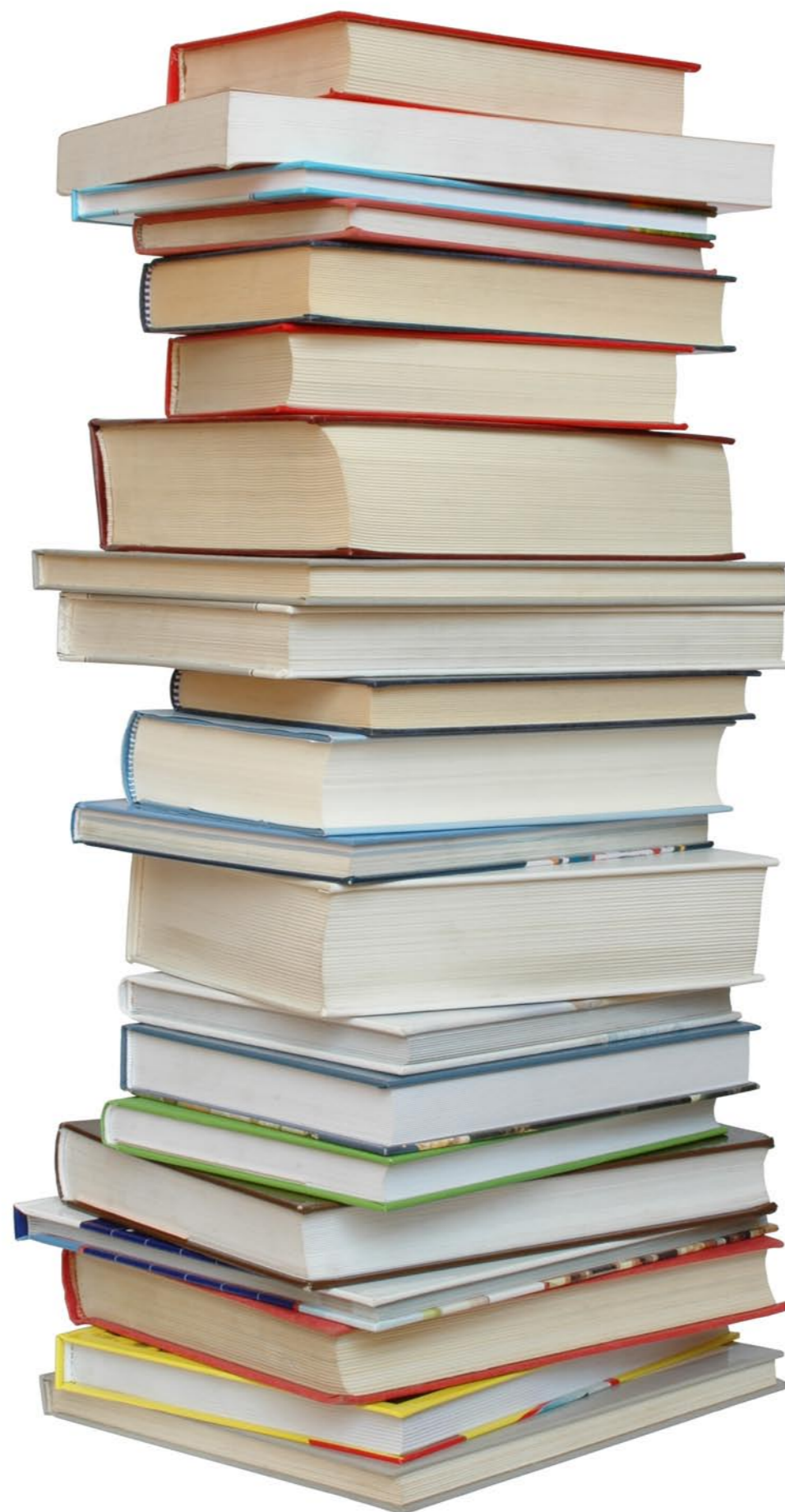
## Ontdek je sterke punten (Marcus Buckingham)

Netwerken ontstaan doordat we anderen uitnodigen op hun sterke punten. Gefixeerd als we zijn op onze zwakheden, hebben we echter vaak geen aandacht voor onze sterke punten. Onze talenten slapen. Met Ontdek je sterke punten gaat de lezer actief op zoek naar al zijn mogelijkheden. Elk boek bevat een code waarmee je een sterke puntentest kunt maken op [www.strengthsfinder.com](http://www.strengthsfinder.com), het ondersteunende internetprogramma met online feedback om talenten en mogelijkheden te ontdekken en in te zetten voor persoonlijk en zakelijk succes.



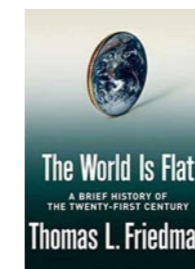
## Faciliteren van kenniskringen (Cees Sprenger & Jeannet Kant)

In dit boek worden instrumenten en modellen gepresenteerd die specifiek te gebruiken zijn in een kenniskring. De aandacht in het boek richt zich vooral op het uitwisselingsproces van kennis tussen mensen in en tussen organisaties. Het boek is opgebouwd uit drie delen. In het eerste deel ligt het accent op de achtergrond van het begrip kenniskring. Er wordt een globaal procesmodel geschetst. In deel twee beschrijven de auteurs een keur van instrumenten en modellen die de facilitator in het geschetste proces kan gebruiken. Ten slotte worden in deel drie de houdingsaspecten en basisvaardigheden toegelicht die de facilitator nodig heeft om de instrumenten op verantwoorde wijze te kunnen toepassen. Het boek is bedoeld voor facilitators. Dat kunnen managers zijn die hun medewerkers willen begeleiden bij het uitwisselen van kennis in kenniskringen. Het kunnen ook professionele facilitators, trainers, adviseurs of docenten zijn die kenniskringen organisatieoverstijgend willen ondersteunen.



## Democratizing Innovation (Eric von Hippel)

Dit boek is in zijn geheel te downloaden via de site van de schrijver (<http://web.mit.edu/evhippel>). Het geeft in een zeer uitgebreide case studies weer hoe innovatie tot stand komt. Von Hippel geeft veel verschillende voorbeelden: van de totstandkoming van chirurgieapparatuur tot de ontwikkeling van windschermen. Stuk voor stuk voorbeelden over hoe nieuwe producten en diensten tot stand komen.



## The World is Flat (Thomas Friedman)

Computerconcern IBM ontslaat vijftien duizend Amerikanen om daarvoor in de plaats vijftien duizend Indiërs te contracteren. Grote bedrijven besteden hun software steeds vaker uit in Azië. Thomas Friedman komt met een meeslepende beschrijving van de 'platte aarde', de voorgoed veranderde wereld waarin professionals uit alle windstreken met elkaar samenwerken of wedijveren alsof hun kantoren vlak naast elkaar liggen. Friedman legt uit hoe wij ons aan deze nieuwe wereld kunnen - en moeten - aanpassen. Een briljant en verontrustend boek.

## Bowling Alone (Robert Putnam)

In de jaren zestig was acht procent van alle Amerikaanse mannen lid van een bowlingclub. Aan het einde van de jaren negentig is dat nog amper drie procent. Dat is niet alleen jammer voor de uitbaters van bowlinghallen – clubleden besteden gemiddeld drie keer zoveel geld aan pizzapunten en bier als niet-leden. De teruglopende animo voor georganiseerde bowlingcompetities is ook een groot gemis voor de samenleving als geheel. Dat betoogt tenminste de beroemde Harvard-socioloog Robert Putnam in zijn boek Bowling Alone. Hoge criminaliteitscijfers, depressies, road rage en zelfs vroegtijdige dood kunnen het gevolg zijn van deze trend. Bowling Alone gaat over de teloorgang van de gemeenschapszin in Amerika en deed in dat land veel stof opwaaien. Vanaf de verschijning van het boek twee jaar geleden, is Putnam uitgegroeid tot een van de sterdeskundigen van het land. Hij werd gevraagd aan te schuiven in het Witte Huis om uit te leggen wat er precies mis is met Amerika. Hoewel het boek over de Amerikaanse samenleving gaat, zal ook de Nederlandse lezer veel van de trends die hij beschrijft herkennen.



## Rise of The Creative Class (Richard Florida)

Rise of the Creative Class geeft inzicht in de opkomst van een nieuwe 'creatieve klasse'. Leden van deze klasse zijn onder andere: onderzoekers, wetenschappers, architecten, onderwijzers, schrijvers en artiesten. Deze creatieve klasse hebben een functie: ze bedenken nieuwe ideeën, technologieën en geven betekenis aan nieuwe creatieve inhoud in onze samenleving. Het doel van dit boek is om uitleg te geven hoe het komt dat deze klasse juist nu in onze samenleving als cruciaal wordt bestempeld.

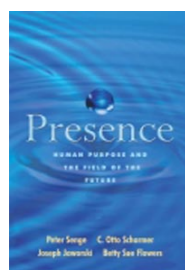
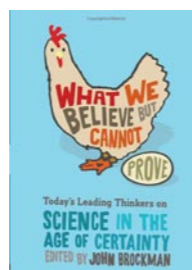


### Ik ben een goede relatie (Fiona Brouwer)

Netwerken is relaties aangaan. '95% van wat anderen over u zeggen is waar, het wordt tijd dat u gaat luisteren!' Volgens Fiona Brouwer bent u zelf verantwoordelijk voor uw leven en de kwaliteit van uw relaties. Ze leert naar jezelf te kijken en naar anderen te luisteren. 'Uw omgeving is een fantastische bron van informatie, die u helpt uw persoonlijkheid verder te ontwikkelen.' Wij zijn voortdurend in contact met partners, ouders, familieleden, collega's en vrienden. Als een relatie niet goed loopt, leggen we de oorzaak al gauw bij een ander. Maar in plaats van anderen de schuld te geven, kunt u beter kijken naar datgene waar u zelf invloed op kan uitoefenen. En dat is uw eigen gedrag. Persoonlijkheidsontwikkeling is de sleutel om goede relaties te hebben met de mensen om u heen. Fiona is relatie-specialist. Ze begeleidt bedrijven, stellen en individuen in binnen- en buitenland.

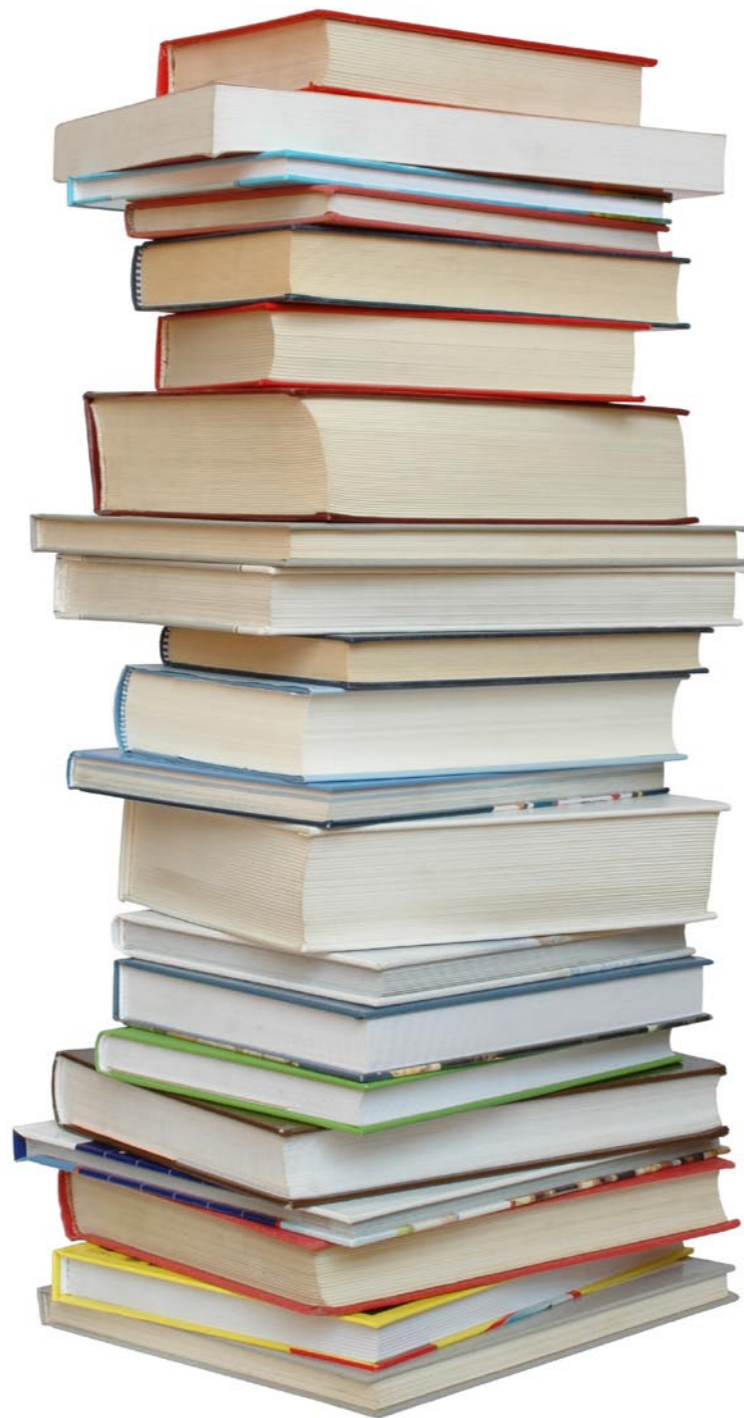
### What We Believe But Cannot Prove (John Brockman)

Sommige dingen voel je op je klompen aan, maar zijn moeilijk te bewijzen. Dat speelt ook in de wetenschap. Na jarenlang actief te zijn geweest in een vakgebied weet men iets 'eigenlijk wel zeker', maar het cruciale bewijs ontbreekt nog. John Brockman vroeg een groot aantal wetenschappers naar hun ideeën die ze nog steeds maar niet kunnen bewijzen. Hun bijdragen bundelde hij in het boek *What We Believe But Cannot Prove - Today's Leading Thinkers on Science in the Age of Certainty*. Blijkbaar was het idee voor dit boek een schot in de roos, want onder de lijst van inzenders zien we veel namen van bekende wetenschappers, zoals: Martin Rees, Daniel C. Dennett, John D. Barrow. Wat weten onze leidende wetenschappers wel, maar kunnen ze nog steeds maar niet bewijzen?



### Presence (Peter Senge)

Presence is het meest recente boek van Peter Senge, de volprezen auteur van *Het vijfde Discipline* Praktijkboek, vader van 'de lerende organisatie' en oprichter van The Society for Organizational Learning. Samen met drie andere 'change and learning' denkers zoekt Senge naar antwoorden op de vraag hoe diepgaande collectieve verandering plaatsvindt. Daarbij maken zij niet alleen gebruik van hun eigen ervaringen, maar ook van de gesprekken die zij voor dit boek met vele wetenschappers hadden. Presence laat zien dat het er in de lerende organisatie om gaat een ommezwaai te maken van het vertrouwde 'downloading' (de gebruikelijke manier van denken en handelen hanteren) naar 'presencing' (bewust ervaren van het hier en nu en zien wat zou kunnen zijn). De auteurs illustreren hun verhaal aan de hand van vele voorbeelden, vaak roerende persoonlijke verhalen en inspirerende succesverhalen uit het zakenleven.



### Netwerklanschap (Annemieke Roobeek)

Vroeger werden fabrieken gebouwd en bepaalden die fysiek de omgeving. Straten, wegen, kanalen en spoorlijnen werden aangelegd om mensen en goederen te vervoeren. Daarom heen werden woongebieden en andere voorzieningen gebouwd. De fabriek was nauw verweven met die gemeenschap. Daarbinnen was een vanzelfsprekende hiërarchie die liep van de directeur tot de jongste bediende. Een hiërarchisch patroon dat ook buiten de fabriek doorliep. De fabriek was de kern en in het landschap. Zo nu en dan begaf je je daar omheen. Het landschap van de 21e eeuw ziet er anders uit. Netwerkorganisaties drukken geen fysieke stempel op hun omgeving. Soms weet je niet eens dat een bedrijf er is omdat in netwerkorganisaties zich veel virtueel afspeelt en mensen vanuit verschillende locaties op de wereld parallel met elkaar werken. In netwerkorganisaties zijn organisatiestructuren, hiërarchische verhoudingen en fysieke belemmeringen ondergeschikt aan de creatie en realisatie van producten en diensten. Hierbij zijn medewerkers nodig die innovatief en klantgericht zijn, initiatief nemen en over marktkennis beschikken. Kenniswerkers die constant in beweging zijn met meerdere activiteiten en in verschillende rollen. Horizontale verhoudingen zijn daarbij meer geëigend dan hiërarchische. In het boek 'Netwerklanschap' wordt aan de hand van de metafoer van het landschap de transitie van een statische op hiërarchie georiënteerde bedrijfsorganisatie naar een dynamische op horizontale kennisverbinding gerichte netwerkverbinding beschreven. Het is geschreven op basis van academische inzichten en jarenlange praktijkervaring met transformaties naar netwerkorganisaties in uiteenlopende bedrijven en organisaties. Met een toegankelijke tekst en het kleurrijke uitvoering biedt dit boek een aantrekkelijke routeplanner om meer bedrijven, organisaties en kenniswerkers in beweging te brengen om bewust op pad te gaan richting innovatieve netwerkorganisaties.



#### Sites

- Dropping Knowledge: <http://www.droppingknowledge.org>
- Knowledge Productivity: <http://www.knowledgeproductivity.com>
- INSNA: <http://www.insna.org>
- Netwerk Impuls: <http://www.netwerkipuls.nl>
- Leerloopbaan.nl: <http://www.leerloopbaan.nl>
- Quintura: <http://www.quintura.com>

## 2x2-vragen

Vaak bestaan persoonlijke doelen uit een vage richting of een abstract idee. Globale ambities en concrete activiteiten zijn niet altijd makkelijk aan elkaar te verbinden. Toch zijn zowel ambities als activiteiten als resultaten belangrijk in het werk. De 2x2-vragenmethodiek kan helpen bij het verhelderen van resultaten en activiteiten naar aanleiding van ambities. De 2x2-vragen is een tool om inhoudelijk richting te bepalen in bijvoorbeeld een netwerk. Door vier vragen te stellen richt je de aandacht op de essentie. In vier stappen ga je van ambitie naar resultaat.

### Waar komt de tool vandaan?

Bron: Ginkel van, K., Wijngaarden van, P.J., & Vries de, Christiaan (2005). Toolkit Interactieve benadering. Onderwijs & Gezondheidszorg, 6.

### Waar is de tool voor te gebruiken?

Als je iets wilt bereiken en daarvoor het nodige te doen hebt, dan is het van belang dat je weet wát je doet. De 2x2-vragen helpen je vooraf bij het bedenken wanneer je initiatief een succes gaat zijn. Ze helpen zo het initiatief te ontwerpen.

### Hoe werkt de tool?

Je stelt jezelf of elkaar vier vragen. Bij de eerste twee vragen gaat het om wat je wilt en hoe je het wilt en bij de tweede twee vragen gaat het om wat je nodig hebt om ook echt te slagen.

### De 2x2-vragen

1. Waarom is wat je wilt belangrijk?
2. Wat zie je als resultaat?
3. Wat heb je nodig en wat moet je kunnen om dat resultaat te bereiken?
4. Wat ga je als eerste doen?

### Toelichting bij de vragen

#### 1. Belang

Vraag 1 is van belang om te focussen. Het gaat om de redenen waarom je iets wilt. Je maakt als het ware de wereld kleiner: 'dàárom is het belangrijk. Dit is waar het om draait.' Het is belangrijk voor ogen te hebben waarom je iets doet. Het moet urgentie hebben.

#### 2. Resultaat

Bij Vraag 2 gaat het om het resultaat dat je wilt bereiken. Het gaat om wat je werkelijk te doen staat. Het resultaat is niet wat je moet, het is wat je wilt bereiken. En wat je dan ziet gebeuren, als lukt wat je echt wilt. Hier loont het om die eindsituatie te ontwerpen, bijvoorbeeld aan de hand van één of meer concrete voorbeeldsituaties. Dan kun je vaststellen waar het echt op aankomt.

#### 3. Condities en bekwaamheden

Vraag 3 stel je wanneer je wilt weten: als ik dan weet wat me te doen staat, wat heb ik dan nodig? Zie het als een expeditie die je, samen met anderen, gaat ondernemen. Voor jezelf stel je dan de vraag: wat heb ik nodig, als ik echt wil slagen in mijn opzet? Wat heb ik dan nodig aan bekwaamheden, wat moet ik kunnen? Als je die vraag, wellicht samen met een collega, hebt beantwoord, is het van belang om te bekijken hoe je die benodigde vaardigheden ook echt kunt ontwikkelen.

#### 4. Actie

Bij Vraag 4 gaat het erom ook echt iets te doen met wat je hebt bedacht en besproken. Afspraken maken over de eerste en volgende stappen, daar komt het op aan!



# Tool

## Netwerkonderzoek in de lerarenkamer

Netwerken is een werkwoord. Uitgangspunt van deze tool is dat iedereen netwerkt. Ook binnen ROCMN. In de gangen, in de klas en vooral bij de koffieautomaat in de lerarenkamer. Met deze tool start je een onderzoek naar wie in de organisatie waar netwerkt. Deelnemers aan het onderzoek hebben de mogelijkheid om aan te geven wat zij belangrijk vinden als het gaat om netwerken.

### Waar komt de tool vandaan?

De tool is ontwikkeld voor het netwerkonderzoek in opdracht van het ROCMN door Pepijn Pillen en Pieterjan van Wijngaarden.

### Waar is de tool voor te gebruiken?

De tool heeft als doel de netwerken van medewerkers op een afdeling of binnen een organisatie in kaart te brengen. Dit geeft inzicht in het bestaan en de resultaten van netwerken. Ook stimuleer je de deelnemers om hun netwerken uit te breiden. Een concreet resultaat na een dag interviewen is een visueel in kaart gebracht netwerk in de ruimte waar vanuit je werkt. Verbindingen tussen mensen worden zo in één oogopslag duidelijk. Door gedurende de dag vele gesprekken te voeren over netwerken, krijg je als onderzoeker en als deelnemer aan het onderzoek zicht op hoe de verschillende netwerken eruit zien en wat netwerken je op kunnen leveren.

### Hoe werkt de tool?

Je zoekt een centrale plaats in de organisatie die je op het oog hebt. Vervolgens benader je de eerste persoon met een aantal netwerk vragen. Het onderzoek is begonnen!

### Stap 1: interviewen

Stel in een één op één gesprek de volgende vragen:

1. Wie ben je?
2. Waar ben je goed in?
3. Waar ben je op het moment mee bezig?
4. Welke zes mensen zitten in je netwerk.

### Stap 2: verwerken

Schrijf de antwoorden op de netwerkkzeshoek. Maak in het midden van de zeshoek een profiel van de persoon (vraag 1, 2 en 3). Plaats langs elke zijde de namen van de genoemde mensen in het netwerk.

### Stap 3: visualiseren

Plak na elk interview de zeshoek op een wand in de lerarenkamer. Verbindt deze met andere zeshoeken op de punten waar de persoon aangegeven mee een netwerkverbinding mee te hebben. Zo ontstaat een visueel netwerk.

### Stap 4: interviewen

Vraag tot slot aan de deelnemer welke van de zes genoemde personen uit zijn netwerk je het beste nu kunt gaan interviewen. Ga naar deze persoon toe en herhaal de interviewcyclus.

Naam \_\_\_\_\_

Goed in \_\_\_\_\_

Bezig met \_\_\_\_\_

Vul aan de buitenrand van deze zeshoek  
zes personen uit je netwerk in

Deze zes mensen zitten in mijn netwerk, omdat \_\_\_\_\_

### Wat heb je nodig voor de tool?

- Veel netwerkkzeshoeken;
- Grote vellen papier (bijvoorbeeld flip-overvellen) die je aan een muur van de lerarenkamer kun hangen;
- Tape om de vellen papier op te hangen;
- Herkleefbare lijm waarmee je de netwerkkzeshoeken kunt plakken op de grote vellen papier;
- Pennen en stiften om de netwerkkzeshoeken te beschrijven;
- Mobiele telefoon (netwerken beperken zich niet tot één locatie) om mensen uit het netwerk op een andere locatie te interviewen;
- Veel energie en enthousiasme.

# Tool

# Mind mapping



Mind mapping is een techniek om gedachten en denkpatronen in beeld te brengen. Het helpt je nieuwe verbanden te zien en op andere ideeën te komen. Vaak start je van vanuit een bepaald onderwerp. Door vanuit een onderwerp te associëren en deze associaties daadwerkelijk op te schrijven of te tekenen ontstaat een mindmap. Een mindmap is letterlijk vertaald 'een kaart van de hersenen'. Het doel van mindmapping is het in kaart brengen van alle aspecten van een probleem of onderwerp tesamen met de onderlinge relaties tussen deze aspecten. Het geeft inzicht in de mentale modellen van mensen. Mindmapping is een vrij eenvoudige maar krachtige methode.

## Wanneer kun je het gebruiken?

Mind mapping kun je toepassen als individuele techniek. Je legt via taal of beelden je eigen kennis, ideeën of associaties vast. Mind mapping is ook geschikt om met collega's van gedachten te wisselen over een bepaald onderwerp. Door met elkaar te werken aan een gezamenlijke mindmap ontstaat een proces van kennis delen en kennis creëren. Ergens samen aan werken dwingt tot het combineren van afzonderlijke ideeën, wat weer kan leiden tot nieuwe ideeën en invalshoeken voor onderwerpen en vraagstukken. Het maakt tevens inzichtelijk welke perspectieven mensen hebben op het onderwerp wat weer kan leiden tot een beter begrip voor verschillende meningen en ideeën.

Als je de techniek eenmaal beheerst kun je hem op velerlei manieren en in verschillende situaties toepassen. Een paar voorbeelden:

### Ter kennismaking

Wanneer het belangrijk is dat mensen elkaar beter leren kennen (bijv. aan het begin van een intensief leertraject) kun je ze vragen een mindmap te maken over zichzelf. De mindmaps kunnen bijvoorbeeld opgehangen worden zodat iedereen er langs kan lopen en er vragen over kan stellen. Of ze worden mondeling toegelicht door de eigenaar.

### Complexe materie overzichtelijk maken

Het maken van een mindmap kan je helpen inzicht te krijgen in complexe materie. Wanneer je bijvoorbeeld een moeilijk artikel leest kan het de moeite waard zijn voor jezelf een mindmap te maken met de voor jou belangrijkste aspecten. De mindmap kan zo duidelijkheid scheppen en houvast bieden.

### Aantekeningen maken

De mindmap kan ook een vorm zijn waarin je aantekeningen maakt. Wanneer je een lezing of workshop volgt over een bepaald onderwerp kan het maken van een mindmap helpen om belangrijke thema's en onderlinge relaties vast te houden.

Als start voor het schrijven van een tekst of het voorbereiden van een presentatie

Wanneer je aan het begin staat van het schrijven van een tekst of artikel of het voorbereiden van

een presentatie zit je vaak met de vraag waar en hoe te beginnen. Het maken van een mindmap kan helpen om je gedachten en ideeën te ordenen. Wanneer je alle associaties in de mindmap hebt opgenomen, cluster en prioriteer je ze. Ze krijg je inzicht in de onderwerpen die aan bod moeten komen in de tekst. De prioritering kan helpen om de volgorde van onderwerpen te bepalen.

### Nemen van een beslissing

Wanneer je voor het moment staat een lastige beslissing te nemen wil je er zeker van zijn dat je alle alternatieven hebt overdacht en gewogen. Een mindmap kan hierbij behulpzaam zijn. Neem het probleem als onderwerp en noteer alle alternatieve oplossingen met voors- en tegens die in je opkomen. Dit overzicht kan behulpzaam zijn bij het nemen van de uiteindelijke beslissing. Wanneer je niet alleen voor het probleem staat maar samen met collega's een beslissing moet nemen is het goed om gezamenlijk een mindmap te maken. Dit geeft een beeld van de verschillende perspectieven die mensen hebben, hoe ze het vraagstuk benaderen en welke invalshoeken gehanteerd worden. Door vanuit verschillende perspectieven naar het probleem te kijken kunnen nieuwe oplossingen ontstaan.

### Als presentatiemateriaal

Zoveel als het maken van een mindmap jou kan helpen structuur en inzicht te krijgen in bepaalde materie, kan het deze functie ook vervullen voor je publiek. Een mindmap is in die zin een uitstekende vervanger van sheets. Je biedt de lezer enige structuur aan in de materie door de belangrijkste associaties en onderlinge relaties te laten zien. Daarnaast is er voldoende ruimte voor eigen interpretaties en ideeën.

## Hoe werkt het?

**Benodigheden:** Blanco papier, flipover-vel of whiteboard en stiften in diverse kleuren  
Of een programma om mindmaps te maken op je computer. Gratis te downloaden via <http://cmap.ihmc.us/download/>

## Mind mapping

### Stap 1: Startpunt kiezen

Je neemt een bepaald onderwerp of trefwoord als startpunt voor de mindmap. Teken dit onderwerp in het midden van de flap, het bord of je computerscherm.

### Stap 2: Associaties noteren

Het gekozen onderwerp roept associaties op. Teken deze rond het onderwerp. Deze associaties kunnen weer andere onderwerpen oproepen, die allemaal een plaats krijgen in de mindmap.

### Stap 3: Verdieping aanbrenge

Je kunt op een associatie dieper doorgaan door de vraag te stellen: 'Waar denk je aan bij die associatie?' Hierdoor ontstaan vertakkingen in de mindmap.

### Stap 4: Clusteren

Wanneer de ideëenstroom opgedroogd is, kunnen de aspecten uit de mindmap geclusterd worden. Verschillende onderwerpen die bij elkaar horen worden bij elkaar gezet en eventueel genummerd en geprioriteerd. Dit kan de input zijn voor een volgende stap in een bespreking, leerproces, enz.

## Wat levert het op?

Een mindmap levert inzicht op in een kluit van informatie. De beschikbare informatie wordt gevisualiseerd en gesystematiseerd. Door het mindmappen gezamenlijk te doen worden de informatie en ideeën van meerdere mensen op een overzichtelijke en snelle manier bijeen gebracht.

## Waar vind ik meer informatie?

- Buzan, T. (2006). The Ultimate book of mind maps. UK Edition. ISBN: 0007212917
- Svantesson, I. & N. Dorrestijn (2001). Mindmapping in de praktijk. Uitgeverij Bohn Stafleu van Loghum. ISBN 9036801427.
- Weiler, P. (2005). Mind mapping praktisch toepassen. Centrale Uitgeverij Deltas. ISBN 9024380855

## Sfeerkaarten

Sfeerkaarten is een werkvorm om de beleving, gevoelens en ervaringen van mensen op een prettige manier op tafel te krijgen. De trigger hiervoor zijn ansichtkaarten met aansprekende afbeeldingen of foto's. Deelnemers kiezen een kaart uit die zij typerend vinden voor een bepaalde situatie en lichten hun keuze toe.

### Wanneer kun je het gebruiken?

Je kunt sfeerkaarten gebruiken om op een heel persoonlijke manier contact te maken met mensen. De werkvorm is ook geschikt om mensen te stimuleren hun gevoelens te uiten wanneer dat minder gebruikelijk is in de groep. Met een vrolijke of grappige kaart als hulpmiddel blijkt het makkelijker te zijn om emoties of overtuigingen met anderen te delen. De ervaring leert dat sfeerkaarten bijdragen aan een losse, vrolijke sfeer waarin mensen durven om iets meer van zichzelf te laten zien. Voorbeelden van situaties waarin je sfeerkaarten kunt gebruiken:

#### Verwachtingen en beoogde opbrengst expliciteren

Bij de start van een bijeenkomst, overleg of leertraject wil je graag weten wat de deelnemers verwachten van de activiteit. Om die verwachtingen scherp te krijgen kun je gebruik maken van sfeerkaarten. Vraag de deelnemers bijvoorbeeld om een kaart te kiezen die uitdrukt welke opbrengst ze willen realiseren met de activiteit; wanneer ze tevreden zijn. Zo wordt voor alle aanwezigen helder waar iedereen op koerst. Als begeleider heb je richtpunten voor het vormgeven van de bijeenkomst.

#### Kennis maken

Wanneer het belangrijk is dat mensen elkaar beter leren kennen kun je ze vragen een sfeerkaart te kiezen die uitdrukking geeft aan hoe zij in hun werk staan. Je kunt ook vragen om een kaart te kiezen die typerend is voor een thema in hun werk waar ze zich persoonlijk sterk betrokken bij voelen. Zeker weten dat er dan meer boven tafel komt dan alleen naam, afdeling en functie van de deelnemers!

#### (Tussentijds) evalueren

Sfeerkaarten zijn heel geschikt om tussentijds of aan het eind van een project of leertraject met de groep te evalueren. Hoe kijkt men terug op de samenwerking? Of op de sfeer in het team? Of op het bereikte resultaat? Eventueel kun je meerdere momenten prikken tijdens het proces waarop je kaarten laat kiezen. Deze kaarten zijn dan leidraad voor de evalueatie.



### Hoe werkt het?

#### Benodigheden

- Sfeerkaarten. Denk aan eigen foto's of ontvangen ansichtkaarten. Je kunt ook kaarten kopen of de gratis kaarten meenemen die je in veel café's ziet hangen.
- Grote tafel om de sfeerkaarten op neer te leggen. Zorg voor voldoende ruimte om de tafel, zodat iedereen de kaarten rustig kan bekijken.

#### Stap 1: Sfeerkaarten uitstallen

Leg de kaarten neer op de tafel. Om de mensen voldoende keuze te bieden, moet je ongeveer twee keer zoveel kaarten neerleggen als er deelnemers zijn.

#### Stap 2: Deelnemers uitnodigen

Vraag de deelnemers om om de tafel te gaan staan.

#### Stap 3: Opdracht geven

Geef de opdracht: "kies een kaart uit die je typerend vindt voor...". Vraag de deelnemers om niet meer dan één kaart te kiezen. Soms willen mensen dezelfde kaart gebruiken; dat mag. Laat ze dan in het rondje de kaart aan elkaar doorgeven. Kies zelf ook een kaart uit.

#### Stap 4: Gekozen sfeerkaarten laten toelichten

Vraag de deelnemers om te gaan zitten. Begin zelf met het toelichten van jouw kaart; zo zet je de toon voor de rest. Wees open en persoonlijk; dat stimuleert de anderen om ook te zeggen wat zij zelf voelen, denken, ergens van vinden.

#### Stap 5: Opbrengst vasthouden

Eventueel kun je tijdens de toelichting belangrijke punten noteren op een flap. Bijvoorbeeld in de vorm van een mindmap.

**Suggestie:** je kunt sfeerkaarten ook gebruiken om op een actieve manier een bijeenkomst te starten met een relatief grote groep (20 tot zelfs 50 / 60 personen). Vergroot een beperkt aantal pakkende sfeerkaarten tot posterformaat. Hang ze van tevoren op in de zaal. Begin de bijeenkomst en nodig de aanwezigen uit om bij een poster te gaan staan, die hun gevoel weerspiegelt over het thema van de bijeenkomst. Stimuleer de mensen om in gesprek te gaan met anderen die voor hetzelfde beeld gekozen hebben. Laat plenair twee of drie mensen toelichten waarom ze die poster gekozen hebben. Het leuke van zo'n start is dat er meteen beweging is; mensen kunnen niet rustig blijven zitten. Bovendien doorbreek je bestaande subgroepjes.

### Wat levert het op?

Meer persoonlijke uitspraken van mensen over wat zij belangrijk vinden, persoonlijke normen en waarden, gevoelens. Lastig bespreekbare zaken komen met behulp van sfeerkaarten makkelijker op tafel. Een beeld zegt immers meer dan 1000 woorden!

### Waar vind ik meer informatie?

Dirkse-Hulscher, S. & A. Papas-Talen. (1999). Kennisactiverende werkvormen. The Learning Toolkit, deel 1. Elsevier bedrijfsinformatie bv.

# Tool

## Geef richting aan kennisontwikkeling!

Een spel voor het in kaart brengen van het sociaal communicatief proces

Bij het ROC Midden Nederland wordt hard gewerkt aan de onderwijsvernieuwing en aan de ontwikkeling van de organisatie. Daarbij komen we voor allerlei vraagstukken te staan. Vraagstukken waar we soms nog geen oplossingen voor hebben, maar waar we met elkaar wel nieuwe ideeën voor moeten ontwikkelen. De kwaliteit van de onderlinge communicatie en interactie blijkt van invloed te zijn op de mate waarin teams of leernetwerken succesvol zijn in die kennisontwikkeling. De kwaliteit van communicatie en interactie wordt bepaald door een aantal factoren, zoals cultuur, attitude, persoonlijke eigenschappen of competenties.

Tijdens de onderwijsconferentie op 17 oktober 2006 is in één van de workshops een spel uitgereikt waarmee je kunt onderzoeken welke factoren op dit moment invloed uitoefenen op de communicatie en interactie in een leernetwerk of team, en dus ook op de kennisontwikkeling. We hebben het spel in kleine groepjes gespeeld. De reacties van de deelnemers waren positief; het spel heeft hen geholpen om meer zicht te krijgen op de processen die zich afspelen in een team of netwerk.

Het spel is gebaseerd op literatuuronderzoek en het daaraan gekoppelde onderzoek bij het netwerk ICT & Onderwijs. Dit onderzoek is uitgevoerd door Kirsti Booijink. Zij studeert aan de Faculteit der Gedragwetenschappen van de Universiteit Twente.

### Wanneer kun je het gebruiken?

Zoals gezegd kun je het spel 'Geef richting aan kennisontwikkeling' gebruiken om de communicatie en interactie in je team of leernetwerk te onderzoeken. Met behulp van het spel breng je in kaart welke factoren een rol spelen in jullie sociaal communicatief proces, en hoeveel invloed deze factoren hebben op jullie kennisontwikkeling.

### Hoe werkt het?

#### Benodigheden

- Spelmateriaal: 16 kaartjes met daarop diverse factoren, 2 blanco kaartjes waarop je nieuwe factoren kunt toevoegen, een speelbord met een rozet en een kaart met een korte omschrijving van de betekenis van de factoren. De kaart met de factoren en het rozet staan hieronder afgebeeld. Eventueel kun je hiervan een kopie maken en je eigen spelmateriaal vormgeven.
- Mensen uit je team of uit je het netwerk. Je kunt het spel ook alleen spelen, maar de waarde zit juist in de gezamenlijke reflectie.

### Stap 1: Beschrijf een concrete situatie

Beschrijf eerst zo concreet mogelijk een situatie of gebeurtenis die echt een doorbraak is geweest in jullie proces. Gebruik de volgende vragen als hulpmiddel voor het concretiseren:

- Wat gebeurde er?
- Wanneer was dat?
- Wie waren erbij?
- Wat was jouw rol; wat deed je?
- Welke rollen hadden de anderen; wat deden zij?

### Stap 2: Plaats de bepalende factoren voor communicatie en interactie in het rozet

Pak de kaartjes met factoren en het rozet erbij. Ga na welke factoren van belang zijn geweest voor jullie communicatie en interactie in de beschreven situatie.

Plaats de kaartjes met de belangrijkste factoren in het midden van het rozet.

- Factoren die minder belangrijk zijn krijgen een plekje meer naar de buitenzijde.
- Factoren die geen rol spelen, kun je buiten het rozet plaatsen.

Bespreek met elkaar per factor waarom deze een bepaalde plek krijgt. Zo krijg je een beter beeld van wat de ander belangrijk vindt en waarom.

### Stap 3: Bekijk de oogst en maak afspraken

Ga met elkaar in gesprek over de uitkomsten van de vorige stappen:

- Hoe gaat het nu?
- Wat willen we behouden?
- Wat willen we anders?
- Wat / wie hebben we daarvoor nodig?
- Wat gaan we doen?

### Wat levert het op?

Het spel helpt je zicht te krijgen op de factoren die een rol spelen in jullie communicatie en interactie, en de invloed die zij uitoefenen op het proces van kennisontwikkeling. Wanneer je weet welke factoren dat zijn, kun je er rekening mee houden en ze zelfs proberen te beïnvloeden. Door het spel kom je ook meer te weten over hoe je collega's de communicatie en interactie in het team of netwerk ervaren.

Om het spel te kunnen spelen, moet je eerst een situatie kiezen die van belang is geweest in jullie proces van kennisontwikkeling. Het is boeiend om te horen welke situaties collega's als doorslaggevend worden gezien. Zijn dat dezelfde momenten? Of juist weer andere? De opbrengst van het spel is dat je met collega's bewust stil staat bij jullie proces en daar samen op reflecteert. Daarna kun je gericht samen nadenken over hoe je verder wilt.

### Waar vind ik meer informatie?

Voor meer informatie over het (literatuur)onderzoek naar de rol van het sociaal communicatief proces bij kennisontwikkeling, kun je contact opnemen met Kirsti Kemna: [kirstibooijink@home.nl](mailto:kirstibooijink@home.nl).

Wil je het spel ontvangen? Er zijn nog een beperkt aantal spellen overgebleven van de onderwijsconferentie. Stuur een mailtje aan [rondeel@kessels-smit.nl](mailto:rondeel@kessels-smit.nl)



- Maken van afspraken
- Attitude
- Voorkomen en oplossen van conflicten
- Cultuur
- Dialogo
- Emotionele stabiliteit
- Feedback
- Groepscohesie

- Zorgzaamheid
- Visualiseren
- Evenredige verdeling van communicatieve vaardigheden
- Gedeelde codering en taalgebruik
- Persoonskenmerken
- Omvang team
- Nonverbale communicatie/vaardigheden
- Interactie

[rocmn.nl/netwerkleren](http://rocmn.nl/netwerkleren)

