

## Leernetwerken

### **Wat is het?**

Een leernetwerk wordt gevormd door een zich ontwikkelende combinatie van individuen met dezelfde interesse op een bepaald gebied. Ze hebben een bepaalde relatie en werken aan een gemeenschappelijk doel. Vaak is het einddoel niet concreet te omschrijven, maar wisselen ze deskundigheid uit en zijn ze met elkaar op zoek naar nieuwe inzichten.

### **Wanneer kun je het gebruiken?**

#### *In welke situaties?*

Het aantal en soort situaties waarin leernetwerken gebruikt kunnen worden is eigenlijk onbeperkt. Leernetwerken ontstaan vaak rondom nieuwe of complexe thema's en vraagstukken waar mensen nieuwsgierig naar zijn. Lerenden in netwerken nemen zelf het initiatief tot leren. Het leerproces in een netwerk is daarom sterk afhankelijk van de individuen die eraan deelnemen en hun motivatie. Zolang de lerende persoonlijke interesse heeft voor de doelstelling van het netwerk en betekenis hecht aan de uitkomsten van het leerproces, zal hij als deelnemer actief in het netwerk participeren. Afhankelijk van de belangstelling en inspanning van lerenden kunnen dieper liggende antwoorden gezocht worden of vragen een andere wending nemen. Het netwerk, de situaties waarin het gebruikt worden, de vraagstukken die aan bod komen en het leerproces in het netwerk worden, net als de lerenden die er deel van uitmaken, gekenmerkt door flexibiliteit en ontwikkeling.

#### *Bij welke kennisprocessen?*

Het leernetwerk is met name bruikbaar voor de kennisprocessen die door Nonaka & Takeuchi (1995) worden aangeduid als socialisatie, externalisatie en combinatie. Lerenden in een netwerk delen impliciete kennis (socialisatie) door met elkaar op te trekken en samen op weg te gaan naar nieuwe inzichten en ervaringen. De deelnemers brengen en halen kennis uit het netwerk. Dit doen zij onder andere door ideeën die ze over een bepaald thema of vraagstuk hebben te bespreken met anderen (expliciteren). Samen met de opvattingen van de andere deelnemers in het netwerk wordt deze expliciete kennis gecombineerd tot nieuwe denkrichtingen, oplossingen of toepassingen. Het ontwikkelen van nieuwe kennis vraagt om ruimte, motivatie en gelegenheid tot experimenteren. Aan deze voorwaarden wordt in een leernetwerk ruimschoots voldaan.

Als we het leernetwerk relateren aan de leerfuncties, dan draagt het vooral bij aan het ontwikkelen van probleemoplossende en reflectieve vaardigheden, de zelfregulatie van motivatie en affecties en het creëren van creatieve onrust. Lerenden in het netwerk werken aan hun probleemoplossend vermogen door vanuit ieders kennis tot gezamenlijke nieuwe

inzichten en oplossingen te komen rondom een bepaald thema. Reflectie op nieuwe wegen om aan kennis te komen en deze toepasbaar te maken speelt hierin een cruciale rol. Een leernetwerk is bij uitstek een methode om ruimte te geven aan datgene waar medewerkers warm voor lopen. Het thema dat in het netwerk centraal staat kan beschouwd worden als de 'lijm' tussen de lerenden. Het is een onderwerp dat betekenis voor hen heeft en de lerenden zijn dan ook sterk gemotiveerd om hiermee aan de slag te gaan. Het leernetwerk draagt bij aan het creëren van creatieve onrust en het stimuleren van innovatie doordat het verbindende thema vaak zo complex of nieuw is, dat het bewandelen van standaardwegen of het verbeteren van bestaande oplossingen niet volstaat en weinig bevrediging geeft.

## **Hoe werkt het?**

### *Benodigdheden*

- enthousiaste mensen;
- aansprekende thema's en vraagstukken, waarvan de beantwoording waardevol is voor de lerenden;
- trekkers en ondersteuners;
- ruimte en tijd.

### *Werkwijze*

Leernetwerken ontstaan spontaan doordat mensen zich tot elkaar en elkaars interessegebied aangetrokken voelen. Enkele enthousiaste medewerkers hebben een thema en zoeken anderen om hierover van gedachten te wisselen. Ze maken concrete afspraken met elkaar en spreken regels af waar alle deelnemers zich aan moeten houden. Deelname aan het leernetwerk is op vrijwillige basis. Als een deelnemer niet meer kan bijdragen, geen aantrekkelijke partner meer is voor de anderen of niet meer gemotiveerd is om deel te nemen, dan kan hij of zij uit het leernetwerk stappen. Er is geen concreet, duidelijk omschreven einddoel, maar het thema is voor iedereen duidelijk afgebakend. Samen wordt nieuwe kennis en expertise opgebouwd rondom dit thema.

Organisaties en managers kunnen het leren in netwerken niet van bovenaf opleggen. Wel is het mogelijk om de ontwikkeling en de effectiviteit van leernetwerken te stimuleren. Enkele suggesties:

- Bevestig leernetwerken en het belang dat ze hebben, bijvoorbeeld door ze een semiofficiële status te verschaffen.
- Integreer individuele ambities van medewerkers met de collectieve ambitie van de organisatie. Medewerkers hebben dan het gevoel dat zij aan een vraagstuk werken dat zowel voor henzelf als voor de organisatie waardevol is. Dit zal extra energie en motivatie vrijmaken.
- Ondersteun de deelnemers aan het netwerk bij het zelf sturen en inrichten van hun leerproces.

- Verschaf de lerenden in het netwerk de benodigde hulpmiddelen, zoals een vergaderruimte, budget, communicatiesystemen (ICT), ontmoetingen met collega's binnen en buiten de eigen afdeling, eenheid of organisatie.
- Zorg voor een flexibele leerinfrastructuur. Hierbij gaat het om het bewaken van evenwicht tussen speelruimte en gebondenheid. Speelruimte bevordert de creativiteit, terwijl minimale regels en structuur de nodige rust creëren voor reflectie en verdieping.
- Waardeer de opbrengsten van leernetwerken. Wat je krijgt is wat het leernetwerk je wil geven. Het stellen van eisen kan averechts werken.

### **Wat levert het op?**

Leernetwerken zorgen voor kennisuitwisseling en innovatie. Op momenten dat er gelegenheid voor is worden ervaringen uit het werk gedeeld. Men denkt met elkaar na over mogelijke nieuwe kennisgebieden, toepassingen en verbeteringen in het werk. Het kan uiteindelijk verbeterde en nieuwe producten en diensten voor de organisatie opleveren.

### **Waar vind ik meer informatie?**

- Dekker, J.M. (1999). Netwerkend leren. Capita Selecta, afl. 38. Een themanummer over netwerkend leren.
- Krogt, F.J. van der (1995). Leren in netwerken. Utrecht: LEMMA.
- Stewart, T.A. (1997). Intellectueel kapitaal. Schoonhoven: Academic Service.