

# INHOUD

<b>Woord vooraf</b> .....	3
<b>Inleiding</b> .....	4
<b>1. Het wat en waarom van leernetwerken</b> .....	5
1.1 Wat zijn lerende netwerken? .....	5
1.2 Waarom een lerend netwerk? .....	5
1.3 Voorbeelden van leernetwerken die écht werken .....	6
<b>2. Leernetwerken van A tot Z</b> .....	8
2.1 Wat vooraf gaat... ..	8
2.2 Een leernetwerk opstarten.....	10
2.2.1 Kennismaking .....	10
2.2.2 Peilen naar vragen en verwachtingen .....	11
2.2.3 Afspraken maken rond het verdere verloop.....	12
2.3 Leernetwerken onderhouden.....	13
2.3.1 De facilitator .....	14
2.3.1.1 Met het oog op het resultaat .....	14
2.3.1.2 Stimuleren van interactie .....	16
2.3.1.3 Stimuleren van betrokkenheid en engagement .....	19
2.3.2 De deelnemers van het lerend netwerk.....	20
2.3.3 De organisatie: een veilige omgeving creëren .....	20
2.4 Een leernetwerk afronden.....	21
<b>3. Conclusies</b> .....	23



## WOORD VOORAF

Deze handleiding kwam tot stand in het kader van het project 'Werk maken van competentieontwikkeling op de werkplek', kortweg 'Talent@Werkplek'. Dit project loopt van juli 2008 tot februari 2010 en wordt gefinancierd door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse Overheid. Het project is een realisatie van de projectpartners: Hogeschool-Universiteit Brussel (promotor), SERV, JONAC, VDAB, DBO, CEVORA, IPV, KHLimburg, VOV-Lerend Netwerk, Scana Noliko NV, Berchop Esdeurn, Centrum Informatieve Spelen en Robert Bosch Productie.

De partners stellen zich tot doel om leidinggevendens sterker te maken in de ondersteuning en coaching van hun lerende medewerkers. Daarvoor ontwikkelen ze behalve deze handleiding ook een laagdrempelige scan die in kaart brengt in welke mate leidinggevendens/bedrijven al bezig zijn met competentieontwikkeling op de werkvloer; en een doe-agenda, die leidinggevendens leert hoe zij de ontwikkeling van competenties bij hun medewerkers op de werkvloer kunnen aanpakken, ondersteunen, begeleiden en vooral versterken. Met vragen over deze instrumenten kan de lezer terecht bij resp. [helga.gielen@jonac.be](mailto:helga.gielen@jonac.be) en [griet.blieck@hubrussel.be](mailto:griet.blieck@hubrussel.be)

Tijdens het project zijn twee netwerken actief rond het ontwikkelen van competenties van medewerkers.

CEVORA, het sectoraal opleidingsfonds voor bedienden (PC218) vormt een lerend netwerk voor leidinggevendens uit KMO's en middelgrote ondernemingen om te werken rond competentieontwikkeling.

De stuurgroep van het project vormt een klankbordgroep voor Human Resources- en vormingsverantwoordelijken om feedback te geven op de resultaten uit het project en samen ervaringen uit te wisselen rond competentieontwikkeling, talentontwikkeling en leren op de werkplek.

Het eerste netwerk wordt begeleid door Helga Gielen (JONAC); het tweede door Brigitte Lauwers (SERV). Zij zijn beiden auteurs van deze handleiding, die behalve op dit project ook gebaseerd is op hun jarenlange praktijkervaring. De auteurs konden een beroep doen op de projectpartners voor feedback. Bijzondere dank zijn zij verschuldigd aan Karen Philips, Jan Weverbergh en Hannelore Calmeyn van VOV-Lerend Netwerk. De eindredactie werd verzorgd door Ingeborg Vandenbulcke en Griet Blieck van HUB.

Een facilitator of begeleider van een lerend netwerk kan zowel een man als een vrouw zijn. Omdat in de voorbeeldnetwerken deze rol telkens door een vrouw werd opgenomen, en voor de leesbaarheid van de tekst, gebruiken we het voornaamwoord 'zij'.



# INLEIDING

Mensen samenbrengen om ervaringen uit te wisselen en samen dingen te leren, is een veelbeproefde werkwijze om aan competentieontwikkeling te doen. Leren in netwerken staat dicht bij de realiteit en sluit nauw aan bij de leerbehoeften van de deelnemers. Een lerend netwerk helpt bij de ontwikkeling van competenties van medewerkers: communiceren, werken in team, samen problemen oplossen, initiatief nemen, creatief of innovatief werken en het eigen leren organiseren.

Een lerend netwerk of een leernetwerk brengt mensen samen die rond een bepaald thema willen leren en werken, die hun werkpraktijk willen verbeteren, die ervaringen willen uitwisselen, die een probleem verder willen uitdiepen en hiervoor oplossingen willen formuleren. Kortom, een lerend netwerk werkt volgens het principe 'give and take'. Een lerend netwerk kan in een bedrijf georganiseerd worden of over de bedrijfsgrenzen heen.

Een lerend netwerk faciliteren vergt een goede voorbereiding en een aangepaste opvolging. Daarover is al heel wat vakliteratuur verschenen, maar met deze brochure willen we jou, als trekker of facilitator, vooral een praktijkgerichte handleiding met beproefde technieken aanreiken.

Deze brochure ondersteunt iedereen die een lerend netwerk wil opstarten en faciliteren, met antwoorden op concrete vragen zoals "Hoe ga ik best te werk?", "Hoe communiceer ik op voorhand over het lerend netwerk?", "Hoe creëer ik engagement bij de deelnemers?", "Hoe start ik een lerend netwerk op?", "Hoe faciliteer ik een lerend netwerk?", "Hoe rond ik een lerend netwerk af?", "Wat maakt dat een lerend netwerk succesvol verloopt?".

De auteurs hebben deze handleiding geschreven op basis van hun eigen ervaringen in lerende netwerken, als facilitator én als deelnemer. Als voorbeelden in deze handleiding gebruiken we onze ervaringen met de lerende netwerken in het project Talent@werkplek: het lerend netwerk PC 218 van CEVORA en de klankbordgroep. Beide externe lerende netwerken werkten rond de ontwikkeling van competenties op de werkplek.

Via die lerende netwerken kregen de auteurs de kans om eerdere ervaringen rond het faciliteren van lerende netwerken bij hoofdzakelijk VTO-professionals (Gielen, 2007, pp. 143-171)<sup>1</sup> uit te breiden. Dit werkten ze in een praktijkgerichte brochure met tips om een leernetwerk optimaal te laten functioneren.

---

1 Gielen, H. (2007). Stimuleren van leernetwerken voor kenniswerkers. In H. Baert, H. Gielen, B. Lauwers & L. Van Bree (eds). Leren van en met elkaar op de werkplek (pp. 143-171). Mechelen: Wolters Kluwer Belgium NV.



# 1. HET WAT EN WAAROM VAN LEERNETWERKEN

## 1.1 WAT ZIJN LERENDE NETWERKEN?

In een lerend netwerk of leernetwerk wisselen diverse individuen, vanuit een gezamenlijke interesse voor een bepaald kennisgebied, doelbewust kennis en ervaringen uit. Zo ontwikkelen ze nieuwe inzichten, oplossingen of werkwijzen. Deelnemers kunnen instappen in een lerend netwerk op basis van hun interesse en professionele ontwikkelingsvragen.

Lerende netwerken worden onder meer in het leven geroepen met de bedoeling om leerkansen te creëren. Ze kunnen georganiseerd worden binnen een organisatie of tussen verschillende organisaties. Binnen een organisatie overstijgt een lerend netwerk vaak de teams, afdelingen of departementen.

Deelnemers kunnen eenzelfde functie hebben of men kan juist kiezen voor een lerend netwerk waarin de deelnemers een verschillende functie hebben. Hoewel een grotere diversiteit onder de deelnemers doorgaans ook grotere uitdagingen stelt aan de facilitator van het lerend netwerk, draagt een divers samengesteld netwerk bij tot de variëteit aan ervaringen en feedback.

Een leernetwerk beschouwen wij als 'werkplek' omdat de deelnemers zich richten op het beantwoorden van dringende vragen uit de praktijk of op meer toekomstgerichte vragen. In deze leernetwerken wordt het leren gekoppeld aan het werken. Het leernetwerk is geen leervorm op zich, al wordt in de regel een breed palet van leervormen gehanteerd. In elk geval staat dialoog er centraal.

## 1.2 WAAROM EEN LEREND NETWERK?

Een lerend netwerk kan veel voordelen bieden, zowel aan de organisatie als aan de individuele deelnemers.

Voor een organisatie die een lerend netwerk opstart of erin participeert, kunnen onder meer deze motieven spelen:

- Het netwerk laat toe om kennis te delen en geeft aanleiding tot kruisbestuiving, zowel binnen als buiten de organisatie. Participeren in een lerend netwerk kan een nieuwe dynamiek teweegbrengen: het bevordert ideeënbevruchting en innovatief denken. Het zorgt voor toegang tot expertise doorheen de hele organisatie, voor snellere verspreiding van praktijkervaring en een vlottere probleemoplossing.
- Het netwerk bouwt aan sleutelcompetenties. Het biedt een interessante leerervaring aan medewerkers: via het reflecteren op de eigen prestaties, op die van anderen en door het delen van kennis en knowhow in leernetwerken leren zij om te gaan met onvoorziene problemen, onzekerheid en verandering. Ook andere generieke competenties als probleemoplossend vermogen, communicatie, teamwork of initiatief nemen worden in een leernetwerk gecultiveerd.



Medewerkers kunnen op hun beurt baat hebben bij een lerend netwerk, bijvoorbeeld:

- Deelnemen aan een lerend netwerk levert frisse ideeën en nieuwe contacten op en biedt een goede bodem om nieuwe kennis te creëren. Bovendien kan het de motivatie aanwakkeren: wie bijvoorbeeld in een intervisiesessie een praktisch probleem naar voren brengt, is echt geïnteresseerd in mogelijke oplossingen en werkelijk gemotiveerd om het eigen gedrag te veranderen.
- In een ‘veilige’ omgeving waarin mensen samen naar oplossingen zoeken voor gemeenschappelijke problemen, kunnen ze zich kwetsbaar opstellen en staan ze meer open voor kritiek van anderen. Ze mogen vragen en problemen aan anderen voorleggen zonder daarop afgerekend te worden.
- Een lerend netwerk biedt de mogelijkheid tot zelfreflectie. Door de eigen praktijkcase te bespreken met anderen en door er afstand van te nemen, zijn mensen beter in staat om er kritisch over na te denken. Ze ontwikkelen een helikopterperspectief en dat kan zeer verhelderend werken. In de eigen organisatie is er meestal voor echte beschouwing weinig tijd.
- Buitenstaanders hebben een ander perspectief op de situatie en kunnen vanuit hun eigen achtergrond en ervaringen heel bruikbare suggesties aanreiken. Aangezien alle deelnemers in de praktijk staan krijgt iedereen feedback en oplossingen die onmiddellijk toepasbaar zijn.

### 1.3 VOORBEELDEN VAN LEERNETWERKEN DIE ÉCHT WERKEN

- **Praktijkcase lerend netwerk PC218**

In het kader van het project Talent@werkplek startte CEVORA voor de eerste maal een lerend netwerk op rond competentie management en competentieontwikkeling. Hiervoor werden de leden-bedrijven uitgenodigd (vooral KMO's). Een vijftiental deelnemers schreven in.

CEVORA werkt al enkele jaren rond competentie management en competentieontwikkeling. Bedrijven kunnen intekenen voor opleidingsmodules rond die thema's. Heel wat bedrijven zijn op basis van de CEVORA-opleidingen effectief aan de slag gegaan met competentie management en competentieontwikkeling. Het geleerde toepassen loopt in de praktijk evenwel niet altijd even vlot. Wie met competentie management en –ontwikkeling bezig is, wordt met allerlei problemen en uitdagingen geconfronteerd. Via het lerend netwerk PC218 wil CEVORA bedrijven een forum aanbieden waar vragen en problemen besproken kunnen worden en waar men van elkaar kan leren.



In de uitnodiging aan de bedrijven omschreven de initiatiefnemers duidelijk wat de doelstellingen van het netwerk zijn, wat de toegevoegde waarde ervan was voor de deelnemers en hoe een en ander in zijn werk zou gaan. Er werd ook duidelijk gecommuniceerd welke tijdsinvestering juist van de deelnemers verwacht werd.

Het lerend netwerk richt zich tot verantwoordelijken die ervaring hebben met competentie-management en –ontwikkeling of die er onlangs mee startten. De deelnemers komen vier maal samen, bij voorkeur bij één van de deelnemende organisaties.

Tijdens die bijeenkomsten worden één à twee cases van de deelnemende bedrijven gepresenteerd. Onder deskundige begeleiding bespreken de deelnemers die praktijk-cases. Waar nodig brengt de begeleider ondersteunende theoretische modellen aan.

Elke deelnemer brengt zijn ervaringen in en kan zijn eigen leervragen voorleggen aan de groep. De deelnemers aan het lerend netwerk bepalen zelf welke aspecten van competentie-management en –ontwikkeling ze willen behandelen.

- **Praktijkcase Klankbordgroep**

Van bij de opstart van het project ‘Talent@werkplek’ werd beslist om te werken met een klankbordgroep. De projectpartners vinden het belangrijk dat hun instrumenten (scan en doe-agenda’s) beantwoorden aan noden in de praktijk. Met de klankbordgroep verruimen ze de feedbackmogelijkheden, niet alleen wat betreft de instrumenten, maar ook de toepassing ervan in de praktijk.

Het doel van de klankbordgroep is ideeën en praktijken uit te wisselen die inspiratievol zijn voor het project en henzelf. De klankbordgroep geeft ook feedback op de producten die in het project ontwikkeld worden. De klankbordgroep is dus enerzijds een forum voor deelnemers die interesse hebben in het ontwikkelen van competenties op de werkplek. Speciale aandacht gaat naar de rol van leidinggevendenden. Anderzijds is het voor de projectgroep een klankbord waar ze vragen, ideeën en producten ter beoordeling kunnen voorleggen.



## 2. LEERNETWERKEN VAN A TOT Z

Als trekker of als facilitator van een nieuw lerend netwerk sta je niet alleen voor een ultieme kans om zelf te leren, je staat ook voor een grote uitdaging die van jou veel motivatie en energie zal vergen. Natuurlijk spelen de deelnemers van het netwerk de hoofdrol: zo bepalen ze samen de agenda van het netwerk, en/of welke case ze delen met elkaar, welke kennis en ervaringen ze inbrengen en hoe ze in de groep samenwerken. Maar het succes van je leernetwerk hangt ook sterk af van de mate waarin jij erin slaagt om anderen warm te maken (en te houden!) voor je initiatief, van de manier waarop jij de bijeenkomsten coacht en de afspraken of resultaten opvolgt. Jij kan beïnvloeden hoe frequent en op welke manier leden van het netwerk deelnemen, hoe ze zich gedragen ten aanzien van welbepaalde standpunten en tot welke hoogte ze verantwoordelijkheid opnemen voor de resultaten van het netwerk.

Voldoende reden dus om stil te staan bij de verschillende fasen van een lerend netwerk en de resources die je daarbij ter beschikking hebt. We hebben het meer bepaald over de communicatie die aan de eerste leernetwerkbijeenkomst vooraf moet gaan, hoe je je eerste sessie het beste aanpakt, hoe je je rol als facilitator en motivator blijft vervullen en hoe je tenslotte je leernetwerk op een professionele manier afrondt.

Waar relevant en verhelderend, brengen we ook de ervaring van de projectpartners in de twee genoemde lerende netwerken in. Die tips helpen je ongetwijfeld een eind op weg.

### 2.1 WAT VOORAF GAAT...

Zodra de beslissing rond de opstart van een lerend netwerk is genomen, de doelstellingen in grote lijnen vastliggen en de doelgroep is bepaald, moet je er als trekker van het netwerk voor zorgen dat je voldoende aansluiting vindt bij de interesses en professionele ontwikkelingsvragen van je doelpubliek. Alleen als die laatste voorwaarde gerealiseerd is, garandeer je dat deelnemers niet alleen gemotiveerd zijn en blijven maar ook uitgerust zijn om te leren. En bovendien bereid zijn om anderen te laten delen in hun kennis of competentie en de algemene doelstellingen van het netwerk onderschrijven. Omdat je het einde van de rit toch met een vaste kern van deelnemers wenst te halen, verdient de communicatie die aan een eerste leernetwerkbijeenkomst voorafgaat al je aandacht.

Dit is tegelijk je eerste kans om motiverend op te treden: grijp ze met beide handen. De aankondiging van je lerend netwerk bevat bij voorkeur naast een sensibiliserende beschrijving van de toegevoegde waarde van participatie in een lerend netwerk, ook een duidelijke toelichting van de aard en doelstellingen van het netwerk én informatie van praktische aard. Maak van meet af aan duidelijk welk engagement je van de deelnemers verwacht, ook in heel concrete termen zoals aantal bijeenkomsten of verwachtingen t.a.v. interne communicatie en informatiedoorstroom.





## Leren van successen

- **Praktijkcase lerend netwerk PC218**

De facilitator van dit netwerk nodigde mensen uit die binnen leden-organisaties verantwoordelijkheden hebben op het vlak van competentie-management of competentieontwikkeling. Of ze reeds ervaring hadden, was van ondergeschikt belang. De uitnodiging moest tegelijk informatief en motiverend zijn. Zo maakte de facilitator duidelijk dat gemikt werd op een tiental medewerkers met het zoëven beschreven profiel, dat aanwezigheid op vier bijeenkomsten verwacht werd op wisselende locaties, alsook een inbreng in de vorm van een voorstel van agenda (welke aspecten van competentie-management en –ontwikkeling moeten aan bod komen) en eigen cases. Daartegenover plaatste de facilitator het aanbod van deskundige begeleiding, ondersteunende theoretische modellen, de mogelijkheid om eigen leervragen voor te leggen aan de groep, ervaringen uit te wisselen en tools om praktisch competentie-management uit te testen.

- **Praktijkcase Klankbordgroep**

Een wervende, open oproep om deel te nemen aan de klankbordgroep werd verspreid op de conferentie 'Licht op Leren' van VOV, via het VOV-netwerk en via de netwerken van de partners. De oproep richtte zich vooral naar de deelnemers die geïnteresseerd waren in het thema competentie-ontwikkeling. Of men in de praktijk al dan niet met competentie-management bezig is, was van minder belang. In de oproep werd duidelijk gemaakt dat de projectgroep van de deelnemers verwacht dat ze feedback geven op de ontwikkelde instrumenten in het project. Hiervoor zullen de pilootbedrijven deelnemen aan de sessies. Zo wordt er niet alleen gereflecteerd over de producten zelf, maar ook over hun toepassing in de praktijk.

Een tweede belangrijk aspect is het uitwisselen van ideeën en praktijken. De deelnemers werden uitgenodigd om hun eigen ervaringen en opvattingen over competentieontwikkeling op de werkplek met elkaar te delen. De projectgroep werkte met een open oproep, zonder een beperking wat betreft het aantal deelnemers.

De leden van de klankbordgroep zijn in hun organisatie bezig met competentie-management, talentmanagement of het aansturen van leidinggevenden. Ze komen uit zeer diverse bedrijven en organisaties. Vanuit hun opdracht zijn ze geïnteresseerd in de thematiek van het project, willen ze eigen ervaringen hierover uitwisselen of nieuwe dingen leren. Drieënveertig geïnteresseerden schreven zich in voor de klankbordgroep.



## 2.2 EEN LEERNETWERK OPSTARTEN

Nu je lerende groep is samengesteld, kan je met de voorbereidingen van je eerste netwerkvergadering beginnen. Sta vooraf stil bij wat van jou als trekker van het netwerk verwacht wordt. Weet dat:

- je best zo snel mogelijk duidelijk maakt dat de leden van het lerend netwerk zelf de agenda en de output van de bijeenkomsten bepalen;
- een gemeenschappelijke doelstelling tot een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel leidt en een grotere motivatie;
- de deelnemers van bij de start moeten ondervinden dat het leernetwerk een werkplek én een leerplek is;
- er regels ontworpen moeten worden voor een goed groepsproces;
- de facilitator de context moet begrijpen waarin de verschillende deelnemers werken om later in te kunnen spelen op cases en emoties;
- afwisseling van werkvormen het leren bevordert;
- regelmatige face-to-face communicatie onvervangbaar blijkt;
- de deelnemersgroep doorgaans geen monoliet is en een gedifferentieerde behandeling zinvol kan zijn (gebruik de diversiteit om het leereffect te vergroten);
- het in het begin soms nodig is om te improviseren: leren in een netwerk is immers een participatief proces waarbij de facilitator zich voortdurend moet aanpassen aan de input van de groep.

Je startbijeenkomst moet minstens ruimte laten voor drie elementen: onderlinge kennismaking, het in kaart brengen van vragen en verwachtingen die binnen de groep leven, en het maken van verdere afspraken i.v.m. het proces.

### 2.2.1 Kennismaking

Als je van deelnemers verwacht dat ze actief en creatief deelnemen aan het proces en daarbij eigen positieve en ook minder aangename ervaringen ter sprake brengen, moeten ze dat kunnen doen 'onder elkaar', in een veilige omgeving waar ze zich kwetsbaar mogen opstellen. Besteed daarom voldoende tijd aan introducties en welbevinden in de groep.

Hier is alvast een techniek die de kennismaking tijdens een eerste vergadering gestroomlijnd kan laten verlopen: speed dating.

Speed dating is een manier om deelnemers op vrij korte tijd met heel veel andere leden van het netwerk kennis te laten maken. De facilitator organiseert de ontmoetingsruimte zo dat wisselende duo's telkens gedurende enkele minuten samen kunnen zitten en informatie over zichzelf uitwisselen. Met een beperkte leernetwerkgroep van tien tot vijftien personen heeft op die manier iedereen binnen het uur met alle andere aanwezigen kennis kunnen maken.



## Leren van successen

Om tijd te besparen of bij grotere groepen is het aangewezen om niet in duo's te werken maar in grotere deelgroepen, zodat mensen zich niet tot vervelens toe aan anderen moeten voorstellen.

### 2.2.2 Peilen naar vragen en verwachtingen

Als facilitator is het belangrijk om van meet af aan zicht te hebben op de vragen en verwachtingen van de deelnemers aan het leernetwerk, zodat je die doorheen het proces ook kan monitoren en managen. Stel inhoudelijke vragen: Wat willen deelnemers precies leren? Wat verwachten ze dat in de verschillende bijeenkomsten aan bod komt? Wat voor ervaringen willen ze aan de orde stellen?

## Leren van successen

### • Praktijkcase Klankbordgroep

De facilitator van de klankbordgroep bracht de initiële vragen en verwachtingen van de leden ter sprake via een tafelronde:

- Hoe weet ik als leidinggevende wat er nodig is om te leren?
- Hoe kan ik mijn medewerkers die al jaren hetzelfde werk doen vanuit mijn rol als leidinggevende verder ontwikkelen?
- Welke ervaringen zijn er rond taak- en competentiegerichte coaching?
- Wij zijn volop bezig met competentie management. We zijn op zoek naar de extra dimensie: wat kan 'talent' daarin betekenen? Hoe kunnen we talent of het bij mensen aanwezige potentieel stimuleren?
- Wat kunnen we doen om de competenties van het vergrijzende ambtenarencorps te benutten en verder te ontwikkelen?
- Hoe kunnen we, vertrekkend van talenten i.p.v. tekorten loopbaanbeleid structureel vorm geven en managementpotentieel vroegtijdig ontdekken?
- Hoe vertrekken we echt vanuit individuen en talenten?
- Wat is talent?
- Hoe spoor je talent op?
- Hoe ontwikkel je talent in de organisatie?
- Wat is het strategisch niveau van talentmanagement?



- Hoe realiseer je een cultuuromslag; is er zoiets als een juiste cultuur om aan talentmanagement te doen?
- Mensen zijn eigenaar van hun eigen leerproces. Ze worden hierbij ondersteund door Human Resources en leidinggevenden (die mensen niet graag zien vertrekken). Hoe gaan we hiermee het beste om?

### 2.2.3 Afspraken maken rond het verdere verloop

Tijdens de eerste bijeenkomst besteedt de facilitator meteen ook aandacht aan het proces van het lerend netwerk. Vergeet daarom in geen geval de hoe-vragen: Als we onze leerdoelen willen halen, hoe wensen we dan te werk te gaan? Welke leervormen hanteren we?

Brainstorming is een werkmethode die de facilitator – tijdens de verschillende fasen van het proces – kan helpen om het lerend netwerk vorm te geven. Het is een groepstechniek die toelaat om de vele mogelijke oplossingen voor een welbepaald probleem of creatieve ideeën te genereren. De ultieme doelstelling van het lerend netwerk is uiteraard niet de oplijsting van ideeën, maar wel de bespreking van de gesuggereerde oplossingen of benaderingen en de evaluatie ervan in het licht van beschikbare resources en vooropgestelde doelen. Als facilitator moet je erop voorbereid zijn dat het gesprek kan stokken of de creativiteit kan opdrogen. Voor zulke momenten hou je best een aantal reanimerende vragen achter de hand.

Het spreekt voor zich dat deze techniek ook gebruikt kan worden in volgende netwerkvergaderingen.

### Leren van successen

- **Praktijkcase Klankbordgroep**

De facilitator van dit lerend netwerk gebruikte onder meer een variant van de brainstorming in groep. Het leernetwerk werd opgedeeld in kleine groepen. Iedere groep moest brainstormen rond de vraag 'wat is de rol van leidinggevenden in het ontwikkelen van medewerkers'. De verschillende resultaten werden op post-its geschreven. Tijdens het plenaire gedeelte werden deze post-its verzameld en gegroepeerd op het bord aangebracht. Doel van deze oefening was de deelnemers inzicht te geven in de problematiek, hun eigen ervaringen hierover te delen en op basis van de verzamelde informatie van gedachten te wisselen over het belang van deze problematiek in hun organisatie. Tegelijk werd gepeild naar hun interesse om hierover verder te werken in een volgende bijeenkomst.



Onder meer de volgende antwoorden kwamen uit de groep:

- Houding: klimaat scheppen waar fouten mogen;
- Initiatief stimuleren;
- Maken van verbindingen tussen talenten en doelen van organisatie en perspectief bieden in beide, het ook zeggen als er geen perspectief is;
- Feedback geven (eerlijk, ook positief);
- Medewerkers een spiegel voorhouden (daar ben je goed in..., stimuleren om daar nog verder in te gaan...);
- Zelfreflectie;
- Nut van talentontwikkeling naar boven toe uitleggen;
- Aandacht door leidinggevende: werken op de ontvankelijkheid van mensen;
- Mensen uit hun comfortzone duwen (stimuleren, stretchen, uitdagen);
- Structureel tijd en middelen voorzien om werkplekleren mogelijk te maken;
- Voor jezelf tijd en middelen voorzien;
- Als leidinggevende dit mee bewaken;
- Commerciële middelen;
- Visie vertolken;
- Voorbeeldfunctie.

## 2.3 LEERNETWERKEN ONDERHOUDEN

Met de eerste sessie achter de rug, kan de facilitator van het lerende netwerk nog niet op zijn lauweren rusten. In het beste geval hebben de leden elkaar leren kennen, hebben ze de gelegenheid gehad om hun vragen en verwachtingen in de groep te brengen en hebben ze de grote thema's een eerste keer binnen de groep verkend.

De volgende gesprekken zullen nog meer de klemtonen moeten leggen op de uitwisseling van ervaring, het leren van en met elkaar. Ook het uitbreiden van de in het netwerk aanwezige kennis door het inbrengen van externe informatie of inzichten moet verder worden uitgediept. Zowel de facilitator als de deelnemers hebben hier een rol in te spelen. Beiden moeten rekening houden met verschillende aandachtspunten, willen zij het leernetwerk onderhouden.

Hoe de facilitator en deelnemers vorm geven aan deze fase, lees je hieronder. Hoewel beide actoren apart besproken worden, spelen zij in werkelijkheid voortdurend op elkaar in. Samen creëren zij een stimulerende omgeving. Wij komen hierop terug aan het einde van dit deel.



### 2.3.1 De facilitator

Bij het faciliteren van leernetwerken gaat het erom de deelnemers te begeleiden naar het gewenste resultaat. De voornaamste taak van de facilitator is hier niet het sturen van het leernetwerk, maar het scheppen van voorwaarden en het bieden van ondersteuning, waardoor het voor de leden mogelijk wordt om te leren (Kant & Sprenger, 2004)<sup>2</sup>.

De uitkomst van het lerend netwerk mag met andere woorden niet uit het oog verloren worden. Om dit resultaat te bereiken, dient de facilitator de interactie tussen de deelnemers gaande te houden en dient hij de betrokkenheid en het engagement te stimuleren. Welke vaardigheden en interventies de facilitator in deze fase aanwendt, wordt hieronder toegelicht.

#### 2.3.1.1 Met het oog op het resultaat

In de tweede fase van het lerend netwerk staat het verwezenlijken van de doelen van de groep centraal. Leden wisselen actief kennis en ervaringen uit om dit doel te bereiken. Om het bespreken van deze informatie mogelijk te maken is het ontwerpen, communiceren en naleven van een aantal duidelijke spelregels een noodzaak.

Voorbeelden van duidelijke spelregels zijn:

- We schenken onze volledige aandacht aan het verhaal van wie aan het woord is.
- We luisteren aandachtig naar elk verhaal en laten de spreker volledig uitspreken. We onthouden ons van vroegtijdige interventies of oordelen. Pas als de verteller is uitgesproken, stellen we vragen of reageren we.

Niet alleen het ontwerpen van spelregels, maar ook rekening houden met het vooropgestelde kader, ontworpen tijdens de kennismakingsfase, maakt het in de tweede fase van het leernetwerk mogelijk om praktijkcases beter af te lijnen die voor alle deelnemers aan de sessie interessant en herkenbaar zijn.

Een speciale rol is hier weggelegd voor de facilitator die consequent de rol van procesbegeleider, niet gespreksleider of manager, op zich dient te nemen. Met andere woorden: de facilitator volgt het proces van de discussie op. Ze zorgt ervoor dat elke deelnemer aan het woord kan komen, ziet erop toe dat deelnemers terzake blijven en biedt structuur waar de groep het bos door de bomen niet meer ziet. Tegelijk zorgt de facilitator ervoor dat het gesprek niet stopt (bv. de kernvraag enkele malen herhalen) en bewaakt de naleving van de spelregels.

De rol van procesbegeleider vraagt met andere woorden enkele specifieke vaardigheden, wil men het vooropgestelde resultaat bereiken. We bespreken er kort enkele:

---

<sup>2</sup> Kant, J., & Sprenger, C. (2004). Faciliteren van kenniskringen. Praktijkboek voor begeleiders van groepen die kennis willen delen en ontwikkelen. Uitgeverij Nelissen: Soest.



### ***Vaardigheid 1: Relevante van irrelevante bijdragen onderscheiden***

Gezien het interactieve en vaak levendige karakter van bijeenkomsten in een lerend netwerk, gebeurt het al eens dat deelnemers afwijken van het vooropgestelde thema. Een goed draaiend lerend netwerk is ook gewoon een aangename groep. Even afwijken van het thema kan ervoor zorgen dat er 'zuurstof' komt in de discussie, dat het probleem vanuit een nieuwe invalshoek wordt bekeken.

De facilitator (of een deelnemer) kan echter het gevoel krijgen dat de discussie nergens heen leidt of dat er te veel afgeweken wordt van het onderwerp. Op dat moment is het van belang dat iemand de groep hierop wijst en door een gerichte vraag de groep weer doet reflecteren over het voorliggende probleem. De kunst is dus om als facilitator enerzijds discussie toe te laten en anderzijds het centrale thema of probleem niet uit het oog te verliezen.

Het is ook van belang om telkens verder te bouwen op eerder ontwikkelde kennis. Zo kan op het einde van een bijeenkomst de vraag gesteld worden naar de agenda van de volgende bijeenkomst op basis van de bijdragen van die dag. Even resumeren is daarbij essentieel. De facilitator kan bijvoorbeeld als volgt samenvatten: 'we hebben het vandaag gehad over punt 1, 2, 3, 4. Ik heb het gevoel dat punt 1 en 2 rond zijn, punt 3 was interessant, maar brengt ons misschien niet verder met onze leervraag. Dus ik stel voor dat we volgende keer over punt 4 verder gaan.'

Door het als een voorstel te resumeren, geeft de facilitator meteen ook de groep inspraak over de agenda van de volgende bijeenkomst. Deze inspraak verhoogt enerzijds de betrokkenheid van de leden, waarover later meer. Anderzijds vergt dit de vaardigheid van de facilitator om besluiten te nemen in groep.

### ***Vaardigheid 2: Besluiten nemen in groep***

In het leernetwerk worden beslissingen genomen waar verschillende overwegingen aan voorafgaan. Vaak heeft het lerend netwerk hier geen bewuste facilitator nodig. Bij moeilijke beslissingen, bijvoorbeeld bij het vastleggen van een nieuwe agenda, het voorstellen van actiepunten, ... kan het anderzijds nuttig zijn om het proces van besluitvorming te faciliteren.

Een besluitvormingsproces bestaat typisch uit vier fasen:

Ten eerste moet de vraag waarover een besluit dient genomen verkend worden. De facilitator kan daarbij verschillende vragen stellen: "Wat is ons vraagstuk?"; "Waar komt deze vraag vandaan?"; "Wat maakt deze vraag zo belangrijk?" enz.

Als duidelijk is wat het onderwerp van besluitvorming is, kan men voorstellen beginnen te genereren. Al in de eerste fase van het leernetwerk bespraken we enkele werkmethode die het mogelijk maken om een grote hoeveelheid oplossingen voor een welbepaald probleem of creatieve ideeën te genereren, bijvoorbeeld brainstorming. In een derde fase worden de diverse voorstellen van naderbij bekeken door al de deelnemers: "Wat zijn sterke en zwakke kanten aan voorstellen?"; "Wat zijn kansen en bedreigingen?" (denk



hier bijvoorbeeld aan een SWOT-analyse). Op het einde van dit proces is het de bedoeling om te komen tot een besluit: "Is er een voorstel waarmee we het allemaal eens kunnen zijn?"

Zo'n proces vraagt tijd. Vaak wordt het proces verspreid over een aantal bijeenkomsten. Wees als facilitator duidelijk wanneer welke fasen behandeld zullen worden. De besluiten die voortkomen uit dergelijk proces zullen beter begrepen en gedragen zijn door al de deelnemers.

### ***Vaardigheid 3: Structuur bieden***

Om een duidelijk beeld te scheppen van wat er in een groep gebeurt, is het bieden van structuur belangrijk. De leden krijgen op die manier de kans vertrouwen te hebben in het proces en de mogelijkheid om het proces te beïnvloeden wanneer ze dat zouden willen. De uitdaging bestaat erin om zoveel mogelijk houvast te bieden én de leden uit te nodigen zelf aan de slag te gaan.

Om structuur te kunnen bieden moet de facilitator op de hoogte zijn van allerhande werkvormen en instrumenten. Het zijn echter niet de instrumenten op zich (bv. programmeren van bijeenkomsten, startdocumenten opstellen, aansturen van het lerend netwerk) die van belang zijn, maar wel de interventies die men stelt voorafgaand aan of tijdens de bijeenkomsten.

Je competentie om structuur te bieden heb je als facilitator vooral nodig op momenten waarop het lerend netwerk zijn eigen kennis en kunde over het hoofd ziet, wanneer men zich niet aan gemaakte afspraken houdt of tijdens gesprekken niet bij het thema blijft.

#### ***2.3.1.2 Stimuleren van interactie***

Onderhouden van leernetwerken betekent ook ervoor zorgen dat het leernetwerk niet stilvalt. Kennisuitwisseling en –ontwikkeling dient met andere woorden mogelijk gemaakt te worden. Voor de facilitator betekent dit dat hij aantrekkelijke werkvormen moet kunnen inzetten.

### ***Interventie 1: Werken met ervaringsuitwisseling***

Concrete en herhaalde praktijkvragen gebruikt de facilitator om netwerkleden ertoe te stimuleren om met elkaar ervaringen uit te wisselen, om precies van elkaar te vernemen hoe, door wie, wanneer en met welke gevolgen praktische vragen worden aangepakt en daarover met elkaar in debat te gaan.

### **Leren van successen**

Om de eerste sessie van een reeks bijeenkomsten van een lerend netwerk vlot te laten verlopen kan er al op voorhand een centraal thema vastgelegd worden. Vraag de deelnemers in dat geval om hun praktijkvragen rond het afgesproken thema (bij wijze van uitzondering) mee te brengen naar de eerste sessie. In de volgende sessies moeten deelnemers de kans krijgen om hun eigen leerdoelen te benoemen.





- **Praktijkcase lerend netwerk PC218**

In samenspraak met de deelnemers bepaalde de facilitator vooraf een overkoepelend thema: "Invoeren van competentie management". Aan de deelnemers werd vervolgens gevraagd om alle praktijkvragen i.v.m. dit thema op voorhand op te lijsten en mee te brengen naar de sessie.

Tijdens de sessie werden er twee praktijkcases voorgesteld. Daarnaast werden concrete vragen in verband met het invoeren van competentie management in twee kleinere groepen besproken. Op het einde van dit onderdeel rapporteerde per groep iemand plenair over verloop en uitkomsten van het groepsgesprek. De facilitator voegde daar nog concrete tips aan toe.

Vervolgens werd ook geregistreerd welke vragen onbeantwoord waren gebleven: die vormden de input voor een volgende bijeenkomst van het lerend netwerk.

Tijdstip, thema's, locatie en sprekers voor de volgende sessie werden ook binnen de groep afgesproken.

Tenslotte werd er aan het einde van deze sessie ook geëvalueerd: wat hebben de deelnemers geleerd en hoe is het proces verlopen?

- **Praktijkcase Klankbordgroep**

Tijdens de tweede bijeenkomst van de klankbordgroep werd dieper ingegaan op het thema competentie management. Hoe pak je dat als bedrijf aan? Hoe werkt competentie management in de praktijk? Wat is de rol van HR? Wat is de rol van direct leidinggevenden?

Om rond dit thema te werken werden cases gebruikt die beschreven werden in het kader van een onderzoek van Stichting Innovatie & Arbeid. Aan dat onderzoek namen bedrijven deel, die hun goede praktijk al bekend gemaakt hadden via de SERV-oproep '101 goede voorbeelden van competentie management'.

Door de onderzoeker werden enkele cases kort voorgesteld. Aan de deelnemers werd gevraagd om een advies op te stellen voor de directie of HR-verantwoordelijke om het competentie management in de organisatie verder te ontwikkelen of te verbeteren. De verschillende groepjes kwamen met uitgebreide adviezen die ze formuleerden op basis van hun eigen ervaringen en/of ideeën.

### ***Interventie 2: Werken met intervisie***

Intervisie is een vorm van deskundigheidsbevordering waarbij medewerkers een beroep doen op collega's (eventueel uit verschillende organisaties) om mee te



denken over persoons- en functiegebonden vraagstukken en knelpunten uit de eigen werksituatie. Dit meedenken gebeurt door het stellen van vragen om zo met behulp van eigen analytisch en probleemoplossend vermogen zicht te krijgen op het ingebrachte probleem en hoe daarin te handelen.

Intervisie werkt dikwijls vanuit lastige situaties en problemen. Het is de moeite waard om eens succeservaringen als uitgangspunt te nemen: wat maakte juist dat het lukte?

## Leren van successen

- **Praktijkcase Klankbordgroep**

Tijdens de derde sessie van de klankbordgroep werden de ontwikkelde instrumenten in het project 'Talent@werkplek' besproken. Ter voorbereiding werd aan de deelnemers gevraagd om de Quick Scan in te vullen vanuit hun eigen functie. Dit is een vragenlijst die zich richt naar de HR- of opleidingsverantwoordelijke van een organisatie.

Tijdens de bespreking werd het instrument uitvoerig besproken zowel wat betreft de keuze van de vragen, de formulering als hoe men de vragenlijst had ingevuld. Maar daarnaast werden ook de antwoorden van de deelnemers besproken. Waarom geef je dit antwoord? Hoe belangrijk is die situatie in jouw organisatie? Wat is daarin jouw rol? Hoe zou je dit bespreekbaar maken met leidinggevenden? Op die manier kwam ook het functioneren van de deelnemers binnen hun organisatie aan bod.

### *Interventie 3: Werken met externe input*

De vraag naar leerbehoeften van (de deelnemers in) het netwerk kan vragen of thema's aan de orde stellen waarmee de leden nog geen enkele ervaring hebben. In dat geval moet externe expertise in het netwerk binnengehaald worden.

## Leren van successen

- **Praktijkcase lerend netwerk PC218**

Binnen het lerend netwerk rees een duidelijke leervraag naar de link tussen competenties en verloning, waar binnen de groep geen bevredigend antwoord op geformuleerd kon worden. Daarop besliste de facilitator om een extern expert aan het woord te laten over loonbeleid, competenties en functiewaardering als basis voor een gedegen loon- en arbeidsvoorwaardenbeleid. De facilitator stond borg voor de nodige interactiviteit en discussie met betrokkenheid van alle deelnemers.



- **Praktijkcase Klankbordgroep**

In de klankbordgroep werd tijdens de eerste bijeenkomst al duidelijk dat er begripsverwarring was over de termen 'competentiemanagement' en 'talentmanagement'. Daarom werd beslist om voor de tweede bijeenkomst een expert uit te nodigen om beide begrippen te duiden.

De expert gebruikte hiervoor het leerproces van de projectgroep I-talent-o, een ESF-project van VOV Lerend Netwerk. Aan de hand van slides legde hij uit hoe de projectpartners tot een definiëring van het begrip 'talent' zijn gekomen. De groep heeft een literatuurstudie gedaan rond het thema talenten. Daarin valt op dat het in 90% van de publicaties gaat over high potentials. Maar ook dat heel vaak talent gebruikt wordt als een synoniem voor competentie. De presentatie verhelderde het begrip talent voor de deelnemers. De discussie leidde tot enkele afspraken en een bevestiging van de focus van de klankbordgroep op competentieontwikkeling op de werkplek en de rol van de leidinggevenden hierin.

### **2.3.1.3 Stimuleren van betrokkenheid en engagement**

Een netwerk onderhouden, ten slotte, is mogelijk door betrokkenheid en engagement van de deelnemers te stimuleren. Men kan dit bijvoorbeeld doen door heel expliciet de verantwoordelijkheid voor het succes (de mate waarin deelnemers iets opsteken uit het lerend netwerk) bij de deelnemers zelf te leggen. Als deelnemers iets willen leren, zullen zij actief moeten deelnemen. Dit kan door zelf vragen te stellen, mee te denken over problemen van andere deelnemers, of (delen van) antwoorden te formuleren.

De facilitator kan deelnemers ook expliciet vragen om iets in te brengen vanuit hun organisatie, bijvoorbeeld hun manier om administratieve procedures te stroomlijnen en werkbaar te houden. Daardoor wordt het lerend netwerk meteen ingevuld vanuit een relevante invalshoek en verhoogt de kans dat er een praktisch bruikbare discussie volgt. Dit sluit aan bij wat hoger beschreven is rond werken met ervaringsuitwisseling.

Deelnemers zullen zich alleszins pas betrokken voelen als het lerend netwerk hen ook toestaat om te participeren.



### 2.3.2 *De deelnemers van het lerende netwerk*<sup>3</sup>

Niet alleen de motiverende aanwezigheid van een facilitator als motor voor het netwerk is belangrijk voor de lerende netwerken. Een leernetwerk veronderstelt evenzeer medewerkers die

- gemotiveerd zijn om te leren;
- openstaan voor de leermogelijkheden die in een netwerk voorkomen;
- actief op zoek gaan naar leeransen;
- zelfstandig hun leervragen kunnen formuleren;
- eigen ideeën inbrengen en ook openstaan voor ideeën van anderen;
- bereid zijn om onbekend terrein te verkennen;
- kritisch kunnen reflecteren op het eigen functioneren;
- de feedback van collega's gebruiken;
- op verschillende wijzen naar eenzelfde probleem kunnen kijken;
- lessen kunnen trekken uit ervaringen;
- richting kunnen en durven geven aan het leernetwerk;
- en in vele gevallen ook: gebruik kunnen maken van elektronische communicatie.

Indien we willen dat deelnemers ongeremd inbreng kunnen leveren in het lerend netwerk, moet er sprake zijn van een veilige omgeving. Hoe deze omgeving er precies uitziet, lichten we toe in het volgende gedeelte.

### 2.3.3 *De organisatie: een veilige omgeving creëren*<sup>4</sup>

Om te kunnen functioneren in een groep zijn veiligheid, zich gerespecteerd voelen als persoon, zich gewaardeerd voelen en de ruimte krijgen van andere deelnemers om effectief deel te nemen, randvoorwaarden die vervuld moeten worden. Niet alleen zal de inbreng van de leden vergroten, maar de inbreng zal ook meer divers zijn, er zal een beter leerklimaat heersen en dit alles zal leiden tot een grotere inbreng van de kenniskring. De aanwezigheid van een stimulerende, veilige omgeving blijkt aldus onontbeerlijk om van netwerken succesvolle leernetwerken te maken.

In een intern lerend netwerk kan de organisatie daarbij een bepalende rol spelen. Ze kan de ontwikkeling en effectiviteit van leernetwerken bevorderen, door vanuit een duidelijke visie op leren de strategische waarde van leernetwerken te formuleren.

---

3 Gielen, H. (2007). Stimuleren van leernetwerken voor kenniswerkers. In H. Baert, H. Gielen, B. Lauwers & L. Van Bree (eds). *Leren van en met elkaar op de werkplek* (pp. 143-171). Mechelen: Wolters Kluwer Belgium NV, p. 172.

4 Idem, p. 147.



Daarnaast kan de organisatie een omgeving scheppen waarin het onderling delen van kennis en ervaringen en het creëren van nieuwe kennis gestimuleerd wordt, bv. door als management uitdagende doelen te formuleren en creatieve spanning op te wekken, of door medewerkers de tijd en ruimte te geven om innovatief te leren denken via leernetwerken. Dat is, met andere woorden, een omgeving

- waar fouten maken en zoeken niet bestraft worden of als productiviteitsverlies beschouwd worden;
- waar managers mogelijkheden scheppen in de werkomgeving om de nieuwe ideeën te kunnen realiseren, nieuw ontwikkelde inzichten en competenties toe te passen op het verbeteren en vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten.

De organisatie kan verder ook hulp en resources (bv. vergaderzalen, communicatietechnologie, budget) bieden wanneer dat nodig is. Een elektronisch platform kan gebruikt worden als hulpmiddel ter ondersteuning van de communicatie, voor de uitwisseling van kennis en ervaringen, maar het is zeker niet zo dat de virtuele communicatie de persoonlijke contacten helemaal moet of kan vervangen<sup>5</sup>.

Ook in een extern leernetwerk worden kennis en ervaringen uitgewisseld in een veilige omgeving.

Er werd in deze handleiding reeds gewezen op het maken van regels en afspraken en op de wijze waarop de facilitator de rol van procesbegeleider op zich neemt. Veiligheid creëren gaat echter verder dan dat. We denken hier vooral aan "gelijkwaardigheid" tussen leden onderling en anderzijds tussen leden en facilitator. Als facilitator heb je hierin een voorbeeldfunctie te vervullen en dien je andere leden aan te spreken wanneer zij (on)gewenst gedrag vertonen. In deze handleiding werden ook al een aantal werkvormen besproken, die adequaat ingezet kunnen worden zodat de leden maximaal durven bijdragen aan het lerend netwerk.

## 2.4 EEN LEERNETWERK AFRONDEN

Een leernetwerk wordt, zoals elk formeel leermoment, afgesloten met een eindevaluatie. De tussentijdse evaluaties leverden je als facilitator al informatie die je kon helpen om het proces bij te sturen. Als het lerend netwerk beloofde om een platform te bieden voor ervaringsuitwisseling en professionele begeleiding, en tegelijk theoretische modellen en externe expertise aankondigt, dan peilde de tussentijdse evaluatie in elk geval naar de mate waarin de deelnemers die beloften in elke fase gerealiseerd zien. Je leerde eruit wat deelnemers al leerden en waar ze op hun honger blijven zitten. Zo kon je volgende bijeenkomsten op basis van die informatie betere organiseren.

---

5 Gielen, H. (2007). Stimuleren van leernetwerken voor kenniswerkers. In H. Baert, H. Gielen, B. Lauwers & L. Van Bree (eds). *Leren van en met elkaar op de werkplek* (pp. 143-171). Mechelen: Wolters Kluwer Belgium NV, p. 155.



De eindevaluatie moet je in eerste instantie informatie opleveren over wat goed ging en wat voor verbetering vatbaar is. Welke leervormen werden gesmaakt en welke minder, om welke reden; welke suggesties hebben de deelnemers om toekomstige netwerken in nog betere banen te leiden.

## Leren van successen

- **Praktijkcase Klankbordgroep**

Na elke sessie vulden de deelnemers een evaluatieformulier in. Inhoud, discussie en begeleiding konden ze een cijfer geven van 0 tot 10. Hier konden ze ook commentaar toevoegen.

Er werd hen gevraagd welke leerpunten ze meenemen van de voorbije sessie. Ten slotte vroegen we welke thema's ze in een volgende sessie willen behandelen of uitdiepen.



### 3. CONCLUSIES

We besluiten met enkele basisregels voor de trekker of facilitator van een succesvol lerend netwerk.

- Goede communicatie vooraf over het lerend netwerk is het halve werk. Maak van meet af aan duidelijk wat een lerend netwerk is, wat de toegevoegde waarde is voor de deelnemers, tot wie het zich richt, welke tijdsinvestering van de deelnemers verwacht wordt, hoe het werkt, hoe in begeleiding voorzien wordt, wat deelnemers ervan op kunnen steken en welke praktische afspraken gemaakt zijn of moeten worden.
- Minder is meer. Beperk je groep tot tien à vijftien deelnemers.
- Werk je met een grote groep in een lerend netwerk, pas dan je werkvormen aan.
- Laat afwisseling toe. Hou er rekening mee dat ondanks je duidelijke communicatie deelnemers niet op elke sessie aanwezig zullen zijn. Probeer een kleine vaste kern te behouden die de continuïteit garandeert.
- Het succes van je lerend netwerk is recht evenredig met de motivatie van zijn deelnemers. Besteed als trekker daarom in elke fase tijd aan kennismaking en bespreking van de verwachtingen. Zorg er ook voor dat de deelnemers tijdens de eerste bijeenkomst van het lerend netwerk al de ervaring opdoen: wij leren hier van en met elkaar. Dit is belangrijk voor de motivatie om verder deel te nemen aan het lerend netwerk.
- Laat de deelnemers zelf hun leervragen formuleren, hun leerdoelen bepalen.
- Evalueer elke sessie, zodat er nog bijgestuurd kan worden.
- Maak achteraf een verslag voor de deelnemers (stuur dit ook naar de afwezigen).
- Soms is er de behoefte aan externe input. Speel hierop in.
- Wissel af in technieken voor het faciliteren van het lerend netwerk, maar blijf er constant voor zorgen dat er voldoende interactie is.



**Uitgave: november 2009**

Bij gebruik van gegevens en informatie  
uit deze brochure wordt  
een correcte bronvermelding  
op prijs gesteld.

Lay-out: Halma Productions