

129 Verbindend leren

Onderzoek naar leren in samenwerkingsverbanden vanuit individueel, organisatie- en netwerkperspectief.¹

Veerle Opstaele, Linda Naert, Karijn Bonne^{2,3}

129.1 Inleiding

Het bespreekbaar maken van *collectief leren* in inter-organisationale samenwerkingsverbanden, was een vernieuwend en verrassend onderzoeksproces. Het creëerde dynamiek, interactie en inzicht in samenwerking en er werd geleerd al doende.

Zowel de respondenten als de leden van de begeleidingscommissie benadrukten dat de onderzoeksinterventies en de gebruikte aanpak op zich een groot leereffect hadden. De onderzoeksactiviteiten werden door alle respondenten als leerbevorderend en groepsverbindend ervaren. De begeleidingscommissie noemde de methodologie inspirerend en inzetbaar voor verdere vorming en professionalisering van samenwerkingsverbanden. Het onderzoeksteam heeft er dus voor gekozen om naast de antwoorden op de onderzoeksvragen, ook de methodologie en de onderzoeks aanpak uit te schrijven en te verspreiden. We hopen dat we hiermee inspiratie kunnen geven aan al wie vanuit een onderzoekende houding *collectief leren in netwerken* wil bevorderen en ondersteunen.

Voor je liggen twee concrete resultaten van het onderzoek. Enerzijds de gebruikte onderzoeksvormen en -interventies die breed inzetbaar zijn daar waar men in netwerken de focus willen leggen op collectief leren. Anderzijds een aantal ontwerpprincipes om tot *verbindend leren* te komen.

129.2 Situering van het onderzoek

Wie voor *netwerksamenwerking* kiest, stapt in een specifieke vorm van samenwerking tussen organisaties, rond een belangrijk aspect van de eigen werking, omdat uitsluitend met anderen een meerwaarde kan gehaald worden (l'Enfant, 2008). Recente gesprekken met het werkveld, o.a. in de sociale economie en het sociaal-cultureel werk, bevestigen het belang van samenwerking tussen organisaties. Samenwerking leidt naar een hoger beleidsvoerend vermogen.

1. Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek (PWO).

2. De onderzoekers zijn allen verbonden aan de Arteveldehogeschool en gespecialiseerd in diverse thema's van personeel- en organisatieontwikkeling.

3. Reeds eerder publiceerden de auteurs in het *Praktijkboek Kwaliteitszorg*: zie deel A.1. Nr. 117 'PRONET maakt samenwerking tussen organisaties succesvoller!' Afl. 42 – december 2013. (www.arteveldehogeschool.be/pronet)

Binnen het expertisedomein ‘Ondernemerschap, organisatie en competenties’ van onderzoek en dienstverlening in de Arteveldehogeschool, is een onderzoekslijn ontwikkeld rond ‘Professionalisering van netwerken’. In 2011-2012 werd een eerste praktijkonderzoek (PWO) uitgevoerd met de focus op het definiëren van diverse rollen en competenties die nodig zijn voor succesvolle netwerksamenwerking: PRONET (Opstaele, 2013).

Het huidige PWO-project ‘Verbindend leren’ bouwt verder op de resultaten van PRONET en legt de focus op het *leerperspectief* binnen een samenwerkingsverband. Leren en ontwikkelen zijn immers een noodzaak in evoluerende arbeidsomgevingen (Baert et al., 2011).

De verschillende organisaties van het samenwerkingsverband zijn onderling van elkaar afhankelijk en hebben elkaar nodig om het doel te bereiken. Dat betekent dat het niet voldoende is dat een samenwerkingsverband zich als een lerend netwerk beschouwt, maar dat *netwerklernen* cruciaal zal zijn om het doel te bereiken. Het is niet voldoende dat individuele organisaties leren, er moet ook *collectief leren* ontstaan (Mandell & Keats, 2009).

Bovendien geven nieuwe visies op leren in een werkcontext aan dat opleiden en leren meer en meer vanuit de medewerkers zelf wordt gestuurd. Het is aan organisaties om leercontexten te voorzien die voldoende aantrekkelijk zijn voor medewerkers. Door een toenemende krapte op de arbeidsmarkt (bv. in onderwijs, social profit), door de steeds kortere houdbaarheidsdatum van kennis en een groter wordende medewerkersmobiliteit is het van groot strategisch belang dat organisaties en medewerkers inzetten op wederzijdse aantrekkelijkheid (Kessels, 2011).

129.3 De onderzoeksvragen:

- Hoe kunnen organisatienetwerken ‘collectief leren’ ontwikkelen en verankeren?
- Hoe ontwerp je het leren, met maximale leerwinst voor de medewerker, de organisatie en het netwerk?

Om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen werden de volgende ontwikkelingsvragen meegenomen en bekeken vanuit het perspectief van een organisatie-netwerk:

- Is er een leercultuur in organisatienetwerken?
- Worden er naast de algemene doelstellingen van het organisatienetwerk ook leerdoelstellingen geformuleerd?
- Worden leerprocessen aangestuurd en gefaciliteerd in organisatienetwerken? Zo ja, hoe?
- Welke condities, welke settings bevorderen het collectief leren?
- Kan collectief leren een middel zijn tot succesvolle samenwerking?

129.4 Uitgangspunten en begrippen

Hieronder worden een aantal begrippen en definities opgelijst die belangrijk zijn voor een goed begrip van het onderzoek.

<p><i>Leren</i> is het proces in de persoon en/of de organisatie waarbij het competentie- en talentreservoir van individuen en/of het kennisbestand van een collectief worden aangepast en vernieuwd met resultaten van vrij duurzame aard (Luther, 2011)</p>	<p><i>Collectief leren</i> is het veranderen of bijstellen van de collectieve elementen van een organisatie of groep of team van medewerkers van een organisatie (zoals de organisatiestructuur, de strategie, de communicatielijnen,..). Er is sprake van collectief leren als cumulatief aan de volgende voorwaarden is voldaan (Luther, 2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er zijn individuen die leren; - De individueel ontwikkelde kennis wordt gedeeld met anderen; - Het delen van de kennis met anderen en het ontwikkelen van competenties om met die kennis doelmatig en verantwoord te leren omgaan, leidt tot nieuw collectief gedrag; - De ontwikkelde kennis wordt vastgelegd (impliciet of expliciet) in het samenwerkingsverband bv (in de manier van samenwerken, dienstverlening, uurregeling, aanpassen informatiestroom,...)
<p><i>Kennisdragers:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Individuele organisatieleden - Technische systemen - Het managementsysteem van het samenwerkingsverband (manier van vergaderen,...) 	<p><i>Soorten kennis:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dossierkennis - Interventiekennis - Sociale kennis - Metakennis

129.5 Onderzoeksaanpak

Volgende stappen werden doorlopen:

1. Voorbereiding: literatuur rond leren, selectie van cases en respondenten binnen elke case, opstellen van interviewgids, contactopname respondenten.
2. Documentenonderzoek (verslagen netwerk, website netwerk/organisatie, publicaties, ...) in de drie cases.

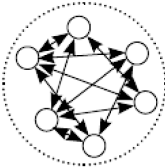
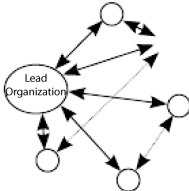
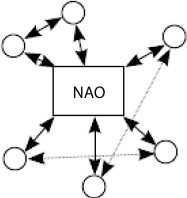
3. Twaalf individuele diepte-interviews met participerende actoren (vier respondenten per netwerk).
4. Drie focusgroepen (één per netwerk) waarin collectief wordt gereflecteerd.
5. Eén netwerkoverschrijdende focusgroep met respondenten uit de drie cases.
6. Verwerking en analyse van de resultaten.

Er werd een begeleidingscommissie opgericht, met leden uit diverse sectoren van het werkveld (SERV, Socius, Samenlevingsopbouw, Onderwijskoepel) en van de Arteveldehogeschool.

Selectie van drie cases en diverse respondenten

In het onderzoek werd gewerkt met drie samenwerkingsverbanden (cases). De cases werden gezocht in de volgende sectoren: sociale economie, sociaal-cultureel werk, onderwijs.

De verschillende types netwerken (cfr Provan en Kenis) en de verschillende actoren waren belangrijke invalshoeken bij de selectie van de casussen.

Netwerk governance	Zelfregulerend netwerk	Leiderorganisatie-netwerk	Netwerk administratieve organisatie (NAO)
Visualisatie			
Principe	Geen administratieve entiteit, participatie in netwerkmanagement door alle partijen	Administratieve entiteit (en netwerkmanager) is een belangrijke netwerkpartij die ook een rol heeft in het primaire proces	Een toegewezen en aparte entiteit is gecreëerd om het netwerk te managen

Figuur 1: types netwerken volgens Provan en Kenis (2007)

Selectiecriteria voor de cases:

- Een zekere bestaansgeschiedenis, dus een duurzaam samenwerkingsverband;
- Gemeenschappelijk doel / spontaan of verplicht;
- Type NAO of leider / uit verschillende sectoren: profit/social profit/onderwijs en lokaal/regionaal/Vlaams;
- Participatie aan alle fasen: opstart, doorgroei,...;
- Openheid m.b.t. het verschaffen van informatie over de geschiedenis van het netwerk

Elk van deze netwerken bestaat uit een tien- tot vijftiental organisaties. Binnen de casussen werden verschillende respondenten aangeschreven op basis van welbepaalde criteria (trekkers en volgers, professionelen en vrijwilligers, mannen en vrouwen, anciens en nieuwkomers, kunnen spreken over zowel positieve als negatieve ervaringen in en met het netwerk, reflectieve en kritische personen).

129.5.1 Methodologie

Van bij de start van het onderzoek ervoer het onderzoeksteam dat spreken over leren niet evident is. Al naargelang de verschillende contexten van de onderzoekers werden begrippen anders benoemd of verschillend geïnterpreteerd. Er moest in de beginfase dus veel tijd besteed worden aan taal- en begripsverheldering. We deden dit op basis van gemeenschappelijke literatuur en dialoog. Doorheen het verdere onderzoek gebeurde continue literatuuropvolging en werd het thema 'leren' systematisch onderzocht op de drie niveaus: het individu, de organisatie en het netwerk.

Op het niveau van het individu werd gewerkt met *diepte-interviews*. Op het niveau van de organisatie werd gewerkt met *documentenanalyse en interviews* met sleutelfiguren. Op het niveau van het samenwerkingsverband werd gewerkt met *focusgroepen*.

129.5.1.1 Drie diepte-interviews

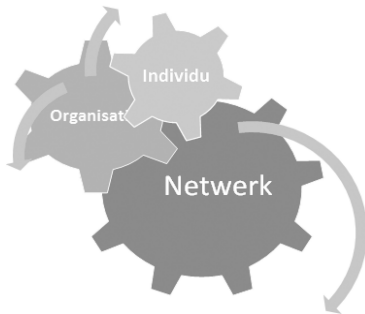
Ter voorbereiding van de dieptegesprekken werden voor elke casus diverse documenten opgevraagd en door de onderzoekers grondig geanalyseerd: verslagen van netwerkvergaderingen, strategische documenten, resultaten van gezamenlijke acties, webpagina's

De diepte-interviews werden afgenomen bij drie respondenten uit respectievelijk de drie casussen. Het waren 3 deelnemers die vanuit hun rol als trekker¹ van het samenwerkingsverband een goed zicht hadden op de geschiedenis van het netwerk en op de veranderingen doorheen die geschiedenis.

1. Zie artikel A.1. Nr. 117 'PRONET maakt samenwerking tussen organisaties succesvoller!' in *Praktijkboek Kwaliteitszorg*.

Bij het begin van de interviews werd tijd en ruimte genomen om een aantal kernbegrippen te definiëren t.a.v. de respondenten. Aan de hand van enkele visuele voorstellingen werden basisbegrippen uit het onderzoek toegelicht. In onderstaand kader wordt dit visueel materiaal en de bijhorende vragen voorgesteld:

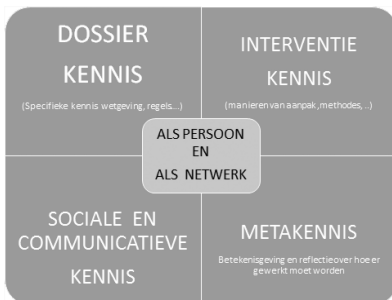
Verbindend leren, is leren op drie niveaus



Welke condities, welke settings bevorderen volgens jou het leren op de drie niveaus?

- Wat zijn voorwaarden opdat leren op de drie niveaus zou kunnen plaatsvinden?
- Wat is hierbij van invloed?
- Wat is ondersteunend voor het leren als individu, als organisatie en als netwerk?
- Wie of wat speelt hierbij een belangrijke rol?

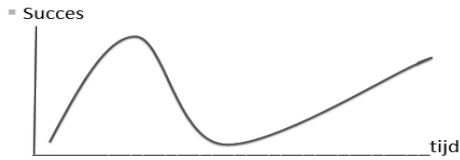
Soorten kennis



Welk soort kennisoverdracht vindt plaats op de drie niveaus?

- Welk soort kennis is aanwezig?
- Welk soort kennis wordt gedeeld in het netwerk?
- Kan je enkele voorbeelden geven?
- Stroomt die kennis door op de verschillende niveaus?
- Zijn de dragers van waardevolle kennis genoeg bekend?
- Wordt nieuwe kennis aangeboord als hulpbron?
- Worden er nieuwe routines ontwikkeld i.f.v. resultaat en duurzaamheid?
- Is leren van elkaar een expliciet onderwerp in het netwerk?

Stilstaan bij de historielijn van het netwerk



Teken de historielijn van het netwerk: schets de curve met hoogtes en laagtes in de leer- en levenslijn van het netwerk: horizontale as = de tijd, verticale as = succes, voortgang en proces, leermomenten zijn pieken

- Vertel over de pieken, wat maakte de hoogtepunten tot leermomenten? (inhoudelijk)
- Wat/hoe heeft gemaakt dat je als netwerk uit de dieptepunten bent geraakt; wat is de rol geweest van het netwerk, de organisatie en de/het individu(en)?
- Als je dit overschouwt, zie je dan een rode draad doorheen de pieken die iets zeggen over hoe er geleerd werd/wordt? En kan je dit op de drie niveaus door trekken: individu/organisatie/netwerk?

Tijdens de diepte-interviews werden deze drie afbeeldingen gebruikt om de **reflectie** op gang te brengen. We mochten ervaren dat deze tools ondersteunend hebben gewerkt. Alle ondervraagden noemden de interviews echte leermomenten omwille van de verdiepende vragen en de theoretische ondersteuning bij de reflecties.

We ontdekten doorheen de interviews dat spreken over veranderingen gemakkelijker is dan spreken over leren. 'Wat doen we nu anders?...' is een gemakkelijker toegangspoort om over leereffecten te spreken dan te vragen naar 'Wat hebben we geleerd?' Het samenspel tussen *veranderen en leren* kwam in deze interviews sterk naar voren en werd door de respondenten als een belangrijk inzicht verwoord.

Stilstaan bij succeservaringen uit de historielijn en van daaruit onderzoeken: 'wat maakt dat dit zo goed is verlopen?' dwong de respondent om stil te staan bij de vraag: wat werkt, wat leren we uit de dingen die goed lopen? Deze *waarderende benadering* heeft zijn effect bewezen zowel in de dialoog als in de resultaten.

Enkele gemeenschappelijke elementen uit de diepte-interviews die door de 'trekkers' als belangrijk werden genoemd in het kader van een leer- en verandercultuur:

- Competente trekker(s) in het netwerk hebben;
- Het eens zijn over wat samenwerken inhoudt;
- Gezamenlijke acties en initiatieven nemen; samen opportuniteiten aangrijpen;
- Buiten de eigen kaders durven kijken en denken;
- Experts inschakelen voor wat je zelf niet kan;
- Teruggaan naar de kern, zichzelf als samenwerkingsverband in vraag durven stellen en werk maken van een extern imago;
- Tijd maken voor het groepsproces en voor het creëren van een veilige sfeer van dialoog en openheid.

129.5.1.2 Drie focusgroepen

Na een eerste analyse van de resultaten van de interviews selecteerden de onderzoekers de onderwerpen voor de focusgroepen. De focusgroepen moesten aanvullende en verdiepende gegevens naar boven halen m.b.t. leren op het niveau van het netwerk. Elke focusgroep werd geleid door twee onderzoekers.

Er werd in de vraagstelling vertrokken vanuit de *waarderende benadering*, om van daaruit een interactief groeps gesprek op gang te brengen. Aan de hand van open en reflectieve vragen kregen alle leden de gelegenheid om eerst na te denken over hun persoonlijke leerwinst. Het groeps gesprek bood daarna kansen om de persoonlijke leerervaringen te verwoorden en leermomenten en -ervaringen met elkaar te delen. De deelnemers ervoeren deze focusgroepen als verbindende en sfeervolle leermomenten.

Enkele vragen vanuit de *waarderende benadering*:

- Als je aan deze groep een pluim of een trofee zou willen geven, waarvoor zou dit dan zijn?
- Wat was jullie mooiste succeservaring? Hebben jullie daar als groep uit geleerd? Doen jullie dingen nu anders dan ervoor?
- Hebben jullie voorbeelden van hoe je als groep uit moeilijke situaties bent geraakt?

Aan de hand van de aanvulling van ontbrekende woorden in zinnen werd gepeild naar de leerwinst van het netwerk voor elke deelnemende organisatie:

- Wat betekent dit netwerk voor jouw organisatie? Wat zou jouw organisatie missen indien ze hier geen deel meer van zou uitmaken?
- Doet men dingen anders dan in je eigen organisatie?

Aan de hand van reflectieve opdrachten, werd vervolgens gepeild naar de meerwaarde van het netwerk voor het individu:

- Stel dat je een afscheidsbrief schrijft t.a.v. het bestuur van dit samenwerkingsverband. Wat schrijf je erin m.b.t. wat het voor jou heeft betekend en wat jij hier hebt geleerd?

Enkele resultaten op niveau van het individu: ik leerde...

- Complexe zaken eenvoudig houden;
- Eigen zelfstandigheid behouden en anderzijds zoeken naar wat het beste is voor iedere partner van het netwerk;
- Hulp vragen en efficiënt samenwerken;
- Het belang van samenwerking i.f.v. het creëren van een draagvlak;
- Positief op zoek te gaan naar wat verbindt;
- Verbinding maken tussen persoonlijke ambities en die van de groep.

Resultaten op het vlak van nieuw collectief gedrag: Als groep leerden we:

- Nieuwe structuren uitbouwen om interactie te bevorderen tussen de leden en dynamiek en betrokkenheid te creëren;
- Zoeken naar nieuwe opportuniteiten; buiten het eigen kader treden en aangepaste methodieken zoeken;
- Experts inschakelen; eigen vormingsmomenten inbouwen;
- De samenwerking verder zetten, ook bij rolwissels;
- Concrete afspraken maken en doelen stellen;
- Goede verslaggeving en rapportering verzorgen;
- Omgaan met de diversiteit van mensen en meningen;
- Onze werking in vraag stellen;
- Sturen zonder teveel te confronteren;
- Gepaste communicatiestrategieën hanteren om standpunten naar buiten te brengen;
- Stilstaan en reflecteren; tijd nemen om verder richting te zoeken.

Vervolgens werd in de focusgroepen gepeild naar het antwoord op de vraag:

Wat zijn voorwaarden om tot collectief leren te komen?

Resultaten op het niveau van de groep:

- Geloof in de mogelijkheid om een groeiproces in gang te zetten;
- Tijd maken: om er te zijn, om voor te bereiden, om te reflecteren, om formeel en informeel samen te zijn;
- Openstaan voor onderzoekende vragen en activiteiten; openstaan voor elkaars verhalen en opvattingen;
- Bereidheid tonen om te leren van elkaars ervaring;
- Gezamenlijk stil staan bij onze geschiedenis en onze manier van werken;
- Bewust zijn van maatschappelijke positie of bijdrage;
- Vragen durven stellen als 'waar staan wij voor? Waar streven we naar?';
- Waardering hebben en gezag aanvaarden van de voorzitter.

Resultaten op het niveau van de individuele groepsleden:

- Bereidheid en openheid om praktijkproblemen op te lossen of goed aan te pakken;
- Willen werken aan een gezamenlijk doel;
- Respect en waardering voor elkaars standpunten en werkzorgen;
- Kennis en waardering voor specifieke talenten en successen;
- Veiligheid en vertrouwen bieden aan elkaar
- Uiting geven aan blijheid/dankbaarheid t.a.v. de groep en aan datgene wat groepsleden voor elkaar kunnen betekenen; openheid;
- Solidariteit;
- Veranderingsbereidheid en flexibiliteit.

129.6 Besluiten

De *focusgroepen* werden als sterke leermomenten ervaren, zowel door de onderzoekers als door de respondenten. Tijdens elke focusgroep ontstond een duidelijke leerdynamiek met betekenisvolle interactie.

Samen met de respondenten concludeerden wij dat de komst van de onderzoekers op zich een leerervaring was. De verbindende vragen, de reflectieve oefeningen in groep en het opzetten van interne dialoog over de eigen successen en de geschiedenis van het netwerk verlegde voor de groep de focus van ‘samen doen’ naar ‘samen leren’.

De externe interventies van het onderzoeksteam bevorderden het collectief leren: de ingezette werkvormen creëerden verbondenheid en openheid én er ontstond een ongekende sfeer van leren van en met elkaar.

De respondenten wisten te waarderen dat de *leergeschiedenis* van het samenwerkingsverband een gespreksthema werd in de groep. Samen met het zelf benoemen van en inzicht krijgen in nieuw collectief gedrag, vormde dit voor het netwerk een belangrijke meerwaarde. Het benoemen van gezamenlijke herinneringen en het delen van verhalen uit het netwerk maakten leerwinst zichtbaar op het niveau van het netwerk, de organisatie en het individu. Dit had een verbindend effect en bevorderde een succesbeleving als groep.

Bewust kijken naar leren in organisatienetwerken werd als een nieuw issue ervaren. Spreken over leren is geen spontaan en evident item bij netwerking. Het accent ligt vooral op het werk, niet op leren. Het is nodig dat er specifieke triggers uitgewerkt worden om leerresultaten naar boven te halen. Als dit lukt, dan is er een groot enthousiasme en een groot leereffect. Spreken over leren op zich is niet gemakkelijk. Er komt echter positieve energie vrij als je mensen laat nadenken in termen van ‘wat doen we nu anders, wat loopt nu vlotter, enz....’

129.7 Resultaten

Het onderzoeksteam heeft al het onderzoeksmateriaal geclusterd en vervolgens omgezet in vijf ontwerpprincipes die collectief en verbindend leren bevorderen. Deze principes zijn richtinggevend om de *focus op leren* levend te houden in samenwerkingsverbanden.

Bij elk principe werden op basis van de praktijkervaringen uit de casussen een aantal reflectieve en evaluatieve vragen opgesteld. Deze zijn bedoeld om de interne dialoog in netwerken op gang te brengen.

Principe 1: Onderneem gezamenlijke acties, doe iets of werk samen aan een project of initiatief. Door samen dingen te doen, wordt er spontaan geleerd.

Samenwerken aan een gemeenschappelijk project of initiatief brengt spontaan leren teweeg. Leren vindt plaats in actie en ervaring. Door gezamenlijke activiteiten en samenwerkingsverbanden wordt er geleerd. Leren doe je door te doen. Mensen observeren elkaar, imiteren elkaar, organisaties inspireren elkaar, leren nieuwe zaken aan of leren bestaande praktijken af. Door samen initiatieven te ondernemen, er met elkaar over te praten, kennis en ervaringen uit te wisselen, krijgt men verbondenheid en wordt er geleerd. Dat leren gebeurt veelal impliciet, spontaan en informeel, zonder dat het echt georganiseerd of opgemerkt wordt.

Principe 1 – Praktijkreflecties:

- Bouwen wij gezamenlijke doe-activiteiten in?
- Welk soort activiteiten lenen zich daarvoor?
- Maken wij ruimte en tijd om naast het praten en vergaderen ook samen dingen te doen?
- Waarop leggen we de focus in het samenwerken als netwerk?
- Hoe zorgen wij ervoor dat onze leden elkaar kunnen bezig zien en horen?
- Faciliteren wij gezamenlijke activiteit?
- Ondersteunen wij aanleren (en afleren) tijdens de samenwerking?
- Hoe kunnen wij ons netwerk prikkelen tot samenwerkingsactiviteiten?

Principe 2: Geef taal en aandacht aan leren en veranderen.

Men wordt zich pas bewust van spontaan en onbedoeld leren wanneer men er expliciet naar vraagt. Spreken over leerresultaten en leerprocessen is niet evident, tenzij men het tastbaar maakt in termen van 'wat zien wij nu anders, wat doe ik nu anders, wat kunnen we nu beter'... 'Veranderen is leren, duurzaam veranderen is borgen van de afgelegde leerweg en zich bewust worden van wat werkt en wat niet werkt bij deze ploeg. Stil staan bij de veranderingen, ze benoemen en ten gepaste tijde vieren, maakt dat men individueel en collectief leert. Door samen te praten over veranderingsprocessen geef je taal en aandacht aan collectief leren. Dit werkt verbindend en is verrijkend voor de samenwerking. Leren wordt dan een middel om te verbinden.'

Principe 2 – Praktijkreflecties:

- Bouwen we tijd en ruimte in om stil te staan bij het leerproces van de groep?
- Brengen we af en toe de leer- en veranderingsprocessen van de samenwerking ter sprake?
- Evalueren wij naast onze strategische doelen ook de samenwerking en de leer-cultuur?
- Benoemen we wat we van elkaar geleerd hebben?

- Geven we feedback aan elkaar?
- Welke werkvormen of instrumenten zijn hiervoor geschikt?
- Wie is het best aangewezen om dit aan te sturen?

Principe 3: Werk samen aan een sterke identiteit van het netwerk.

Als netwerk is het belangrijk om samen naar iets toe te groeien, een gedeelde focus te leggen die de afzonderlijke organisaties overstijgt. Een samenwerkingsverband profileert zich door samen iets nieuws te creëren dat herkenbaar is voor de buitenwereld maar evenzeer voor alle medewerkers van de deelnemende organisaties. Samenwerkingsverbanden besteden in de beginfase veel tijd en aandacht aan visieontwikkeling. Ze plannen goed hun doelen, hun ambities en hun resultaten. Over de interactiewijze en de werk- en leerprocessen zélf worden minder voorafgaande plannen ontwikkeld. Wanneer men in het netwerk ook expliciet afspraken maakt over werk- en leerprocessen, vergroot dit de kansen op verbindend leren. Collectief leren wordt dan een middel om te groeien naar een sterke identiteit.

Principe 3 – Praktijkreflecties:

- Hoe profileren we ons als samenwerkingsverband?
- Maken wij werk van een eigen identiteit als netwerk?
- Hoe geven we onze identiteit concreet vorm?
- Maken wij afspraken over hoe we gaan samenwerken?
- Definiëren en waarderen wij verschillende rollen in het samenwerkingsverband?
- Weten wij waarvoor we staan?
- Kennen wij de kracht/macht van ons netwerk en benutten wij die?

Principe 4: Ga bewust om met de diversiteit en de dynamiek vanuit de drie perspectieven: netwerk, organisatie, individu.

Samenwerkingsverbanden kennen een eigen dynamiek en diversiteit. Vanuit een verscheidenheid aan personen en organisaties ontstaat een rijkdom aan verhalen, snelheden en ervaringen. Samenwerken brengt dynamiek en leerspanning teweeg. Soms ook weerstand en conflicten.

Die dynamiek zien als gezamenlijke leerspanning en een kans en mogelijkheid om met diverse belangen naar een gemeenschappelijk doel toe te werken, vraagt een bewuste en zorgzame aanpak, waarbij diversiteit het vertrekpunt is voor leer- en groeikansen.

Principe 4 – Praktijkreflecties:

- Hoe gaan wij om met de wissel van personen en/of organisaties in het netwerk?
Hoe verwelkomen wij nieuwe leden?
- Hoe continueren wij het groepsproces en wie speelt hierbij een belangrijke rol?

- Borgen wij de geschiedenis van het netwerk?
- Zetten wij talenten en sterktes van personen en organisaties maximaal in?
- Houden we rekening met de verschillende snelheden binnen het netwerk?

Principe 5: Erken de nodige competenties en werk er samen aan.

Succesvol verbinden van individueel leren en leren op het niveau van de organisatie wordt o.a. beïnvloed door de leercultuur in de betrokken organisaties. Houdt men ervan om 'over het muurtje te kijken'? Is men bereid om de eigen ervaring te delen, vertrouwt men elkaar, waardeert men de inspanningen, is men bereid om te veranderen? Deelt men elkaars vreugde en verrijking?...

Of en wat er doorstroomt van het netwerk naar de betrokken organisaties hangt af van de leercompetenties van het individu én van de betrokken organisaties. Wil men de verbinding tussen het individueel en het organisatieleren succesvol laten verlopen, dan dient men samen werk te maken van leer- en veranderingsbekwaamheid op alle niveaus.

Principe 5 – Praktijkreflecties:

- Welk profiel hebben wij voor ogen m.b.t. een goede netwerker? Hoe rekruteren we geschikte netwerkandidates?
- Besteden we zorg aan de effecten van de samenwerking op het niveau van de verschillende organisaties?
- Erkennen we de talenten en de moeilijkheden van individuele leden m.b.t. de doorstroom naar hun eigen organisatie?
- Hoe ondersteunen we kennistransfer van binnen naar buiten en omgekeerd?
- Waarderen we inspanningen op het vlak van verbindend leren?

129.8 Tot slot

De bovenstaande principes en bijhorende vragen en aandachtspunten, kunnen gebruikt worden als hulpmiddel bij het opstarten, ondersteunen of begeleiden van samenwerkingsverbanden. Tevens zijn ze een handige tool om in te zetten tijdens vorming of training op het gebied van netwerksamenwerking.

129.9 Interessante literatuur

Baert, H. et al. (2011). *Werk maken van leren. Strategisch VTO-beleid in organisaties*, Antwerpen: Garant.

Cockx, F. (2007). *Leren voor vormingswerk. Concepten voor het faciliteren van leren*, Brussel: Socius.

Govaert, N. & Baert, H. (2011). 'Learning patterns in organizations: toward a typology of workplace-learning configurations', in: *Human Resource Development International*, 14(5), 545-559.

Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*, Deventer: Kluwer.

Keast, R. L. & Mandell, M. (2009). 'Learning, language and leadership: conduits to dynamic public service networks', in: *13th International Research Society for Public Management Conference*, 6-8 april 2009, Kopenhagen.

Kessels, J. & Poel, R. (2011). *Handboek human resource development. Organiseren van het leren*, Bohn: Stafleu van Loghum.

Opstaele, V., Bonne, K., De Schepper, B. & Naert, L. (2013). 'Pronet maakt samenwerking tussen organisaties succesvoller', in: *Praktijkboek Kwaliteitszorg in Welzijnsvoorzieningen*, VWSG/Politeia, Afl. 42.

Kenis, P. & Provan, K. (2008). 'Het network governanceperspectief', in: *Business Performance management* (p. 297-312), Boom: Lemma.

Smid, G., den Boer, G., Busato, V., Halbertsma, L. & van der Zouwen, T. (2006). 'Learning histories in leer- en veranderingstrajecten', in: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, Kluwer, nummer 3/4 – mei /augustus 2006.

Sterk, G. (2007). 'Leerbeleid als bemiddelende factor in de beleidsarena', in: *Develop*, nr. 2, p. 68-74.

Van der Krogt, F.J. (2007) 'Leerwegen organiseren in organisaties. Een theoretische verkenning', in: *Develop* nr. 2, p. 10-21.