

Lerarenreeks 4

Benut je kennis(sen)

Een netwerkperspectief op leren en werken in je school



Tjip de Jong
Suzanne Verdonshot
Jeroen Fikkers
Marieke Dresen

Ruud de Moor Centrum

Open Universiteit
rdmc.ou.nl



Lerarenreeks 4

Benut je kennis(sen)

Een netwerkperspectief op leren en werken in je school

Tjip de Jong
Suzanne Verdonshot
Jeroen Fikkers
Marieke Dresen



Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door de financiële ondersteuning van het ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit.

© Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit, 2011

Tenzij anders aangegeven mag het materiaal uit deze uitgave zonder voorafgaande toestemming openbaar gemaakt en verveelvoudigd worden door instellingen die gefinancierd worden uit publieke middelen, scholen, opleidingsinstituten en non-profitorganisaties ten behoeve van onderwijs- en onderzoeksdoeleinden, mits de naam van de auteursrechthebbende daarbij wordt vermeld:

© Ruud de Moor Centrum - Open Universiteit.

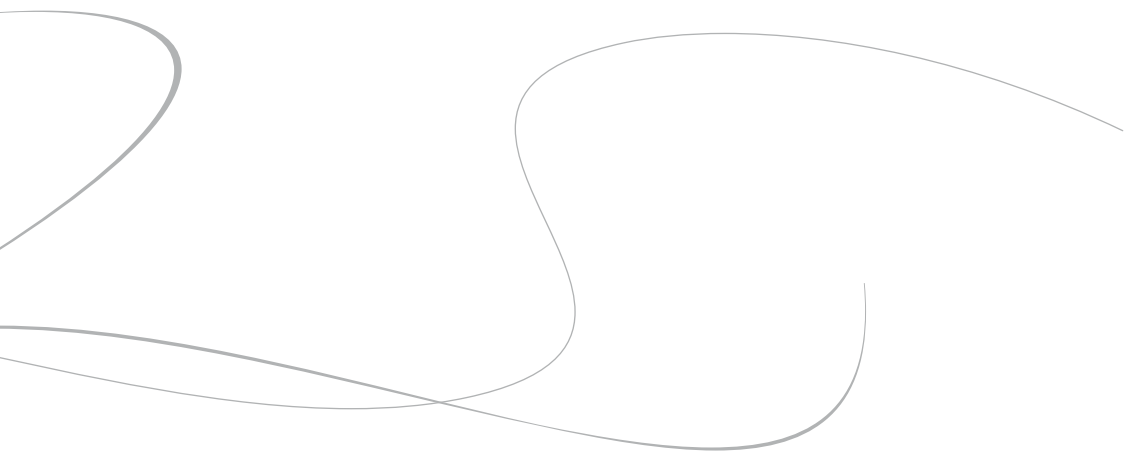
Bij gebruik door andere instellingen / bedrijven of bij gebruik voor andere doeleinden dient eerst toestemming te worden gevraagd aan het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit.

ISBN: 978 90 358 2106 4

Printed in The Netherlands.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	5
1 Het belang van samenwerken in netwerken	7
1.1 Vijf verbindende inzichten die vallen onder de noemer sociaal kapitaal	7
2 Sociaal kapitaal – zachte valuta met keiharde waarde	11
2.1 Sociaal kapitaal vertegenwoordigt waarde	11
2.2 Hoe ziet jouw sociaal kapitaal eruit?	12
3 Bouwen aan sociaal kapitaal – benut je kennissen	15
3.1 Jij bent architect en aannemer	15
4 Alle tools op een rij	27
4.1 Tool 1: Teken het netwerk en onderzoek de patronen	27
4.2 Tool 2: Doe de relatiemeter	27
4.3 Tool 3: Doe de verhalentest	29
4.4 Tool 4: Wandelganginterviews	29
4.5 Tool 5: Stuur eens een ansichtkaart	30
4.6 Tool 6: Omgekeerde brainstorm	31
5 Leestips	33
Literatuur	37
Over de auteurs	39
Colofon	41
Eerder verschenen uitgaven in de lerarenreeks	43



Woord vooraf

Het Ruud de Moor Centrum (RdMC) van de Open Universiteit is het kennis- en expertisecentrum voor de professionalisering van leraren. Scholen, vakverenigingen en groepen leraren kunnen ondersteuning bij het RdMC aanvragen bij professionaliseringsvragen. De beroepsvereniging van leraren, de Onderwijsscoöperatie, kan mede aangeven waar leraren precies mee zitten als het gaat om hun professionalisering en hiermee richting geven aan de thema's en vragen die het RdMC oppakt.

Samen met management en leraren gaat het RdMC op zoek naar praktische oplossingen en koppelt hieraan wetenschappelijk onderzoek zodat we weten wat waarom werkt en wat niet bij de professionalisering van leraren. De nadruk ligt op informeel leren op de werkplek, vaak ondersteund door ICT.

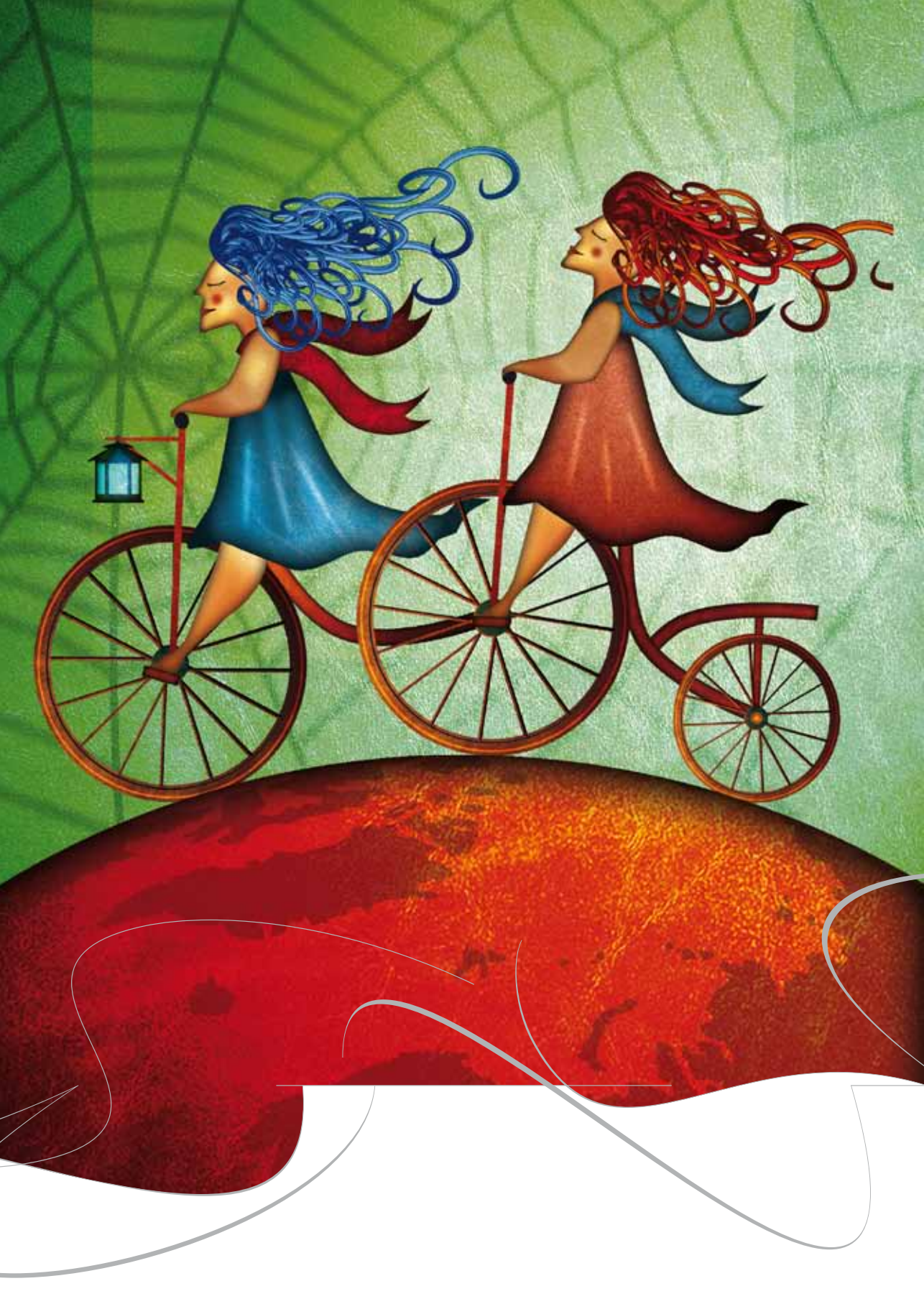
Deze werkwijze leidt niet alleen tot lokale oplossingen, maar ook tot praktische kennis en instrumenten die leraren kunnen gebruiken op de werkplek. Alle instrumenten en publicaties zijn vrij beschikbaar op onze website. Enkele voorbeelden zijn het persoonlijk ontwikkelplan, het team ontwikkelplan en publicaties zoals deze, specifiek voor leraren.

In de onderzoekslijn Sociaal Leren onderzoekt het RdMC hoe sociale verbanden waarin leraren functioneren, bijdragen aan hun professionele ontwikkeling. Sociaal leren kent verschillende vormen, zoals informele netwerken, formele teams en digitale communities.

Deze uitgave gaat specifiek over netwerklernen. Hiervoor hebben we leraren op het Gymnasium Johan van Oldenbarneveld in Amersfoort en het Zwijsen College in Veghel vragen gesteld over de verschillende fasen van netwerklernen en betrokken bij de vertaalslag van de theorie naar de praktijk. Wij bedanken alle leraren, ook uit onze reviewgroep, die hebben meegewerkt.

Veel leesplezier!

J.J.M. (Jos) Kusters Msm
Directeur Ruud de Moor Centrum



1 Het belang van samenwerken in netwerken

Bij netwerken denk je misschien in eerste instantie aan de praatjes die je maakt op borrels of studiedagen waarover mensen zeggen dat ze zo belangrijk zijn voor je netwerk. Je kent misschien het ongemakkelijke gevoel dat je hebt tijdens het netwerken. Waar moet je het in hemelsnaam over hebben? Hoe beëindig je het gesprek beleefd? En waarom is het eigenlijk zo belangrijk om mensen die je niet kent aan te spreken?

Goed nieuws! Netwerken is veel meer dan dat. Je netwerk vertegenwoordigt een waarde: je sociaal kapitaal. En over sociaal kapitaal en de manier waarop je hierin kunt investeren, gaat deze uitgave. We rekenen af met het misverstand dat netwerken vooral waarde heeft door het aanknopen van gesprekjes met onbekenden. Juist bij de mensen die je al kent, zit een potentieel aan kennis dat je kunt benutten. Via hen kun je in contact komen met anderen die je kunnen helpen met vraagstukken die voor jou en jouw school van belang zijn. Dat is sociaal leren: werken met en aan sociaal kapitaal.

Je sociaal kapitaal kan helpen bij het oplossen van vraagstukken waar je mee zit. Ook op andere fronten valt winst te behalen. Onderzoek liet zien dat mensen met sterke sociale netwerken een hoger inkomen hebben, gelukkiger zijn en langer leven dan mensen die niet die netwerken hebben (Putnam, 2000). Netwerken, een populair woord tegenwoordig. Misschien denk je: Waarom is dat belangrijk voor mij? Wat heb ik eraan in mijn werk? Nou, meer dan je denkt! We leven in een kenniseconomie. En die kenniseconomie transformeert ons onderwijs en werk in rap tempo (Kessels, 1995). Jij bent daar een belangrijk onderdeel van. Netwerken zijn als het ware de verbindingen waarlangs alles gebeurt (De Jong, 2010). Maar zonder jij, geen wij en geen netwerk! Het karakter van het onderwijs is sinds 1990 enorm veranderd. Kijk maar eens naar de jonge generatie leraren. Ze maken veel gebruik van sociale media in interactie met collega's, externe partijen en anderen. Allemaal om het onderwijs up-to-date te houden, aantrekkelijk voor leerlingen en op de toekomst gericht.

Werken in het onderwijs van nu vraagt om samenwerking binnen en buiten je school, te kijken vanuit andere perspectieven, in netwerken. Het gaat ons hier om die andere manier van kijken. En leerlingen doen niet anders. Thuis en onderweg zijn ze bijna altijd verbonden met netwerken. Met vrienden via internet, maar ook live in diverse sociale netwerken. In deze netwerken spelen en leren ze. Er wordt veel kennis gedeeld. In die maatschappelijke ontwikkeling kan het onderwijs een enorme bijdrage leveren. We hebben er dus een belangrijk element bij. Netwerken! In een kenniseconomie verschuift de aandacht naar het vormgeven van leren vanuit samenwerking in netwerken (Moolenaar, 2010). Die verandering is volop in gang. Er zijn vijf verbindende inzichten die vallen onder de noemer sociaal kapitaal.

1.1 Vijf verbindende inzichten sociaal kapitaal

Inzicht 1: Samen ben je sneller

In de afgelopen jaren is de omvang en snelheid van kennis delen enorm toegenomen. Innovaties stapelen zich op. Wat we leerlingen nu leren, is over twee jaar vrijwel zeker voor een deel achterhaald en misschien al eerder! Zelfs de slimste leerling kan niet alle ontwikkelingen bijhouden. Deze verandering vraagt om leerlingen te stimuleren bekwaamheden te ontwikkelen die niet over het memoriseren van informatie gaan, maar over het vinden van relevante, bruikbare kennis en het toepassen hiervan (Kessels, 1995). Het vinden van die relevante informatie

is immers een blijvende kracht. En dat zoekproces naar kennis vindt heel vaak plaats via sociale netwerken (De Jong, 2010). Bijvoorbeeld via je vrienden op internet, via vakgenoten die je inspireren of tijdens de koffiepauze.

Kort samengevat:

- In onze economie gaat het om de bekwaamheid relevante informatie te vinden.
- Hoe meer informatie je deelt, hoe meer je terugkrijgt.
- Informatie vinden en delen vindt vaak plaats in sociale netwerken.

Inzicht 2: Je relaties bepalen wie je bent

Een bekend gezegde zegt: als het karakter van een mens je onbekend is, kijk naar zijn vrienden. Je sociaal netwerk bepaalt in grote mate je persoonlijke ontwikkeling, zowel intellectueel als sociaal (Lin, 2001). Mensen hebben anderen nodig hebben om gelukkig te zijn, te leren en te groeien. Dit inzicht biedt een interessante kijk op onderwijs. Onderwijs is dan met name een plek waar die sociale interactie een belangrijke plaats kan innemen om tot persoonlijke groei en ontwikkeling te komen. Het vraagt van leraren om leerlingen in verbinding te brengen met gelijkgestemden en anders gestemden om zo te werken aan persoonlijke groei.

Kort samengevat:

- Wie je bent en wie je wilt worden, wordt sterk bepaald door je omgeving.
- Mensen zijn sociale dieren.
- Je sociale netwerk bepaalt je identiteit.

Inzicht 3: Je netwerk helpt je om dingen te regelen

Elk individu kan binnen zeven stappen aan tafel komen bij de koningin voor een goed gesprek (Gladwell, 2002). Simpelweg via zijn of haar netwerk. Je netwerk vertegenwoordigt dus keiharde valuta: je krijgt er dingen mee gedaan! Wie heeft geen koffie of eieren geleend bij de burens, vrienden als oppas gevraagd of een collega gevraagd om in te springen? Je kunt dit zien als valuta; de netwerkvaluta. Sommige van ons hebben meer valuta dan andere, maar het interessante is: het is mogelijk om steeds beter te worden in het verdienen van netwerkvaluta. Rijk worden dus! Wie wil dat nou niet?

Kort samengevat:

- Je netwerk is een grote bron van waarde. Via via kun je veel bereiken.
- Via je netwerk krijg je dingen gedaan die je in je eentje niet voor elkaar kan krijgen.
- Je netwerk vertegenwoordigt waarde, we noemen dit netwerkvaluta.

Inzicht 4: Je netwerk is je leeromgeving

De mensen om je heen bezitten allemaal kennis die je kunt benutten. Het komt helaas regelmatig voor dat we aan overlappende vraagstukken werken zonder dit van elkaar te weten, zonder gebruik te maken van elkaars expertise. Het is mogelijk dat een leraar van de ene school met een soortgelijke vraag bezig is als een leraar van een andere school. We kunnen netwerken inzetten om effectiever en krachtiger te leren (De Jong, 2010). Bijvoorbeeld door ons netwerk in te zetten als leeromgeving. Je kunt dit netwerk zien als een niet-tastbare plek om van elkaar te leren, vragen te beantwoorden en slimmer te worden. Dit inzicht lijkt misschien op inzicht nummer één, maar is het niet! Informatie delen is maar een stuk van de puzzel, het gaat hier ook om het organiseren van leren in het werk.

Kort samengevat:

- In of net buiten je netwerk is de kans heel groot dat anderen werken aan precies dezelfde vraag als waar jij mee bezig bent.
- Je netwerk kun je zien als leernetwerk waarin mensen van elkaar leren om effectiever te zijn in het dagelijks werk.

Inzicht 5: Investeren in je netwerk is goede business!

Investeren in je netwerk is goede business! Zo is er veel onderzoek gedaan naar mensen met sterke sociale netwerken. Deze mensen blijken aantoonbaar een hoger inkomen te hebben (Burt, 2005), gelukkiger te zijn en langer te leven (!) (Putnam, 2000). Dat maakt het zo relevant om te investeren in je eigen netwerk. De vraag is natuurlijk, hoe je dat aanpakt. Daar gaan we in het volgende hoofdstuk dieper op in. Hier volgt een voorproefje van drie belangrijke elementen:

1 Deel actief je kennis en informatie in je bestaande sociale netwerk

Dit kun je zowel live als online doen. Offline bijvoorbeeld door met collega's binnen de school en erbuiten in gesprek te zijn. Online door je bijvoorbeeld aan te sluiten bij netwerken zoals LinkedIn of Facebook.

2 Breid je netwerk uit

Dit kun je doen door je te begeven in verschillende sociale structuren, zoals buitenschoolse vakgroepen of netwerken gerelateerd aan je vak. Bouw reputatie en aanzien op rondom je vak en je stijgt gegarandeerd op de sociale netwerkladder! Je kunt kennis ook doorgeven naar andere binnen- en buitennetwerken. Dit heeft twee belangrijke effecten:

- Je bouwt aan een lerende school waar docenten in interactie zijn.
- Je bouwt aan externe zichtbaarheid en expertise rondom specifieke domeinen.

3 Geef, deel en vraag om steun

Nadat je investeert in een relatie is het helemaal niet gek om te vragen om hulp of steun bij een lastige vraag in je werk, of je carrièreambities. Dit is lastiger als je niet hebt geïnvesteerd in de relatie.

Kort samengevat:

- Investeren in je netwerk is goede business.
- Investeren in je netwerk komt voor oogsten.
- Je netwerk uitbreiden is een uitermate sterk startpunt van groei.

1+2+3=10! Als je al een actieve netwerker bent, heb je ervaren dat het delen van kennis je toegang verschaft tot nieuwe netwerken. Je ziet hierdoor mogelijkheden om je netwerk uit te breiden en daarbij binnen je school een cultuur van interactie en uitwisseling te stimuleren. Dat straalt zeker ook uit op de leerlingen. De tool 'Teken je netwerk en onderzoek de patronen' in hoofdstuk 6 biedt een mooie oefening om deze uitwisselingspatronen inzichtelijk te maken.



2 Sociaal kapitaal – zachte valuta met keiharde waarde

Het eerste hoofdstuk ging over het belang van samenwerken in netwerken. Dat bood enkele netwerkinzichten die helpen met een netwerkbril te kijken naar je werk als leraar of schoolleider. Dit hoofdstuk gaat over de waarde van je netwerk. Je sociaal kapitaal (Lin, 2001). Dat klinkt misschien vaag maar dat is het niet! Op het einde van dit hoofdstuk begrijp je waarom.

2.1 Sociaal kapitaal vertegenwoordigt waarde

Sociaal kapitaal staat niet direct op je bankrekening of giro maar toch vertegenwoordigt het een harde waarde. De waarde van je netwerk. Bijvoorbeeld doordat het de school veilig houdt door onderlinge sociale controle (Putnam, 2000). Maar ook doordat mensen bijna altijd via hun sociale netwerk een nieuwe baan vinden. Of wat dacht je van de relatie met inkomen: regio's met meer sociaal kapitaal zijn welvarender dan andere regio's (Field, 2008).

Hoe rijk ben jij?

Er zijn veel vormen van kapitaal. Als eerste is er simpelweg economisch kapitaal. Economisch kapitaal vertegenwoordigt een duidelijke waarde: geld. Maar er is ook cultureel kapitaal, dat gaat over onze investering in zaken als architectuur, kunst en muziek. Die investering heeft een maatschappelijke waarde. In de onderwijswereld is een toenemende interesse in intellectueel kapitaal. Het vertegenwoordigt de optelsom van onze kennis en vaardigheden. En bijvoorbeeld de samenstelling van ons opleidingsniveau. Sociaal kapitaal gaat nog een stap verder (Field, 2009).

Sociaal kapitaal is de waarde-indicator van de relaties die je hebt. Je kunt dit bij jezelf zien door eens na te gaan welke collega's en vakgenoten in je netwerk zitten. Waarschijnlijk deel je met deze professionals in je netwerk informatie en kennis. Maar die kennis en informatie deel je alleen als je diegene ook vertrouwt. Vertrouwen is daarmee de waardebepaler van je netwerk. Zonder vertrouwen is er geen uitwisseling van kennis en informatie en daarmee geen betekenisvolle interactie! Zonder vertrouwen kun je niet leren van elkaar.

Elk jaar vindt er een wereldwijd onderzoek plaats naar vertrouwen. Het Edelman-onderzoek (Edelman Trust Barometer, www.edelmanpr.nl). Een onderzoeksbureau vraagt aan een grote groep leiders van elk land of zijn bedrijven wel of niet te vertrouwen zijn? Het niveau van vertrouwen is namelijk een belangrijke indicator van de welvaart en welzijn in een land. Bovendien wordt veel beleid van een land vormgegeven aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek.

Kort samengevat:

- Je professionele netwerk heeft waarde, dat noemen we sociaal kapitaal.
- Vertrouwen bepaalt de waarde van je sociaal kapitaal.
- Zonder vertrouwen in elkaar los je geen moeilijke vragen op.
- Aan vertrouwen kun je bouwen.

2.2 Hoe ziet jouw sociaal kapitaal eruit?

Je bent natuurlijk razend nieuwsgierig naar hoe rijk jij bent. Ben je miljonair, Jan Modaal of bijna failliet? Aan de hand van drie dimensies van sociaal kapitaal (Nahapiet & Ghoshal, 1998, De Jong, 2010) brengen we de structurele dimensie, de relationele dimensie en de cognitieve dimensie in kaart.

Structurele dimensie van sociaal kapitaal

De structurele dimensie van je sociaal kapitaal is simpelweg de tekening van je netwerk; de namen van de mensen in je netwerk, lijnen tussen jou en die mensen en tussen die mensen onderling. Deze tekening laat de sociale structuur zien van relaties van je professionele netwerk binnen (en ook buiten) de school waar je werkt. Er zijn drie soorten lijnen die je kunt trekken tussen mensen:

- De relaties binnen je directe team of sectie.
- De relaties tussen jou en collega's uit andere teams of secties in je school.
- De relaties die je met mensen buiten je school hebt.

Belangrijk is om je af te vragen in hoeverre je deze relaties ook daadwerkelijk inzet. Leer je ook van deze relaties in je netwerk? Deel je kennis? Zet je het netwerk in om iets op te lossen? Als je sociaal kapitaal niet gebruikt, heeft het geen waarde. Zie ook hoofdstuk 4.1 het netwerk en de patronen.

Kort samengevat:

- Sociaal kapitaal wordt versterkt door gebruik.
- Sociaal kapitaal heeft geen waarde als je er niets mee doet.

Structurele dimensie als een snelwegennet

De structurele dimensie van sociaal kapitaal kun je zien als alle wegen in een land die locaties verbindt. Door deze wegen kom je van A naar B. Van C naar D, enzovoorts.

Relationele dimensie van sociaal kapitaal

De relationele dimensie van je sociaal kapitaal gaat over de kwaliteit van de relaties. Ging de structurele dimensie alleen over de verbinding tussen A en B, dan gaat de relationele dimensie over wie met wie uitwisselt en waarom. Hierbij spelen vertrouwen, normen en waarden, afspraken en verwachtingen en identificatie een grote rol. In hoofdstuk 4 staat een activiteit beschreven die je kunt doen om erachter te komen hoe de relationele dimensie van je eigen netwerk ervoor staat. Dit geeft je een eerste inzicht in de dimensies vertrouwen, normen en waarden, sancties en afspraken. Door enkele korte vragen te beantwoorden over de kernaspecten van de relationele dimensie van sociaal kapitaal identificeer je je eigen professionele netwerk. Zie hoofdstuk 4.2 de relatie thermometer.

Kernelementen in de relationele dimensie zijn:

- Vertrouwen in je vakgenoten, leidinggevende en school.
- Gedeelde normen en waarden in je sociale netwerk.
- Overeenkomstige afspraken en verwachtingen.
- Identificatie met het vak, de school en je collega's.

Relationele dimensie als de auto's die over de weg rijden

De relationele dimensie van sociaal kapitaal gaat over het aantal auto's dat over het wegennet (de structurele dimensie) rijdt. Welke wegen worden veel gebruikt? Komen ze aan op hun bestemming? Hebben ze een voorspoedige reis of staan ze in de file? Wordt er veel of weinig gecarpoold? Gebeuren er vaak ongelukken of werken alle chauffeurs samen aan een veilig wegennet? Het antwoord op dit soort vragen bepaalt hoe de relationele dimensie eruit ziet.

Cognitieve dimensie van sociaal kapitaal

De cognitieve dimensie van sociaal kapitaal kun je zien als de lijm tussen mensen. Datgene wat mensen bij elkaar houdt in een sociale omgeving. Denk hierbij aan bepaalde taal. Dialect of specifiek vakjargon is daar een mooi voorbeeld van. Taal of jargon bindt mensen en bovendien groeit het altijd. Het wordt nooit minder of meer, maar het evolueert. Bij de cognitieve dimensie hoort ook hoe je zaken interpreteert en welke opvattingen daar achter liggen.

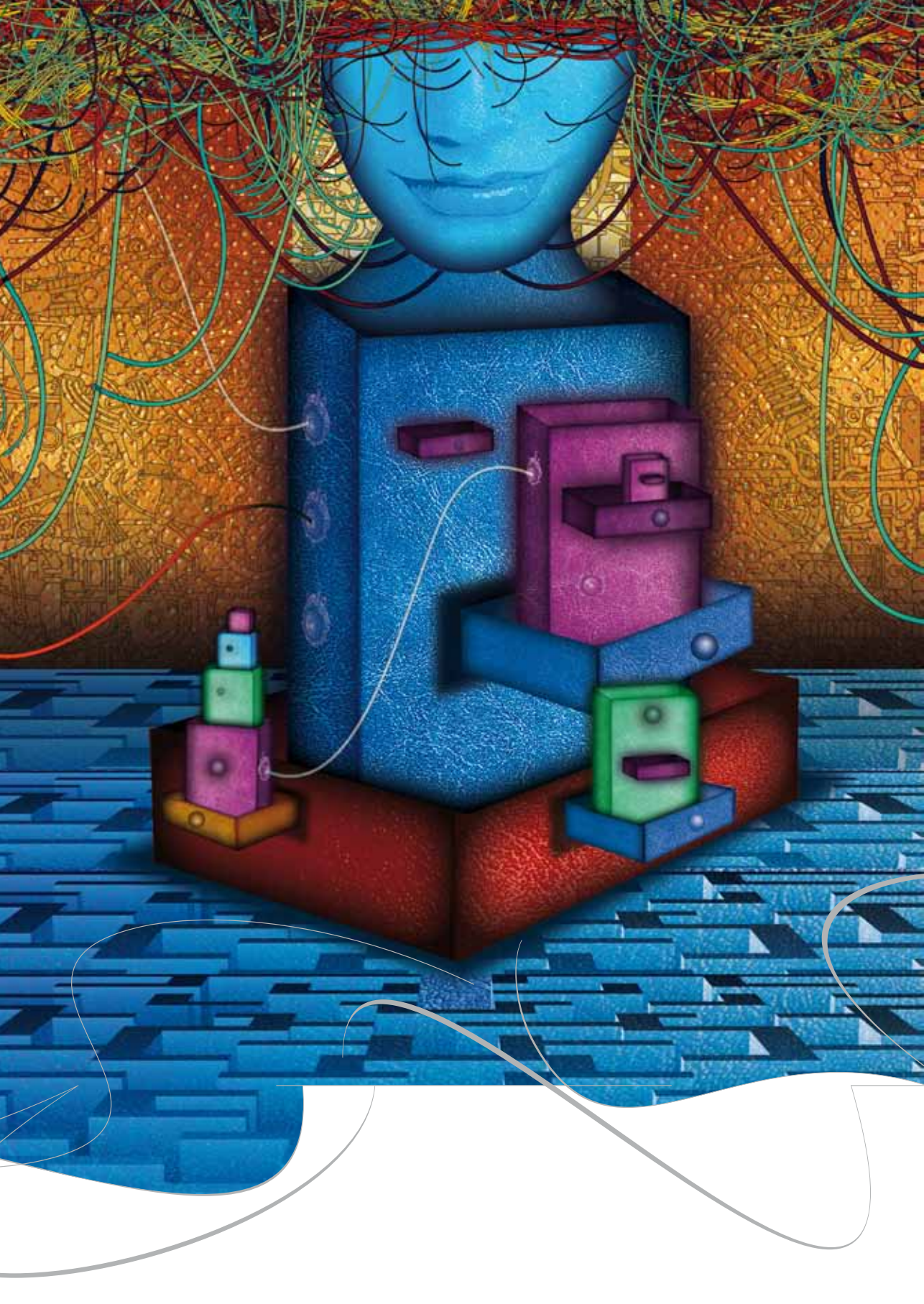
Hoofdstuk 5 biedt een tool die je helpt om de verhalentest te doen. Samen met een collega kun je er achter komen in hoeverre jullie dezelfde taal spreken. Dit legt de cognitieve dimensie bloot. Zie hoofdstuk 4.3 de verhalentest.

Kernelementen in de cognitieve dimensie zijn:

- Gedeelde taal en vakjargon.
- Gedeelde verhalen gericht op je vak, school of collega's.

Cognitieve dimensie als de weggebruikers die op elkaar letten

De cognitieve dimensie van sociaal kapitaal gaat over de mate waarin bestuurders in contact zijn met elkaar tijdens hun reis. Wisselen ze ervaringen uit, letten ze op elkaar of is iedereen met zichzelf bezig? Dat laatste leidt wel eens tot file.



3 Bouwen aan sociaal kapitaal – Benut je kennis

Het tweede hoofdstuk ging over de waarde van je relaties: sociaal kapitaal. We lieten zien hoe je sociaal kapitaal kunt herkennen, wat je ermee kunt doen en hoe je het in kaart brengt. De drie dimensies van sociaal kapitaal dienen als kapstok:

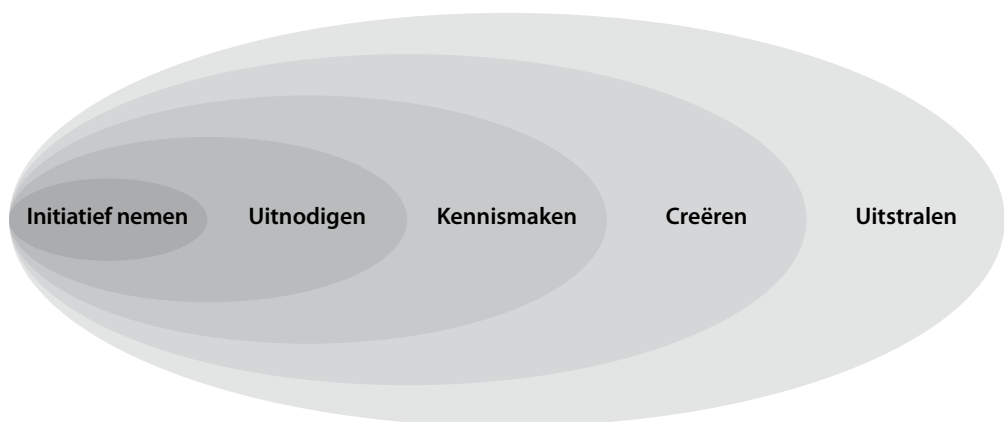
- Structurele dimensie: je netwerk als een snelwegennet.
- Relatieve dimensie: de auto's die over de wegen rijden.
- Cognitieve dimensie: de weggebruikers die samen uitwisselen.

Dit hoofdstuk gaat over manieren waarop je kunt bouwen aan sociaal kapitaal. Je kapitaal verandert voortdurend van samenstelling en dat betekent dat je er actief aan kunt bouwen. Maar de vraag is natuurlijk: hoe? Bouwen aan sociaal kapitaal is belangrijk. Immers, in hoofdstuk 2 hebben we laten zien dat je netwerk een grote impact heeft op veel aspecten in je dagelijks werk:

- Samen ben je sneller dan alleen.
- Je netwerk bepaalt wie je bent.
- Je netwerk helpt je om dingen te regelen.
- Je netwerk is je leeromgeving.

3.1 Jij bent architect en aannemer

Zie jezelf als architect en aannemer van je eigen bouwproject. Je gaat werken aan je sociaal kapitaal. Het lastige is dat bouwen aan sociaal kapitaal niet te plannen is. Vooraf opgestelde bouwplannen waarmee je al je acties precies uitwerkt, bestaan helaas niet. Je wilt immers bouwen aan relaties! En je werkt met mensen, dat vraagt om aanpassingsvermogen en relationeel denken. Wat wel werkt is denken in processtappen. De Jong (2010) onderscheidt vijf bouwfasen: initiatief nemen, uitnodigen, kennismaken, creëren en uitstralen. Zie figuur 3.1 hieronder. Na elke bouwfase introduceren we tools om in die fase mee te werken. Dit zijn praktische handvatten om direct aan de slag te gaan.



Figuur 3.1 Bouwfasen in het bouwen van een netwerk (De Jong, 2010)

Bouwfase 1: Initiatief nemen

Netwerken ontstaan doordat professionals initiatief nemen. Dat initiatief wordt gevoed door iemands motivatie voor of nieuwsgierigheid naar een onderwerp, een persoonlijk belang, of urgentie die je voelt om met een onderwerp aan de slag te gaan. Initiatief nemen doe je niet zonder inhoud. De inhoud is een cruciaal ingrediënt. Inhoudelijke passie voor een thema is de drijfveer van sterk sociaal kapitaal.

Je kunt op twee manieren kijken naar initiatief nemen. Je kunt zelf initiatief nemen om mensen bij elkaar te brengen en je netwerk uit te breiden. Ten tweede kan je (bijvoorbeeld als leidinggevende) op zoek gaan naar mogelijke initiatiefnemers die je gaat ondersteunen om hun vraag of nieuwsgierigheid te onderzoeken. Een netwerk opstarten of uitbreiden, start altijd bij een relevant inhoudelijk thema waar betrokkenen warm voor lopen of nieuwsgierig naar zijn. Het is de inhoud die mensen verbindt. Geen abstracte opdracht van het management bijvoorbeeld.

Kort samengevat:

- Neem initiatief in je eigen netwerk.
- Moedig nieuwe initiatiefnemers aan.
- Inhoudelijke passie is het startpunt.
- Zonder interessante inhoud geen verbinding.

Een werkgerelateerde vraag als startpunt

Hierboven staat het al: initiatief nemen doe je niet zonder inhoud. Het startpunt is een werkgerelateerde vraag. Een vraag die je prikkelt, die belangrijk is voor je werk. Je bent nieuwsgierig naar het antwoord omdat deze de kwaliteit van je werk kan verbeteren. Hieronder lees je een voorbeeld van zo'n werkgerelateerde vraag.

"In mijn lespraktijk probeer ik aan te sluiten bij behoeften van leerlingen. Onderwijs komt niet alleen meer uit een boekje. Wat mij echt raakt is dat ik in de bovenbouw hoor van een leerling: 'Mevrouw, ik heb nu vijf jaar Frans en ik kan nog steeds geen stokbrood bestellen als ik in Frankrijk ben!' Dan denk ik: dat moet anders! Dat zet me aan om onderwijs meer communicatief in te richten en aan te sluiten op het nut van Frans in de beleving van mijn leerlingen. Hier wil ik ook met collega's van andere vreemde talen mee aan de slag. Daar komt bij dat we met de verhuizing naar het nieuwe gebouw vakoverstijgend gaan werken. Met de taalleraren hebben we daar al ideeën over. Vakoverstijgend werken kan verrijkend zijn voor leerlingen, doordat ze grotere verbanden zien en andere associaties maken. Het is interessant voor leerlingen om verbanden tussen vakken inzichtelijk te maken. Ik vind dat spannend omdat het nieuw is en anders dan mijn dagelijkse manier van werken."

Evelien Looijmans, lerares Frans

Bouwen aan initiatief: wandelganginterviews

Wil je op zoek naar initiatiefnemers en die in je sociaal kapitaal opnemen? Pak een blocnote en papier en ga op onderzoek bij je collega's. Stel vragen met behulp van een wandelganginterview. Lees meer hierover in hoofdstuk 4.4.

Benut mensen die je al kent

In de gesprekken die we voerden met leraren en leidinggevendenden op scholen, ontdekten we dat leraren een uitgebreid netwerk hebben. Binnen de school maar ook daarbuiten. De meeste contacten binnen de school zijn sterk, er wordt vooral veel uitgewisseld en bedacht samen met sectiegenoten. Samenwerking met andere teams of secties is wat minder gebruikelijk. De contacten die leraren hebben buiten de school zijn heel divers; met musea, met een Europees platform rondom vernieuwend onderwijs in relatie tot de communicatieve kant van taalonderwijs; met uitgevers over het testen van nieuw lesmateriaal; met universiteiten en andere kennisinstellingen waarin over en weer wordt samengewerkt bij het richting geven aan en invullen van lessen. Ook ouders van leerlingen spelen een rol in de netwerken. En er is een belangrijke rol weggelegd voor collega's van andere scholen. Vaak zijn dat studievrienden met wie nog veel contact is en waarmee informeel kennis gedeeld wordt. Hieronder enkele citaten die rijke contacten buiten de school illustreren.

"Leerlingen gaan naar musea. Bijvoorbeeld naar het museum voor oudheid. Daar krijgen ze dan een rondleiding en opdrachten. Ik onderhoud het contact met de mensen van de musea."

Jos Dee, leraar klassieke talen

"De ouders van leerlingen zet ik aan het werk. Als ik constateer dat iets niet goed gaat bij een leerling, neem ik contact op met de ouders. En dan vraag ik hen om hun kinderen te helpen bij het huiswerk bijvoorbeeld."

Willy Pijp, leraar Nederlands, lid zorgteam

"Christiaan, een goede vriend van mij, is ook biologiedocent. Op een andere school. Met hem wissel ik ervaringen uit. Bijvoorbeeld over osmose, dat is een abstract begrip en kun je lastig laten zien. Dan vraagt hij mij: 'Heb jij een idee hoe je dat kan laten zien?' Toevallig had ik daar een oefening voor: 'osmogooien'. Zo wisselen we ideeën uit."

Oscar van Son, docent biologie en algemene natuurwetenschappen

Bouwfase 2: Uitnodigen

In fase 1 gebeurt het al; initiatiefnemers nodigen mogelijk interessante contacten uit. Collega's uitnodigen in je netwerk vergroot je structurele dimensie van je sociaal kapitaal. Maar daarmee ben je er nog niet. Je kunt heel veel mensen kennen, maar toch erg eenzaam zijn. Maak daadwerkelijk contact met hen, ga de verbinding aan. Dat is spannend, omdat de verbinding waar je naar op zoek gaat, verder gaat dan een gesprekje over het weer of over voetbal. Uitnodigen is nauw verbonden aan het principe wederzijdse aantrekkelijkheid. Waarom vind je diegene de moeite waard om te participeren in je netwerk? Rondom welk thema wil je met diegene optrekken? Het antwoord op die vragen helpt je in gesprek te gaan met de ander. Uitnodigen heeft een sterk waarderend karakter: je laat merken dat de ander belangrijk voor je is en iets te bieden heeft.

Kort samengevat:

- Uitnodigen vergroot de structurele dimensie van je sociaal kapitaal.
- Een duurzame verbinding vraagt onderzoek naar de ander.
- Uitnodigen is nauw verbonden aan het principe wederzijdse aantrekkelijkheid.

Anderen uitnodigen: stuur eens een ansichtkaart

We hebben al vastgesteld dat het uitnodigen van mensen in je netwerk een persoonlijk proces is. Dus vraag iemand niet via de mail of hij of zij wil meedenken, maar kies een persoonlijke manier. Stuur bijvoorbeeld een ansichtkaart. Een persoonlijke uitnodiging is cruciaal om iemand te verleiden met je mee te denken rondom een vraagstuk, of te vragen om steun. Er zijn nog veel manieren. Gebruik je fantasie. Lees hoofdstuk 4.5 voor meer tips.

Bouwfase 3: Kennismaken

Kennismaken is een belangrijke start om kennis te kunnen maken voor het netwerk. Het gaat erom dat je het proces van elkaar leren kennen, ziet als het begin van kennisontwikkeling. Je gaat op zoek naar iemands drijfveren en naar wat iemand belangrijk vindt in zijn of haar werk. Het klinkt triviaal, maar het is ontzettend belangrijk. Topsporters weten haarfijn wat teamgenoten willen bereiken. Ze praten erover en verwachten van elkaar niets anders dan 100% inzet om het einddoel te bereiken.

Kennismaken markeert het begin van een relatie. Vakgenoten of externe experts die iets hebben met jouw thema zijn relevante partijen om erbij te betrekken. Tijdens de kennismaking kun je naast de algemene beleefdheden ook de volgende drie vragen gebruiken:

- Welke expertise breng jij in?
- Welke kennis en informatie wil je halen. Op welke vragen wil jij antwoord?
- Wat verwacht je van de professionele relatie die we aangaan?

Je kunt de antwoorden samenbrengen in een mindmap. Dat werkt vaak enorm enthousiasmerend. Bovendien kun je een mindmap later opsturen als herinnering aan deze belangrijke stap in het bouwen van je sociaal kapitaal.

Kort samengevat:

- Kennismaken is het begin van kennis maken.
- Kennismaken is niet anders dan belangen verbinden.
- Kennismaken markeert het begin van een wederzijdse relatie.

Help het lot een handje: luister naar waar je collega's mee bezig zijn!

Soms kun je bij toeval iemand ontdekken met wie je wil samenwerken. Lees hoe dat werkte voor Evelien Looijmans, lerares Frans:

"Ik heb ook al een min of meer toevallige ervaring met een samenwerking. Doordat ik doorvroeg op een boek dat ik bij een collega Duits zag liggen, raakten we aan de praat over een samenwerking rondom de behandeling van hedendaagse literatuur. Ik werd me vooral bewust van het feit dat ik eigenlijk vrij weinig weet van andere leraren."

Je kunt het lot ook een handje helpen en gevoeligheid ontwikkelen voor waar anderen mee bezig zijn. Hier kun je ook een werkvorm voor gebruiken. Bijvoorbeeld als gezamenlijke aftrap van een studiedag. Het werkt als volgt:

- Alle collega's zijn bij elkaar. Je nodigt iedereen uit iemand in de ruimte op te zoeken en een minuut met hem of haar in gesprek te gaan over wat de ander bezighoudt en wat voor leuks of bijzonders hij of zij de afgelopen week heeft gedaan. Vraag mensen iemand op te zoeken van wie ze nog weinig weten.
- Na vijf minuten (of wat langer) laat je een belletje of ander signaal klinken.
- Dan nodig je iedereen uit om iemand anders op te zoeken. Aan die ander vertellen ze vervolgens wat ze allemaal hebben gehoord van hun vorige gesprekspartner: waar was hij/zij mee bezig en wat vond je mooi aan het verhaal dat je hoorde?

Maak kennis: doe eens iets anders tijdens een vergadering!

Vergaderingen zijn vaak doorspekt met formele beslissingsmomenten. Soms vergeten we het primaire proces en zien we door de bomen van beleid en formele taal het bos niet meer. Niet altijd productief als het gaat om je sociaal kapitaal. Het kan helpen om regelmatig even terug te gaan naar de vraag die voorligt. Dit kun je doen tijdens een vergadering. Ga als volgt te werk:

- Vat samen wat het thema is dat jullie bij deze bijeenkomst bij elkaar brengt (bijvoorbeeld: 'werken aan vakoverstijgende teams'; 'ontwerp van nieuw curriculum' enzovoort).
- Vraag de aanwezigen: Wat maakt dit thema voor jou zo belangrijk? En wat wil jij graag bereiken?
- De aanwezigen kunnen in duo's in gesprek gaan over deze vragen. Geef ze hier ongeveer tien minuten voor.
- Daarna haal je gezamenlijk de oogst binnen. De een vertelt wat hij/zij bij de ander gehoord heeft.
- Daarna kun je samen de vraag beantwoorden: hoe kunnen we de rest van de vergadering zo inrichten dat iedereen een stap verder komt met wat hij/zij wil bereiken.

"We vergaderen alleen als het noodzakelijk is. We komen bij elkaar zodra er reden toe is."

Gregor de Kort, afdelingsleider derde en vierde leerjaar verwoordt hoe dat in z'n werk gaat:

"We hebben geen vergadercultuur. Soms wordt er op scholen vergaderd ook al is er niets wezenlijks. Bij ons niet. Als er iets is, roepen we mensen bijeen. En als het echt niet lukt een moment te vinden, vergaderen we met de vork. Dan laat ik pizza's komen. Wat wel in de agenda staat, zijn de leerlingbesprekingen. En drie werkmiddagen. Dat is het enige. Morgen heb ik bijvoorbeeld een ingelaste leerlingbespreking over klas 3b. Daar loopt iets niet lekker. Dan komen we daarover bij elkaar. En volgende week heb ik een ingelaste vergadering over bètavakken. Zodra er een agenda is, komen we bijeen."

Bouwfase 4: Creëren

Bouwfase 4 is de meest uitgebreide fase. Hier ga je namelijk aan de slag met activiteiten.

Vergeet tijdens bouwfase 4 niet regelmatig kennis te maken en relevante partijen uit te nodigen (bouwfase 2 en 3). Het is immers geen lineair plan waar je aan werkt.

Kort samengevat:

- De bouwfases volgen elkaar op, maar zijn niet lineair: blijf scherp!
- Bouwen is een zaak van constant de fundering checken: de relaties in je sociaal kapitaal.

Je sociaal kapitaal geeft je toegang tot kennis en informatie van mensen in je netwerk. Het is belangrijk dat je weet naar welke informatie en kennis je op zoek bent. Hier denk je al over na in de eerdere bouwfasen, als je het antwoord op een taaie vraag wilt vinden. Daarvoor is het inzetten van je netwerk bij uitstek geschikt. Hou wel rekening met eerder opgedane ervaringen en gevoelens van personen in je netwerk met betrekking tot dit taaie vraagstuk.

Kort samengevat:

- Het is belangrijk om te leren van mislukte ervaringen in je netwerk. Vaak gaat hier gevoel en emotie mee gepaard.
- Werken aan taaie vraagstukken vraagt een aanpak die niet nog meer van hetzelfde is. Start daarom om te bouwen aan je sociaal kapitaal.

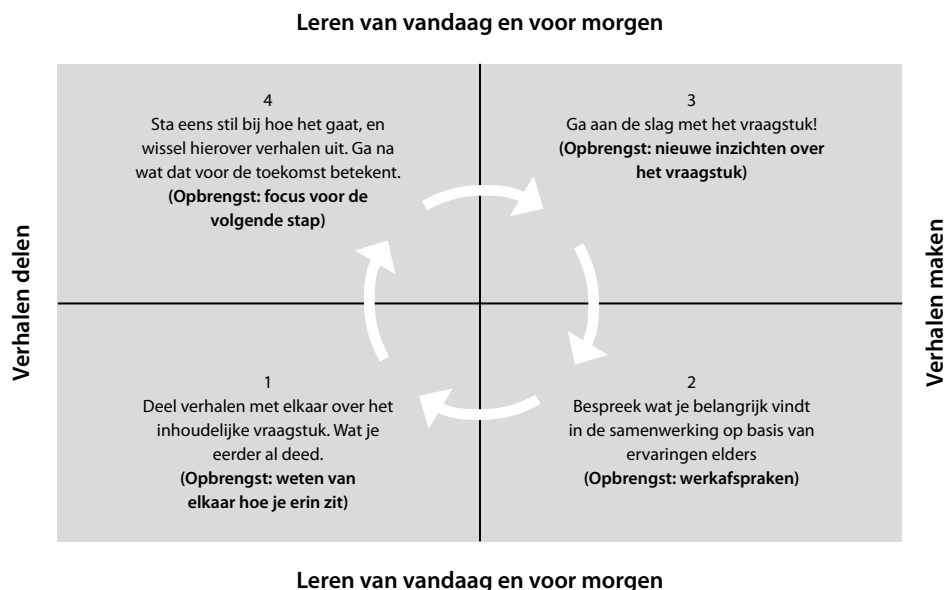
Hoe je je sociaal kapitaal aanwendt, staat hieronder.

Vier vensters om te bouwen aan sociaal kapitaal

Het kwadrant in figuur 3.2 heeft twee assen. De horizontale as richt zich op verhalen delen en verhalen maken. De verticale as richt zich op leren van het verleden en het leren van vandaag en voor morgen.

Je kunt het kwadrant met name gebruiken als je aan de slag gaat met een werkgerelateerde vraag (zie hoofdstuk 4). Het is ondersteunend om belemmerende en bevorderende patronen te benoemen en in je netwerk te werken aan een ondersteunende leeromgeving.

Het kwadrant kun je lezen als een actieplan. Hieronder vind je tips (Cornelissen, De Jong & Kessels, 2009) in elk deel van het kwadrant. Je kunt starten bij actie 1 (maar het hoeft niet) en na actie 4 opnieuw de stappen doorlopen.



Figuur 3.2 Kwadrant met vier manieren om te bouwen aan sociaal kapitaal (op basis van De Jong 2010; Cornelissen en De Jong, 2009 en 2010).

Actie 1: Deel verhalen met elkaar over het inhoudelijke vraagstuk

Netwerkleiden wil je betrekken op zo'n manier dat ze actieve partners worden en meehelpen om je vraagstuk op te lossen. Dit vraagt meer dan vrijblijvende deelname. Het is belangrijk om te weten hoe iedereen zich verhoudt tot het vraagstuk waaraan je wilt werken. Het creëert een gedeeld beeld van wat nodig is en het laat zien wie waarbij betrokken wil zijn. Het geeft ook de mogelijkheid gemakkelijk uit te stappen als de verbinding moeilijk of niet te maken is.

- Stel elkaar vragen over de betrokkenheid bij het netwerk. Dit kun je bijvoorbeeld doen in duo's. Stel vragen als: Wat heb jij met de inhoud van dit vraagstuk? Waarom is het voor jou zo belangrijk dit op te lossen? Wat moet voor jou het resultaat zijn? Of stel vragen met een andere invalshoek. Stel, het is 2015, je wordt wakker, en alles is precies zoals jij het graag wilt. Hoe ziet het er dan uit? Nadat je in duo's gewerkt hebt, kun je de inzichten met elkaar delen in de groep.
- Bedenk een manier om ambities met dit vraagstuk te visualiseren.

Vraag iedereen bijvoorbeeld een voorwerp mee te nemen dat iets laat zien van zijn of haar betrokkenheid. Deel die verhalen. Of trek er echt op uit en vraag iedereen tijdens de bijeenkomst een heel kort filmpje te maken (of een foto) dat visualiseert waar het hem of haar om te doen is.

Actie 2: Bespreek wat je belangrijk vindt in de samenwerking

Reflectie wordt vaak gezien als een activiteit achteraf, door terug te kijken op een bijeenkomst en te bepalen wat goed is gegaan en wat beter kan. Je kunt reflectie ook zien als iets dat je gebruikt om te bouwen. Reflectie is bij uitstek een krachtig middel om zicht te krijgen wat je (persoonlijk) belangrijk vindt in samenwerken. Dat kan al door simpelweg ervaringen uit te wisselen. Het is een manier om verwachtingen te bespreken en vorm te geven. En verheldert wat je in de samenwerking belangrijk vindt. In deze fase kun je ervaringen (in andere projecten) bespreken, delen en komen tot gedeelde werkafspraken.

- Start de bijeenkomst met een rondje goed nieuws. Iedereen deelt wat het goede nieuws was van afgelopen week. Zo weet je wat de anderen bezighoudt, en kun je nog eens onverwachte linkjes leggen (die collega die net vertelde dat zijn vrouw de innovatieprijs gewonnen heeft, kun je mooi eens uitnodigen om van te leren).
- Nodig je deelnemers uit om concrete voorbeelden van krachtig samenwerken te delen en abstraheer met elkaar werkzame elementen.
- Zie ook www.reflectietools.nl voor meer manieren van reflectie.

Actie 3: Ga aan de slag met het vraagstuk

Het delen van ervaringen rondom het vraagstuk en het verkennen van eerdere ervaringen (actie 2), zijn een belangrijke opmaat voor de activiteiten die je vormgeeft. Het helpt om de volgende stap te zetten, namelijk het vormgeven van uitgangspunten die belangrijk zijn voor de groep. Omdat ze betekenis geven aan de elementen in de samenwerking die een ieder waardeert en wil behouden; het verhoogt de kleefkracht van de lijm tussen de mensen in je netwerk. Vervolgens wordt er gewerkt aan het vraagstuk. De activiteiten zelf zijn een belangrijke bouwsteen voor de groei van vertrouwen in elkaar en elkaars capaciteiten en vaardigheden.

- Ga samen na welke principes voor jullie belangrijk zijn. Bijvoorbeeld: Onze acties moeten niet alleen bijdragen aan het oplossen van het vraagstuk, maar we willen ook dat ze altijd heel bijzonder zijn. Bij elke nieuwe activiteit kijken we hoe we daar echt iets speciaals van kunnen maken.
- Ga aan de slag met activiteiten die kunnen helpen bij het oplossen van je vraagstuk. Bijvoorbeeld (De Jong, 2010):
 - Maak een analyse van het probleem door met belanghebbenden in gesprek te gaan. Maak hier iets bijzonders van door foto's te maken en uitspraken vast te leggen en er een mooie poster van te maken die je ophangt in de school.
 - Breng een bezoek aan een andere school waar ze succesvol zijn omgegaan met een soortgelijk vraagstuk. Maak hier iets speciaals van door uitspraken te verzamelen en die naderhand als inspiratiekaartjes vast te leggen op kleine kaartjes. Elke bijeenkomst start met het trekken van zo'n kaartje.

Onverwachte creaties

Je kunt in de creatiefase doelbewust actie ondernemen. Soms ontstaan er ook min of meer intuïtief linkjes die leiden tot nieuwe aanpakken voor taaie vragen.

Hieronder zie je het voorbeeld van een biologieleraar, Oscar van Son, die met zijn stagiair samenwerkt.

"In de vierde klas bespreken wij het onderwerp DNA en hoe dat kan leiden tot ernstige ziektes. Leerlingen vinden dit vaak interessant. Maar wat mij bezighoudt, is hoe we ervoor zorgen dat ze niet alleen snappen dat tumoren ontstaan maar ook hoe dat werkt. Het hele plaatje. Zodat ze de relevantie van het onderwerp snappen. Dit heb ik besproken met mijn stagiair. Hij zou zelf een les geven en hiervoor bedachten we samen een globaal plan. We wilden graag gebruik maken van de interesse van de leerling. Zo bedachten we om een film te laten zien die redelijk recent op tv was waarin de presentatrice een DNA-profiel laat maken. Ze liet speksel afnemen dat onderzocht werd in het lab, waarna duidelijk werd of zij kans maakt op erge ziektes. Die film lieten we zien. Dat spreekt aan, omdat het heel persoonlijk is en omdat het ethische vragen oproept. We stelden bij deze film vragen op zoals: Hoe kan het dat DNA ervoor zorgt dat je een bepaalde ziekte krijgt? We zochten relevante vragen. En telkens maken we de terugkoppeling naar hun interesse. Naar die ziekte. Tijdens de les stimuleren we dan het hardop nadenken, brainstormen, kaatsen naar elkaar."

Actie 4: Sta eens stil bij hoe het gaat

Het uitwisselen van ervaringen rondom de taaie vraag creëert een gezamenlijk beeld over de problematiek. Tegelijkertijd schept het ook de mogelijkheid om verhalen, bepaalde afkortingen of terminologie uit te wisselen en belangrijker nog: om stappen voor de toekomst vorm te geven. Lees meer hierover in paragraaf 4.6.

- Vat het vraagstuk waar jullie aan werken op een A4 samen. Vraag de anderen: Wat hebben onze acties tot nu toe opgeleverd? Waar ben je trots op? Waar heb je nog energie voor om aan te gaan werken?
- Maak een historielijn van de activiteiten tot nu toe en bepaal aan de hand daarvan samen de volgende stap. Zie http://kessels-smit.nl/info.pl/nl/learning_company/436

- Verzamel succesverhalen over wat tot een doorbraak heeft geleid bij het oplossen van de vraag. Een hand-out over 'leren van successen' vind je op http://www.kessels-smit.com/files/Oogsten_van_successen_in_een_team1.pdf
- Verzamel de missers. Bijvoorbeeld door een omgekeerde brainstorm: Wat moeten we allemaal doen om nog heel lang last te houden van dit vraagstuk? Hoofdstuk 5 bevat de uitgebreide beschrijving van deze tool.
- Verken met elkaar verschillende scenario's om verder te werken. Concentreer je op twee of drie vormen en probeer vervolgens met elkaar één concrete stap te ontwerpen.

Bouwfase 5: Uitstralen

Bouwfase 5, uitstralen is een cruciale fase. Hierin komt het erop aan om de waarde die je toevoegt, zichtbaar te maken. Om mensen te verbinden aan je eigen bestaande netwerk en opgedane inzichten. Om kennis te delen en uit te breiden. In de regel wordt deze fase vaak overgeslagen. Je bent tijdens het creëren druk aan de slag geweest en we hebben de neiging om daarna snel nieuwe vraagstukken op te pakken. Dat is een gemiste kans. Organiseer reflectiemomenten in of buiten je netwerk om samen met een collega te onderzoeken waar de waarde van je sociaal kapitaal zit. Door te laten zien waar je in je netwerk aan werkt, waar je expertise uit bestaat, creëer je meer mogelijkheden om uitgenodigd te worden. Daarom is het belangrijk opgedane kennis, informatie en ideeën actief te delen in je netwerk. Nodig jezelf bij een leidinggevende uit en presenteer wat je te weten bent gekomen.

Kort samengevat:

- Uitstralen wordt in de regel vaak overgeslagen.
- Uitstralen is de manier om te ondernemen in je werk en meer bezig te zijn met datgene waar je energie en passie voor hebt.
- Als je niet uitstraalt, ben je niet zichtbaar. Ben je niet zichtbaar, dan kunnen collega's niet van je leren. Daar wordt je zelf ook niet slimmer van.

Leraren mogen best trotser zijn

Leraren zijn vaak bescheiden en delen niet snel expertise in hun netwerk. Dat is jammer! Door zichtbaar te maken waar je goed in bent, kun je meer van dit type werk voor jezelf organiseren. Enkele tips (de Jong, 2010):

- Deel je kennis in het primaire proces en nodig collega's uit om te gaan experimenteren met enkele inzichten die je hebt opgedaan.
- Zorg dat je activiteiten zichtbaar zijn in de organisatie. Maak communicatiemiddelen zoals posters, informatieve e-mails, lunchbijeenkomsten, enzovoort. Initieer dat zelf en wacht niet tot iemand je uitnodigt.
- Betrek je manager en of leidinggevende actief bij je vraag of doelstelling. Zorg dat je de verbinding zoekt en verbindt op belangen.
- Als je resultaten deelt, wees dan specifiek: wat heeft het je opgeleverd?
- Sluit aan op de dominante communicatiestijl in jouw school: welke communicatievorm slaat aan?

Laat altijd iets achter!

Als bouwer aan je sociaal kapitaal stelden we vast dat het actief delen van je kennis, expertise en passie cruciaal is. Er zijn drie laagdrempelige manieren om dat uit te stralen in je organisatie (De Jong, 2010). Ze kosten niet veel tijd en hebben gegarandeerd effect. Er zijn natuurlijk nog veel meer vormen die je kunt gebruiken. Gebruik vooral je eigen initiatief.

Voorbeeld 1: Lunchbijeenkomst in de kantine

Organiseer een lunch in de kantine. Nodig enkele mensen uit je netwerk uit. Om de beurt deel je in drie minuten de belangrijkste inzichten uit je netwerk op een vraagstuk en je vervolgvragen. Vervolgens krijgen aanwezigen de kans je conclusies aan te vullen en aan te scherpen. Bepaal met elkaar een volgende stap.

Voorbeeld 2: Posterpresentatie

Werk je structurele, relationele en cognitieve dimensie van je sociaal kapitaal uit op een poster. Vul dit aan met het relevante thema waar je in je netwerk aan hebt gewerkt. Voeg foto's toe van de netwerkdeelnemers en enkele vervolgvragen die je hebt. Print de poster enkele malen uit en hang ze op in de kantine, gang en je kantoor. Gegarandeerd zichtbaarheid.

Voorbeeld 3: Deeldagen

Organiseer minideeldagen op school. Verleid leraren om met collega's minigesprekken aan te gaan over waar ze trots op zijn in hun werk. Koppel die trots aan het sociaal kapitaal wat ze bezitten. Vraag ze om de uitkomst van hun gesprek op een kaart te schrijven en op te sturen naar de directeur van de school. Richt je op drie vragen:

- Waar beleef ik het meest plezier in?
- Welke mensen in mijn netwerk zijn belangrijk voor me?
- Waar ben ik goed in?



4 Alle tools op een rij

In dit hoofdstuk staan alle tools op een rij die gedurende het boekje ter sprake kwamen. Je vindt telkens meer informatie over een tool en tips om het toe te passen en om er meer over te weten te komen.

4.1 Tool 1: Teken je netwerk en onderzoek de patronen

Wat is het?

Een manier om de structurele dimensie in je eigen netwerk in kaart te brengen.

Waarom is het belangrijk je eigen netwerk en patronen te kennen?

Als je weet wie er in je netwerk zitten, met wie je graag werkt, wie er dichtbij zitten en wie juist verder, kun je beter gebruik maken van de aanwezige kennis.

Tips:

- Teken je netwerk op een groot vel. Zet al de mensen van je netwerk op een papiertje (post-it).
- Zet jezelf in het midden en plak die briefjes om je heen. Mensen die dichtbij staan, plaats je dichtbij jezelf. Mensen die meer op afstand zijn, plak je verder van je af.
- Teken de lijnen tussen jou en deze mensen in je netwerk. Gebruik verschillende kleuren voor de drie type relaties:
 - De relaties binnen je directe team of sectie.
 - De relaties tussen jou en collega's uit andere teams of secties.
 - De relaties die je met mensen buiten je school hebt.
- Markeer sterke verbindingen met een dikkere lijn.
- Geef met pijlen eventuele richtingen aan: hoe stroomt de kennis door je netwerk?
- Tel de relaties in je professionele netwerk die verschillende kleuren hebben. Onderzoek in hoeverre je gebruik maakt van relaties buiten de school en tussen secties of teams.
- Beantwoord de volgende vragen:
 - Wat leveren relaties binnen je team of sectie op? Hoe kun je hier nog meer uit halen?
 - In hoeverre werk je samen met collega's van andere teams of secties? Wat levert dat op? Welke kansen zie je nog?
 - Wat leveren de relaties buiten je school je op in je dagelijks werk? Hoeveel relaties buiten je directe school zet je in om je werk te doen? Welke kansen zie je om je netwerk te versterken?

(Bron: De Jong, 2010)

4.2 Tool 2: Doe de relatie thermometer

Wat is het?

Deze activiteit helpt om de relationele dimensie in jouw netwerk beter te snappen.

Waarom is het belangrijk de relationele dimensie in je netwerk beter te snappen?

Door de relationele dimensie in beeld te brengen met de relatie thermometer, zie je hoe rijk je bent. Waar het bij de structurele dimensie van sociaal kapitaal alleen gaat over de verbinding tussen mensen, gaat het bij de relationele dimensie over wat deze mensen met elkaar uitwisselen en waarom.

Tips:

Ken scores toe aan onderstaande stellingen. Ga uit van een concreet netwerk (je sectie, een projectteam enzovoort).

Vertrouwen	Vertrouwen klinkt bijvoorbeeld zo: Bij Henk kan je altijd je ei kwijt als een les niet goed ging. Hij denkt met je mee en zal het niet snel doorvertellen. Hoeveel vertrouwen ervaar jij in je netwerk? Beoordeel de volgende stelling: > Ik voel me veilig en vertrouwd om me kwetsbaar op te stellen en alle professionele vragen te stellen die ik heb. > Score 1 (dat herken ik helemaal niet), 2, 3, 4 of 5 (dat herken ik heel erg).	Score
Normen en waarden	De normen en waarden die je met elkaar deelt, bestaan uit jullie gedeelde opvattingen. Opvattingen over wanneer je het goed doet en wanneer niet. Bijvoorbeeld: Fouten maken mag bij ons wel, we zien dat als kans om te leren. Maar twee keer dezelfde fout maken zien we als gemiste kans. > Als je jullie normen bekijkt, hoe waardeert je ze dan? > Score 1 (ik vind ze niet productief, maar eerder belemmerend), 2, 3, 4 of 5 (ik vind ze heel productief en versterkend).	Score
Sancties en afspraken	Werkafspraken klinken bijvoorbeeld zo: Je kunt je niet zomaar ziek melden. Doe je dat vaker dan drie keer per jaar dan volgt er altijd een gesprek met je manager. Beoordeel je eigen werkafspraken. > Welke werkafspraken heb je met elkaar gemaakt? Waarom juist die? Voel je je prettig bij deze afspraken of juist niet? > Score 1 (ik vind deze afspraken belemmerend), 2, 3, 4 of 5 (deze afspraken vind ik ontzettend prettig werken).	Score
Identificatie	Een leraar die erg verbonden is met zijn school zegt bijvoorbeeld: Ik ben onderdeel van deze school. Voel me er erg aan verbonden. Ik ben leraar in al mijn vezels. > Hoe identificeer jij jezelf met de school waar je werkt? Voel je je onderdeel van een groter geheel? > Score 1 (ik voel me helemaal geen onderdeel met mijn school), 2, 3, 4 of 5 (ik voel me sterk verbonden met mijn school).	Score

Tel je punten op en zie hoe rijk je bent:

4 – 8	Je bent bijna bankroet Werk aan de winkel
9 – 13	Je bent een Jan Modaal Tijd voor een plan om te groeien
14 – 20	Je bent miljonair Koester je kapitaal en deel het

4.3 Tool 3: Doe de verhalentest

Wat is het?

Een manier om de cognitieve dimensie van je netwerk bloot te leggen en verschillen op het spoor te komen.

Waarom is het belangrijk de cognitieve dimensie van je netwerk te kennen?

Naast de structurele dimensie (het wegennet), de relationele dimensie (de auto's op het kruispunt) is het ook van belang te weten hoe goed de bestuurders erin slagen elkaar te verstaan. Deze tool helpt daarbij.

Tips:

- Neem een vel papier en schrijf hierop de top vijf typerende woorden en zinnen die jullie gebruiken tijdens vergaderingen. Schrijf eronder welke gedachtes je hebt bij deze opvattingen.
- Vraag nu aan twee collega's om hetzelfde te doen en vergelijk elkaars aantekeningen. Zitten jullie op dezelfde lijn of loopt het heel erg uit elkaar?
- Hoe meer jullie vellen papier op elkaar lijken, hoe meer lijm er tussen de relatie zit.

(Bron: De Jong, 2010)

4.4 Tool 4: Wandelganginterviews

Wat is het?

De eerste fase van het bouwen aan sociaal kapitaal is de fase van initiatief nemen. Het houden van wandelganginterviews is een manier om handen en voeten te geven aan deze fase.

Waarom is initiatief nemen belangrijk?

Initiatief nemen is de eerste fase van de vijf fasen in het bouwen aan je netwerk. Zonder deze fase gebeurt er niets! De andere fasen zijn uitnodigen, kennismaken, creëren en uitstralen.

Tips:

- Stap 1: Wil je op zoek naar initiatiefnemers en die in je sociaal kapitaal opnemen? Pak een blocnote en papier en ga op onderzoek bij je collega's. Bijvoorbeeld tijdens de middagpauze. Vraag ze naar wat ze in hun dagelijks werk echt belangrijk vinden om te realiseren. Schrijf de naam van je collega op, hun meest belangrijke concrete ambitie en het gewenste resultaat. Gebruik bijvoorbeeld deze vragen:
 - Wat vind jij belangrijk om de aankomende maanden te realiseren?
 - Wie zijn hierin belangrijk voor je?
 - Hoe denk je dit te bereiken?Verzamel minimaal tien verhalen.
- Stap 2: Plak de aantekeningen op flip-overvellen op de muur. Verbind de individuen met lijnen of linten. Zo krijg je zicht op het netwerk.
- Stap 3: Nodig de collega's die je vragen hebt gesteld uit voor de lunch en stel vragen over de terugkerende thema's die je ontdekte in hun verhalen. Vraag je netwerkleiden wat ze opvalt. Vraag wat ze nu willen doen om met hun vraag aan de slag te gaan. Bepaal gezamenlijk een volgende stap.

(Bron, De Jong & Rondeel, 2006)

4.5 Tool 5: Stuur eens een ansichtkaart

Wat is het?

Het uitnodigen van mensen in je netwerk is een persoonlijke zaak. Deze tool geeft een voorbeeld van hoe je dat kunt aanpakken.

Waarom is het belangrijk je eigen netwerk en patronen te kennen?

Een persoonlijke uitnodiging is cruciaal om iemand te verleiden met je mee te denken over een vraagstuk, of te vragen om steun. Het is belangrijk een passende manier van uitnodigen te kiezen, die de ander echt verleid om mee te doen. Stuur bijvoorbeeld een ansichtkaart.

Beste Annemie

Moet je horen. Laatst komt Erkan uit de derde naar me toe. Hij was net naar Frankrijk geweest en vertelde dat hij niet eens een stokbrood had kunnen bestellen. Erg toch?!

Ik wil hier iets mee. Heb al langer de wens meer te doen met spreekvaardigheid. Jij hebt vanuit de sectie Duits een nieuwe manier gevonden die volgens mij goed werkt. Ik wil je vragen eens met mij mee te denken.

*Morgen in de pauze? Ik trakteer op wat lekkers bij de koffie!
Hoop dat je ervoor in bent!*

*Groeten,
Thea*

Tips:

- Je kunt een ansichtkaart versturen.
- Ingrediënten van zo'n kaart kunnen zijn:
 - Voorkant met plaatje dat symbool staat voor je vraag.
 - Waarom nodig je juist hem of haar uit?
 - Wat zou jij graag willen?

4.6 Tool 6: Omgekeerde brainstorm

Wat is het?

De omgekeerde brainstorm is een manier om eerder opgedane ervaringen uit te wisselen. Het is bruikbaar om erachter te komen wat je vooral niet moet doen.

Waarom is het belangrijk een omgekeerde brainstorm te doen?

Het uitwisselen van eerder opgedane ervaringen rondom de taaie vraag creëert een gezamenlijk beeld over de problematiek. Een omgekeerde brainstorm kan helpen om kennis over wat niet werkt op een productieve manier te verzamelen.

Tips:

Omgekeerde brainstorm is een manier van brainstormen waarbij je nadenkt over de dingen die je moet doen als je juist het omgekeerde wilt bereiken. Hoe zorgen we dat echt NIEMAND zin krijgt om mee te doen aan deze projectgroep? Hoe werkt het?

1 Formuleer de vraag en keer hem om (vijf minuten)

Formuleer je doel en resultaat in een basisvraag en keer de vraag om. We willen graag dat alle leraren bij het nieuwe project 'leergierig' betrokken willen zijn, verander je in: Hoe zorgen we ervoor dat er geen enkele leraar aan dit project wil meedoen?

2 Brainstorm (dertig minuten)

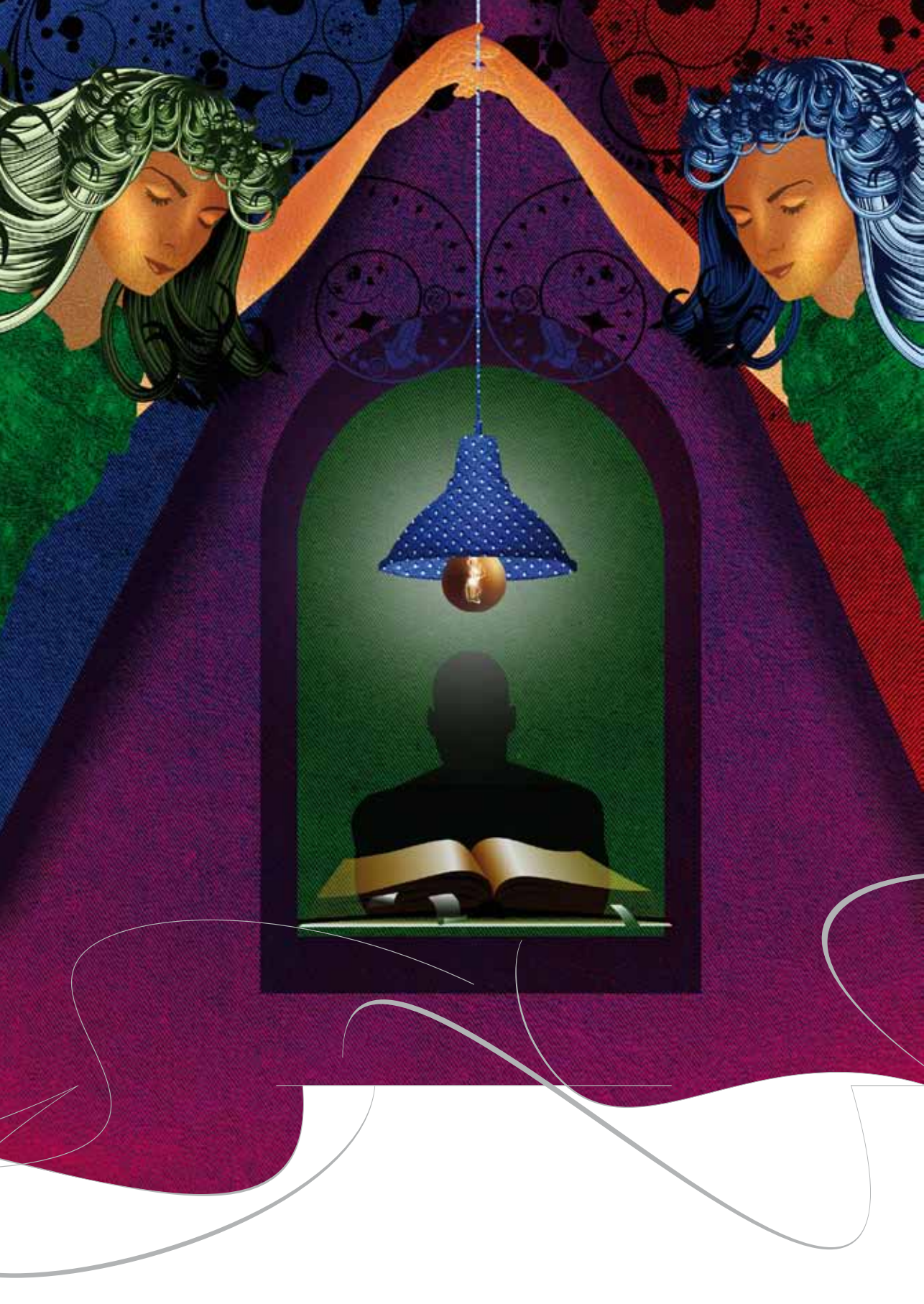
Brainstorm over deze omgekeerde vraag, inventariseer suggesties en formuleer vragen. Iemand stelt voor om een eigen financiële bijdrage te vragen voor deelname aan het project 'leergierig'. Daar kun je op doorvragen: Wat kost deelname de leraren persoonlijk? Schrijf alle ideeën op een grote flap-over.

3 Bedenk mogelijke acties (vijftien minuten)

Zet de ideeën vervolgens één voor één om in het positief tegenovergestelde (wat moet je juist wel doen?). Schrijf met een andere kleur stift het idee erbij. Eigen financiële bijdrage vragen wordt: zorg dat ze er persoonlijk iets uit halen.

4 Selecteer (vijftien minuten)

Kies drie tot vijf ideeën en denkrichtingen die het meest aantrekkelijk lijken en laat alle groepsleden hun stem uitbrengen of, als de vraag van een persoon afkomstig was, de probleemeigenaar. Werk ze vervolgens uit in maatregelen en kies daaruit de meest haalbare. Zorg dat iemand de argumentatie vasthoudt (waarom denk je dat dit gaat werken).



5 Leestips

Als het lezen van dit boekje smaakt naar meer vind je hieronder diverse leestips. Het zijn allemaal boeken, websites en artikelen die uitgaan van het perspectief van netwerken en het belang van sociaal kapitaal.

Netwerken: over het waarderen, opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal

Wayne Bakker (2001).

Praktisch boek om te bouwen aan je persoonlijk netwerk en sociaal kapitaal. Toegankelijk geschreven en zeker de moeite waard!

Sterke netwerken

Pieterjan van Delden (2009)

Wat bepaalt het resultaat van samenwerking? Een op onderzoek gebaseerd boek over samenwerken in de publieke dienstverlening. Over de valkuilen, kansen en risico's.

Semco-Stijl

Ricardo Semler (2003).

Ricardo Semler besluit om af te zien van de traditionele organisatiestructuur en door de ongebruikelijke werkomgeving daagt hij uit tot een nieuwe manier van werken. Een mooi boek als je nieuwsgierig bent hoe je de werkprijktijk concreet kunt vormgeven rondom aspecten als eigenaarschap, vertrouwen en gelijkwaardigheid.

The networked Learning Communities programme

National College for School Leadership, U.K.

www.nationalcollege.org.uk/index/about-us/national-college-initiatives/previous-initiatives/networked-learning.htm

Het Networked Learning Communities programme is indrukwekkend. Het project draaide vier jaar (2002-2006) en is tot op dit moment waarschijnlijk het grootste project voor lerende netwerken ter wereld. Er participeerden meer dan 134 schoolnetwerken, 35.000 medewerkers en 675.000 leerlingen. Bijzonder is dat het samenwerkingsproject een belangrijke bijdrage leverde aan zowel de ontwikkeling van de praktijk van de verschillende netwerkdeelnemers als aan de ontwikkeling van kennis en theorie over de processen die plaatsvonden. Bovendien is de schat aan onderzoeksuitkomsten van het project vrij toegankelijk via hun website.

The speed of trust: The one thing that changes everything

Stephen M.R. Covey (2006).

Covey beschrijft in dit boek schitterend hoe vertrouwen een inherent onderdeel is van alles wat we doen in ons dagelijks leven dat te maken heeft met interactie. Niet alleen onderbouwt hij treffend hoe vertrouwen kan werken als belasting op interactie, hij geeft ook praktische handvatten om eraan te werken. Bij jezelf, binnen je organisatie of familie.

Eckart's Notes

Eckart Wintzen (1999).

Eckart richtte zijn onderneming in aan de hand van zogenaamde celdeling. Als een vestiging meer dan vijftig medewerkers kreeg, werd deze weer opgesplitst om ondernemerschap te blijven bevorderen. Een praktische beschrijving hoe je het netwerkprincipe met ondernemen kunt verbinden.

Social Capital (Key Ideas)

John Field (2003).

Field benadrukt op een levendige manier het belang van relaties en netwerken. Hij weet de complexiteiten van het onderwerp goed terug te brengen naar de kern van de zaak. Omdat het boek zich beperkt tot de key ideas is het de ideale introductie voor hen die meer willen lezen, maar niet direct alle nuances van de discussie rondom sociaal kapitaal hoeven te doorgronden. Een goed boek om de eerste trek naar meer sociaal kapitaal te stillen.

Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). *Academy of Management Review*, 23(2), 242-66.

Een wetenschappelijk artikel met grote impact. Dit artikel startte een grote zoektocht naar hoe sociaal kapitaal het functioneren van organisaties beïnvloedt. Geen gemakkelijke kost, maar wel een uitmuntende voorzet voor menig interessant vervolgonderzoek naar de werking van sociaal kapitaal.

In good company: how social capital makes organizations work

Don Cohen en Larry Prusak (2001).

Kennis is niet te managen. Kennis is relationeel en sociaal kapitaal is een doorslaggevende factor in het stimuleren van innovatie, leren en kennisontwikkeling. Met prachtige voorbeelden, simpele testjes en aanvullende literatuur schetsen de auteurs zeer geslaagd een nieuw perspectief op leren, ontwikkelen en duurzame groei.

Learning together for local innovation: promoting learning regions

Bjørn Gustavsen, Barry Nyhan en Richard Ennals (2007).

http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3047_en.pdf

De auteurs introduceren het concept van de 'Lerende Regio' en illustreren met twaalf voorbeelden uit Europese regio's hoe leren en innoveren op regionale schaal kunnen plaatsvinden. Het is interessant om te lezen hoe kennisontwikkeling, leren en innoveren in een netwerk zich niet beperken tot de formele grenzen van organisaties. Het concept van de Lerende Regio zet bovendien aan tot nadenken over de nieuwe rol die formele instituten, zoals universiteiten, spelen in dergelijke netwerken.

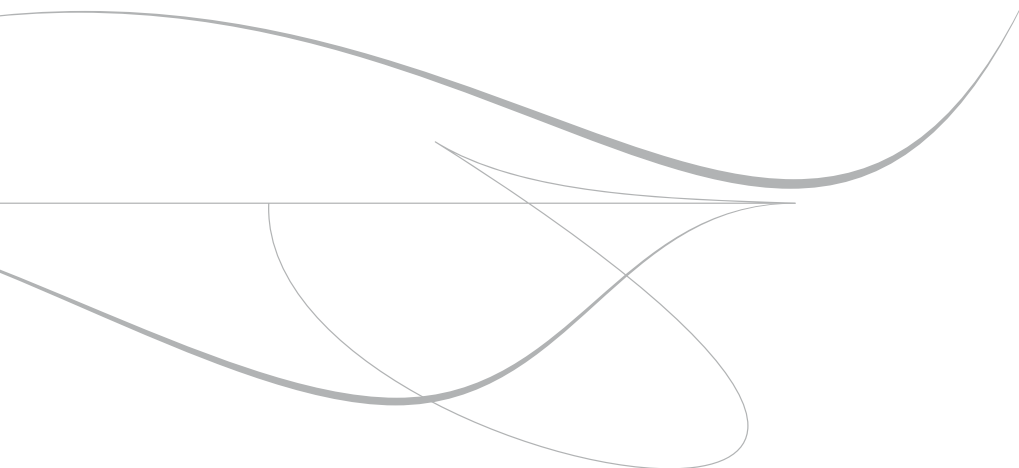
The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations

James Surowiecki (2004).

Surowiecki beschrijft in een populair wetenschappelijke stijl hoe groepen vaak opvallend intelligent zijn. Aan de hand van allerhande prikkelende voorbeelden laat hij zien dat groepen onder bepaalde omstandigheden vaak slimmer zijn dan de slimste persoon in die groep. Innovatie vraagt dus niet om die ene superslimme expert, maar om het mobiliseren van de intelligentie van de groep.



Benut je kennis(sen)



Literatuur

- Bakker, W. (2001) *Netwerken: over het waarderen, opbouwen en gebruiken van sociaal kapitaal*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Burt, R. (2005). *Brokerage & closure, an introduction to social capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, D. & L. Prusak (2001). *In good company: how social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cornelissen, F., T. De Jong & J. Kessels (2009). Views upon knowledge and its implication for studying knowledge processes and learning in organizational networks. 4th European Conference on Practice-based and Practitioner Research on learning and instruction. Trier, Germany.
- Covey, S. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Londen: Simon and Schuster.
- De Jong, T. & M. Rondeel. (2007). Ondernemend leren in leernetwerken, opbrengst van een onderzoek bij ROC Midden Nederland [Entrepreneurial learning in networks, results of a research at the ROC Midden Nederland]. Houten: Bohn Stafleu en van Loghum, Houten.
- De Jong, T. (2010). *Linking social capital to knowledge productivity*. An explorative study on the relationship between social capital and learning in knowledge productive networks. Academisch proefschrift Universiteit Twente.
- Delden, P. van (2009). *Sterke netwerken*. Delft: Eburon.
- Field, J. (2008). *Social capital*. London: Routledge.
- Gladwell (2002). *The tipping point, how little things make a big difference*. Boston: Little Brown and Company.
- Kessels, J. (1995). Opleiden in arbeidsorganisaties. Het ambivalente perspectief van de kennisproductiviteit. *Comenius*, 15(2), 179-193.
- Lin, N. (2001). *Social capital, a theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moolenaar, N. (2010). *Ties with potential: Nature, antecedents, and consequences of social networks in school teams*. Academisch proefschrift Universiteit Twente.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Putnam, R. (2000). *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Semler, R. (2003). *Semco-Stijl*. Amsterdam: Forum.
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*.
- Wintzen, E. (1999). *Eckart's Notes*. Rotterdam: Lemniscaat.

Geraadpleegde websites (3 juni 2011)

www.reflectietools.nl

www.edelmanpr.nl

www.kessels-smit.com/files/Oogsten_van_successen_in_een_team1.pdf

www.kessels-smit.nl/info.pl/nl/learning_company/436

www.nationalcollege.org.uk/index/about-us/national-college-initiatives/previous-initiatives/networked-learning.htm

www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3047_en.pdf

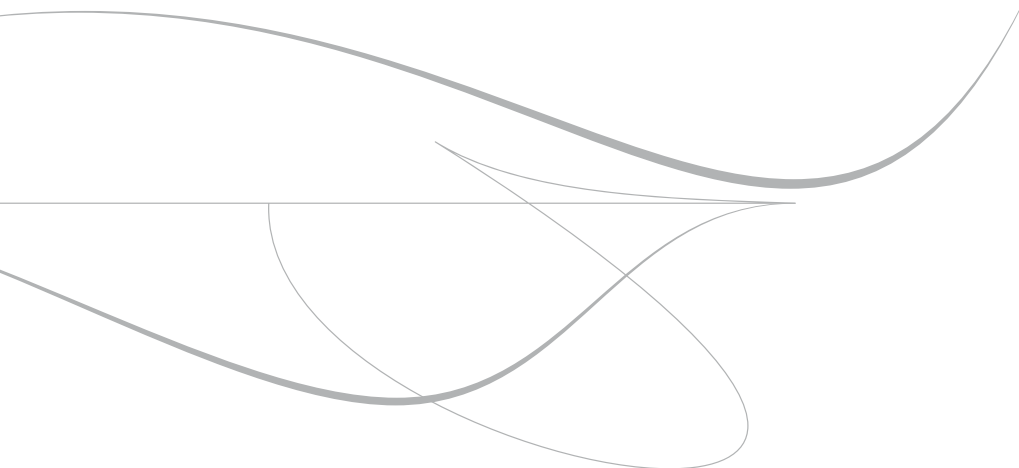
Over de auteurs

Tjip de Jong is als adviseur en onderzoeker verbonden aan Kessels & Smit The Learning Company, een internationaal adviesbureau dat individuen, teams en organisaties ondersteunt rondom leer, verander- en ontwikkelvraagstukken. In april 2010 is Tjip gepromoveerd aan de Universiteit Twente met het proefschrift *Linking Social Capital to Knowledge Productivity*: een weergave van een vierjarig onderzoek dat dieper ingaat op sociale leerprocessen in netwerken en de relatie met innovatieprocessen. Tjip heeft een bijzondere interesse in de rol van sociaal kapitaal op kennisproductiviteit en innovatie. Tjip is ook redacteur van het HRD tijdschrift *Develop* en als docent verbonden aan de leergang *Foundation for Corporate Education (FCE)*.

Suzanne Verdonschot werkt als adviseur en onderzoeker bij Kessels & Smit, The Learning Company. Ze promoveerde in 2009 op een onderzoek naar het leren in innovatieprocessen. Haar belangstelling gaat uit naar vernieuwingen die plaatsvinden in het dagelijkse werk. Nieuwsgierigheid speelt een belangrijke rol bij het komen tot nieuwe aanpakken in het werk. Suzanne begeleidt bij de stichting Opleidingskunde het leertraject genaamd de 'Vijf ontmoetingen ter bevordering van de nieuwsgierigheid'. Haar nieuwste boek gaat over het benutten van nieuwsgierigheid en onderzoek als motor voor verandering in organisaties.

Jeroen Fikkers is als adviseur en procesbegeleider verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Jeroen is geboeid door de schijnbare tegenstellingen die bestaan in leer- en verandervraagstukken. Neem bijvoorbeeld de spanning tussen het belang van medewerkers en het organisatiebelang of de spanning tussen ruimte bieden en sturing geven. In zijn werk als adviseur en procesbegeleider is hij voortdurend op zoek naar vormen van samenwerken waarin deze tegenstellingen samenvallen, en elkaar juist versterken. Het bouwen aan sociaal kapitaal speelt een doorslaggevende rol in deze interventies. En daarmee in het succes van organisaties, die in een steeds veranderende wereld moeten opereren.

Marieke Dresen is al jaren werkzaam in het onderwijs. Eerst als docente Engels op diverse middelbare scholen, later als lerarenopleider bij Fontys Hogescholen. Zij vindt haar passie in alle facetten van het leren maar met name het leren van en met anderen. Momenteel is ze senior consultant bij het Ruud de Moor Centrum van de Open Universiteit. Dit centrum werkt op vraag van scholen middels co-creatie aan de verdere professionalisering van leraren. Marieke vindt het met name interessant om juist samen met leraren te zoeken naar succeservaringen, patronen, mogelijkheden om verbindingen te leggen tussen mensen en het collectief leren te bevorderen.



Colofon

Uitgave

Ruud de Moor Centrum
Open Universiteit
Augustus 2011

Bezoekadres

Valkenburgerweg 177
6419 AT Heerlen
Telefoon 045-576 22 22

Postadres

Postbus 2960
6401 DL Heerlen

Tekst

Dr. Tjip de Jong
Dr. Suzanne Verdonshot
Ir. Jeroen Fikkers
Drs. Marieke Dresen

Bureauredactie

Caroline Vavrinek

Oplage

300 exemplaren

Illustraties

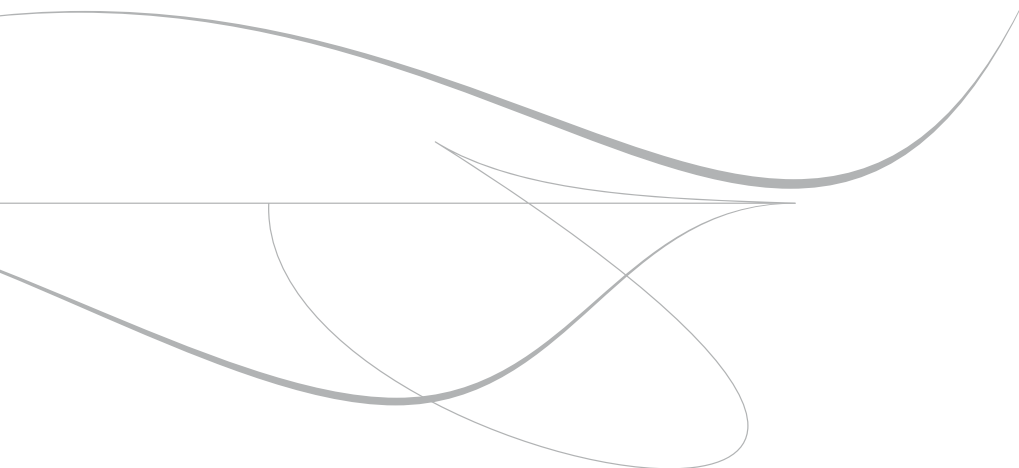
Jacek Galazka, Okographia

Vormgeving

Jules Verschaeren, Visuele Communicatie, Open Universiteit

De RdMC-uitgaven staan onder redactie van
Prof. dr. R.L. Martens en prof. dr. P.J.J. Stijnen

Je kunt deze publicatie downloaden via portal.rdmc.ou.nl. Dat geldt ook voor eerdere verschenen RdMC-publicaties



Eerder verschenen uitgaven in de RdMC-lerarenreeks

Vroemen, M., Wagenaar, S., & Dresen, M. (2011). *Samen leren in Onderwijsteams*.

Lerarenreeks 3. Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.

Spruyt, M., Verdonschot, & S., Dresen, M. (2011). *Verfrissende ontmoetingen*. Lerarenreeks 2.

Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.

Verdonschot, S., Spruyt M., & Dresen M. (2011). *Wanneer stelde jij jezelf voor het laatst een vraag?*

Lerarenreeks 1. Heerlen: Open Universiteit, Ruud de Moor Centrum.

