



■ Doerte Fischer

Kennisdeling in de praktijk

# De waarde van informeel leren

**Kennis in een organisatie wordt pas waardevol als de kennis gedeeld wordt. Het heeft weinig nut om als organisatie te roepen dat kennis gedeeld moet worden. De vraag is hoe je kennisdeling kunt faciliteren. Wat is nodig om medewerkers te stimuleren om te gaan nadenken over hun eigen behoefte aan uitwisseling? De faculteit der Geesteswetenschappen van de Universiteit van Amsterdam bracht kennisdeling in de dagelijkse praktijk. Wat waren de uitgangspunten, hoe kwam het project bottom-up tot stand en hoe faciliteerde het management hierin?**

### De aanleiding

In 2015 bevond de faculteit zich met haar circa 1250 medewerkers en 6500 studenten in het roerige vaarwater van bestuurlijke spanningen, bezettingen, bezuinigingen en organisatorische veranderingen. Enerzijds wilden docenten meer worden betrokken bij ontwikkelingen in de organisatie. Aan de andere kant vroeg het bestuur zich af hoe medewerkers gemotiveerd zouden kunnen worden om ook buiten de eigen afdeling een bijdrage te leveren aan facultaire onderwijsontwikkelingen. Dat lijken op het eerste gezicht ongerelateerde onderwerpen, maar de onderwijsvraag gaat steeds meer richting een breder aanbod, waarin verschillende specialisaties met elkaar worden verbonden en aangeboden.

De ruimte die ontstond, samen met deze vragen en de aarzelingen om elkaar te benaderen, was voor mij als hr-adviseur de aanleiding om met een groep onderwijsdeskundigen en het hoofd van de afdeling onderwijs in november 2015 om de tafel te gaan. Uit een eerder gehouden enquête over de ontwikkelingen in het onderwijs bleek dat medewerkers zich afvroegen hoe de professionele ontwikkeling van onderwijsgeevenden, na het behalen van de verplichte basiskwalificatie onderwijs, verder vorm zou krijgen. Voor artsen bijvoorbeeld is wettelijk geregeld dat zij zich permanent moeten bijscholen. Maar hoe zorgen docenten ervoor dat zij op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen op onderwijskundig en didactisch gebied? En wat zijn de randvoorwaarden om hun onderwijs verder tot bloei te brengen? Hoe houd je, ook in tijden van onrust en bestuurlijke spanningen, medewerkers betrokken bij de organisatie van het onderwijs? Samengevat: hoe kan kennisuitwisseling onder medewerkers bevorderd worden en hoe krijgt permanente bijscholing een basis?

### De aanloop

We zijn tot onze aanpak gekomen door na te denken over verschillende leerstijlen en over manieren om die op de werkvloer uit te rollen. We gingen in gesprek met deskundigen van andere organisaties, die ons voorbeelden uit hun praktijk konden laten zien. Daarbij werden we ons zeer bewust van het belang van gedragen oplossingen binnen de faculteit.

### ***Van formeel naar informeel leren***

Volgens de ideeën van leerstrategen Charles Jennings kan op de werkvloer slechts tien procent aan leereffect optreden door klassieke opleidings- en trainingsactiviteiten. Een veel groter leereffect wordt bereikt door (informele en formele) uitwisseling met collega's, interactie op de werkvloer, het oppakken en uitvoeren van nieuwe werkzaamheden en/of rollen en het op andere wijze dan voorheen uitvoeren van activiteiten. Met deze kennis in het achterhoofd hebben we het opleidingsaanbod voor docentprofessionalisering aan onze

Dat nadenken over utopieën heeft geleid tot bruikbare ideeën

faculteit opnieuw bekeken en investeren we meer middelen in het informele leren. De uitgaven voor scholing en ontwikkeling zijn niet gestegen (zij liggen rond de 1,7 procent) maar het geld wordt anders geïnvesteerd, bijvoorbeeld in leernetwerken zoals de *communities of practice*.

### ***Communities of practice***

Dit zijn door intervisie gestuurde groepen voor een bepaalde medewerkersgroep, bijvoorbeeld docenten, of trekkers van grote

onderzoeksprojecten. De groepen bepalen zelf aan welke onderwerpen zij willen werken en waarin zij zich meer willen verdiepen. De ene keer zijn het meer vragen die zich op de inhoud en kennis van het onderwijs richten, zoals 'wat is *blended learning*?' en een andere keer gaat het meer om reflecterende vragen over het eigen gedrag: 'hoe kan ik sturen en beïnvloeden? Hoe werk ik effectiever?' De deelnemers beslissen zelf of zij daar externe deskundigen voor willen uitnodigen. Deze communities worden ervaren als een veilige en vertrouwde omgeving om met collega's buiten de eigen afdeling kennis en ervaring uit te wisselen en van elkaar te leren. Medewerkers bouwen tegelijkertijd aan hun netwerk dat bij het organiseren van hun dagelijkse werkzaamheden en het verbeteren van processen goed van pas komt.

Steeds meer medewerkers raken door deze vormen van uitwisseling vertrouwd met netwerkleren over de grenzen van hun eigen functie en de eigen afdeling heen en ervaren de toegevoegde waarde van informeel leren. Dat inspireerde om een netwerk op te zetten waarin kennis zichtbaar gemaakt kan worden en nieuwe kennis door uitwisseling verworven wordt. Het idee van een 'Teaching Exchange Network' was geboren. En dat mondde uit in een vorm die zichtbaar maakt hoe informeel leren voor wetenschappelijk personeel eruit kan zien.

### De vragen – first things first

Gezamenlijk heeft de groep van toets- en onderwijsdeskundigen eerst een shortlist met de meest prangende onderwerpen samengesteld en die van prioriteiten voorzien. Bovenaan stond bijvoorbeeld de noodzaak om een faculteitsbreed inwerkprogramma af te spreken voor alle nieuwe medewerkers die onderwijs verzorgen, van docent tot hoogleraar. Het doel was om hen van alle noodzakelijke en wenselijke informatie te

voorzien en hen daarmee in staat te stellen goed onderwijs te geven. Dat bleek een goed motief om met meer toekomstgerichte vragen aan de slag te gaan zoals:

- Waar willen we met onze docentprofessionalisering naar toe?
- Welke idealen streven we na, wat is het profiel?
- Met welke middelen – dat wil zeggen werkvormen, onderwijsmateriaal en toetsvormen – kunnen we die visie/dat profiel waar maken? Hoe leggen we de link naar de onderwijspraktijk?
- Hoe bevorderen we de kennis over de afstemming van werkvormen, onderwijsmateriaal en toetsvormen zo goed mogelijk?
- Over welke deskundigheid beschikken we in de faculteit en hoe kan die het beste worden ingezet?

### De concretisering

Ondertussen hadden zich ook leden uit communities of practice en de deskundige ict in het onderwijs aangesloten bij de groep om mee te denken over onderwijsprofessionalisering. De groep begon in een brainstormsessie doelbewust te 'dromen' en zette de methode *appreciative inquiry* in om de vraag te beantwoorden hoe kennisdeling in de toekomst van de faculteit der Geesteswetenschappen eruit zou kunnen zien. Dat nadenken over utopieën heeft geleid tot bruikbare ideeën. In zes bijeenkomsten is gewerkt aan de concretisering daarvan. In de bijeenkomsten hebben we elkaar beter leren kennen en onze onderlinge band versterkt door bijvoorbeeld ook eens samen te gaan eten. In de latere evaluatie van het proces werd dat samen eten als belangrijk opgemerkt voor het versterken van de sociale cohesie. De samenwerking ging beter en het onderlinge vertrouwen groeide naarmate men elkaar beter leerde kennen. De groep was ondertussen tot een twintigtal actieve

leden gegroeid. In deelgroepen werden ideeën verder uitgewerkt en geconcretiseerd. In de laatste bijeenkomst voor de zomer gingen verschillende werkgroepen uit elkaar met de opdracht om een naam voor het kennisnetwerk te bedenken, een website te bouwen, een lezingencyclus te organiseren, een flyer te ontwikkelen en bekendheid aan de activiteiten te geven en om een startbijeenkomst voor het netwerk te organiseren. Het was bijzonder om te zien dat ondanks de vakantietijd iedere groep haar opdracht met passie en uitstekend resultaat had vervuld. De deelnemers van het netwerk waren bijzonder betrokken en actief.

Op 29 november 2016, een jaar na de eerste bijeenkomst, mondden de bijeenkomsten in een zichtbaar resultaat; de decaan opende namens het bestuur van de faculteit de eerste onderwijsconferentie, die voor honderd procent een resultaat van medewerkers zelf was. Er werden twaalf vernieuwende projecten op een postermarkt gepresenteerd. Medewerkers wisselden best practices uit en spraken over onderwijsonderwerpen en -vernieuwing. Voorbeelden van de posterpresentaties zijn:

- Toetsen bij groepswerk.
- Hoe plan ik mijn achtweeke vak zo dat studenten genoeg tijd hebben om een onderbouwd en haalbaar voorstel te schrijven?
- Snel en eenvoudig nakijken en feedback geven met ondersteuning van een ict-programma.
- Het werkveld tussen academische lesstof en populariserend product: historische letterkunde vandaag de dag.

Externe sprekers gaven een inzicht in hun voorbeelden van onderwijsvernieuwing. Er werd geanimeerd gediscussieerd, uitgewisseld en er werden nieuwe contacten gelegd. Het was een goed bezochte en zeer

inspirerende middag. En aan het eind van de middag konden de deelnemers met trots concluderen dat het bottom-upproject van de oprichting van een kennisnetwerk geslaagd was.

### **De virtuele DocenTENkamer**

Op deze onderwijsconferentie werd ook een digitaal idee gelanceerd: de virtuele DocenTENkamer, de inbedding van het Teaching Exchange Network. Op de gelijknamige website, die volledig zelfstandig is ontworpen en gebouwd door de groep docenten zelf, is een breed spectrum aan onderwerpen over onderwijs en onderwijsontwikkeling te zien. Er zijn verslagen van lezingen en een conferentie, nieuwsberichten en tips en trucs te vinden. De DocenTENkamer biedt een laagdrempelig overzicht van de onderwijsdeskundigheid, ideeën en expertise in de faculteit. De bezoekers van de site kunnen meteen zien waar en bij wie zij met hun vragen over onderwijs terecht kunnen. Ook worden bijeenkomsten en activiteiten binnen of buiten de faculteit over onderwijs, kennisdeling en ontwikkeling gepost. Er is een ehbo-kit voor diegenen die hun antwoorden niet kunnen vinden op de site. Leden van de DocenTENkamer staan klaar om de vragen van hun collega's te beantwoorden. Dit is het begin om opleidingsoverstijgend kennis uit te wisselen, om met elkaar aan vragen rondom het onderwijs te werken, elkaars expertise te laten zien en te benutten en vooruit in plaats van achterom te kijken. Deze vorm van informeel leren levert positieve energie op en geeft vertrouwen in het vervolg.

### **Randvoorwaarden en succesfactoren**

#### ***Relatie***

Door mijn eigen breed netwerk in de faculteit kon ik mensen persoonlijk benaderen en uitnodigen om hun kennis en vaardigheden in te brengen in de groep van

onderwijsdeskundigen. En toen het vuur eenmaal ontstoken was bij de deelnemers, bleek de positieve, naar voren gerichte sfeer van de bijeenkomsten aanstekelijk en enthousiasmerend te werken. De aanvankelijke sceptische houding tussen de groep medewerkers en het bestuur van de faculteit loste gaandeweg het proces op. Ideeën en voorstellen van de groep werden op verschillende niveaus, zoals de afdeling onderwijs, de Graduate School en de Schools of Humanities (verantwoordelijk voor het onderwijs aan de faculteit), positief ontvangen, gefaciliteerd en gerealiseerd. Dat gaf de groep voldoende vertrouwen en motivatie om zich verder in te zetten. Het bleek een belangrijke randvoorwaarde dat bestuur en docenten elkaar de ruimte 'gunden'.

En ander succesfactor was dat, door het eerdergenoemde aanbod aan professionaliseringsactiviteiten aan de faculteit, veel medewerkers al kennis gemaakt hadden met vormen van informeel leren. Medewerkers waren door hun deelname aan verschillende communities of practices overtuigd geraakt van het nut en de toegevoegde waarde van leernetwerken. Met name het flexibele aanbod van opleidingen dat niet statisch is, maar voortdurend aangepast en vernieuwd wordt conform wensen en behoeftes, is een belangrijke randvoorwaarde. De DocenTENkamer bracht als het ware al deze leernetwerken op een hoger niveau bij elkaar en fuseerde in een groot kennisplatform.

### **Communicatie**

Tijdens het hele proces werd eens te meer duidelijk hoe belangrijk communicatie is. Door te communiceren met anderen, hen op de hoogte brengen en te houden, werd commitment gecreëerd. Niet alleen de communicatie van de groep met het bestuur en de afdelingen van de faculteit,

maar ook de communicatie met andere, ook niet-wetenschappelijke medewerkers in verschillende functies uit de faculteit, bleek een belangrijke randvoorwaarde. De naam, de website, het organiseren van de onderwijsconferentie; het gebeurde allemaal door de groep docenten/onderwijsdeskundigen zelf. Deze nieuwe of andere manier van bouwen aan een netwerk was even wennen in een organisatie, waar dat soort zaken tot dan door bijvoorbeeld de afdeling communicatie werd gedaan.

### **Betrekken van sleutelfiguren**

Voor het slagen van het project bleek het vooral ook in het begin van het proces van belang om contact met sleutelfiguren en bestuur te leggen, soms formeel, maar vaker informeel. Zowel de groep als het bestuur had behoefte aan informatie en om te weten wat er gaande was. Door de formele, maar vooral informele communicatie, kon vertrouwen ontstaan. En als het vertrouwen er is, moet het met zorg worden geïnstandgesteld.

### **De continuïteit**

Het proces is eigenlijk pas begonnen. Zijn we op de helft van de weg of zijn we verder? Vaststaat dat de continuïteit geen vanzelfsprekendheid is en dat er voortdurend gewerkt moet worden aan het proces om de DocenTENkamer levend te houden. Door de benoeming van drie coördinatoren, die er de komende drie jaar voor zullen moeten zorgen dat er regelmatig lezingen en discussies worden georganiseerd zodat het netwerk in de schijnwerpers blijft, is geprobeerd om de continuïteit te borgen. De olievlek van kennisdeling, die bij de faculteit is ontstaan, begint zich uit te breiden door bijvoorbeeld de universiteitsbrede onderwijsdag.

Maar wat is er verder nodig om de continuïteit te handhaven? Hoe kunnen meer

medewerkers bij het kennisnetwerk betrokken raken? Onder welke omstandigheden delen nog meer medewerkers hun ervaringen, ideeën, interessante literatuur, vragen, knelpunten, oplossingen et cetera? Hoe kunnen zij betrokken raken om input te leveren in het permanente leerproces? Brengen medewerkers hun best practices zelf in, of kan de input misschien beter actief worden ingezameld door iemand die hiervoor is aangewezen en die bij docenten langsgaat om

kennis op te halen? Kortom, genoeg vragen om de komende tijd mee bezig te blijven.

Kijkend naar de toekomst zie ik een organisatie waarin medewerkers afdelingsoverstijgend samenwerken, ideeën uitwisselen en ten behoeve van kwalitatief hoogwaardig onderwijs met collega's vanuit verschillende specialisaties in wisselend samengestelde teams met elkaar werken. ■



***Doerte Fischer is een gedreven senior hrm-adviseur. Ontwikkeling en verhogen van de inzetbaarheid van medewerkers staan hoog in haar vaandel. Als facilitator leren en ontwikkelen houdt zij zich bezig met kennisdeling, netwerken en ontwikkeling van medewerkers. Resultaatgericht probeert zij uit en verstevigt wat werkt. [www.docentenkamer.humanities.uva.nl](http://www.docentenkamer.humanities.uva.nl)***

Het werkt vaak beter  
als je het  
van meerdere  
kanten bekijkt.



Nieuwe perspectieven bieden nieuwe kansen. Bij Alba-academie leiden we coaches en leiders daarom op vanuit Inclusive Leadership. Een inspirerende methode die het vuur terug-brengt in mensen, teams en organisaties.

## 1-jarige Beroepsopleiding tot Coach Practitioner

### Het fundament voor 1-op-1 coaching

Coaching houdt zich bezig met het leerproces, verandering en ontwikkeling van individuele mensen, teams, of organisaties. De Beroepsopleiding tot Coach Practitioner geeft u een stevig fundament voor de professionele uitoefening van het coachvak.

Startdata en locaties zie website

Meer informatie:

[www.alba-academie.nl](http://www.alba-academie.nl)



## Alba-academie

*De verrassende kijk op leiderschap en coaching.*