



# Een nieuw samenspel van innoveren, werken en leren?

ONDERZOEKSPROGRAMMA EN NETWERK LEARNING COMMUNITIES

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

## Samenvatting

### 1. Introductie

- |   |    |
|---|----|
| 1.1 Leren over Learning communities                     | 8  |
| 1.2 Onderzoeksprogramma en Netwerk Learning Communities | 9  |
| 1.3 Deze publicatie: verslag en vooruitblik             | 11 |

### Inspiratie: project Change Gear

### 2. Onderzoek: kennisbasis voor het concept

- |   |    |
|---|----|
| 2.1 Introductie van een kennisbasis       | 16 |
| 2.2 Perspectieven op de inrichting        | 22 |
| 2.3 Opbrengsten van Learning communities  | 28 |
| 2.4 Dynamiek, ontwikkeling en begeleiding | 35 |
| 2.5 Voortbouwen op de kennisbasis         | 39 |

### Inspiratie: project Enable-dem

### 3. Praktijk: ervaringen met instrumenten

- |   |    |
|---|----|
| 3.1 Instrumenten en tips voor de toepassing           | 48 |
| 3.2 Starten van een samenwerking                      | 49 |
| 3.3 Ontwerpen   | 55 |
| 3.4 Uitvoeren   | 60 |
| 3.5 Verduurzamen                                      | 66 |
| 3.6 Verkenning van een digitaal instrumenten-platform | 69 |

### Inspiratie: project Gas erop!



### 4. Beleid: de carrière van het concept

- |  |    |
|--|----|
| 4.1 Doorleren  | 76 |
| 4.2 Het thema in het Kennis en Innovatie Convenant (KIC 2024-2027) | 77 |

### Inspiratie: project Responsible Applied AI

### 5. Bijlagen

- |   |    |
|---|----|
| Bijlage 1: bijdragen aan deze publicatie      | 85 |
| Bijlage 2: literatuurverwijzingen             | 88 |
| Bijlage 3: route naar maatschappelijke impact | 94 |
| Bijlage 4: NWO-projecten Onderzoeksprogramma  | 95 |

# Voorwoord

NWO, Regieorgaan SIA en Human Capital Topsectoren brengen vanaf november 2020 samen het thema *Learning communities* actief onder de aandacht van beleidsmakers, onderzoekers en praktijkprofessionals. Dit om meer kennisontwikkeling, onderzoek en toepassing rond deze samenhangende aanpak van innoveren, werken en leren te stimuleren. Een aanpak die wij veelbelovend vinden en waarvan wij het potentieel beter willen leren benutten. Een kleine kerngroep heeft in de periode 2020–2022 netwerkbijeenkomsten geïnitieerd waarmee een breed pallet aan werkpraktijken, aanpakken en betrokkenen vanuit onderwijs (mbo en hbo) en bedrijfsleven onderling zichtbaar zijn gemaakt. Ook zijn twee expertgroepen samengesteld met als doel de kennisbasis van het concept Learning communities beter in kaart te brengen.

Aandacht voor de netwerkvorming rond het thema heeft een bredere dynamiek in het werkveld teweeggebracht. Betrokkenen krijgen meer inzicht in elkaars activiteiten, ontwikkelen productieve werkrelaties en weten elkaar steeds beter te vinden rond vraagstukken van beleid, onderzoek en praktijk. Ook hier vindt dus *community building* plaats. Tegelijk constateren we dat aandacht en brede betrokkenheid nodig blijft om de filosofie en methoden beter in te bedden in de leer-werkpraktijken van (mkb-) ondernemingen, onderwijsorganisaties en het innovatie-ecosysteem van ons land.

Met deze publicatie geven we de *tussenstand* van deze beweging door en de wijze waarop wij hieraan een bijdrage hebben geleverd. Wij hopen dat u hierin aanknopingspunten en inspiratie vindt om uw eigen rol en bijdrage in deze Learning communities benadering verder te versterken.

*Kerngroep Onderzoekprogramma en Netwerk Learning Communities*

# Samenvatting

Hoe kan in ons land innoveren, werken en leren beter worden *verknoot* ten dienste van de grote maatschappelijke opgaven waar we voor staan? NWO, Regieorgaan SIA en Topsectoren hebben het initiatief genomen om meer (praktijkgericht) onderzoek te doen naar zogenoemde *Learning communities* en de kennis hierover beter te delen. De belangstelling voor Learning communities is enorm gegroeid en nu vaak al een vanzelfsprekend onderdeel van (regionaal-) economisch beleid. De nieuwe samenwerkingsverbanden hebben naar verwachting grote gevolgen voor de toekomst van individuele bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen alsook hun collectieve maatschappelijke impact.

De grote maatschappelijke uitdagingen als de energie- en zorgtransitie vragen meer kennis, (menselijk) kapitaal en innovaties. Dit staat centraal in het [Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid](#) (MTIB). Vraag daarbij is hoe medewerkers zich (*toekomstbehendig*) kunnen blijven ontwikkelen en wat de bijdrage van Learning communities kan zijn. Het 'dichter tegen elkaar gaan organiseren van innoveren, werken en leren' gebeurt in varianten als: Fieldlabs, Skills labs, Praktijkwerkplaatsen, Living labs, Centres of Expertise (CoE) en Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV). Over de grenzen van de afzonderlijke organisaties, domeinen en professies ontstaan nieuwe leer-werkgemeenschappen met alle vragen en effecten vandien. Hoe kunnen we die meerpartijen-samenwerkingen beter bouwen, beoordelen, betalen en borgen?

Het [NWO-onderzoeksprogramma Learning communities](#) omvat onderzoeksprojecten in diverse werkcontexten (logistiek, energie,



ICT e.a.). Gemeenschappelijke vraag in het programma: wat zijn de werkzame elementen van zo'n Learning community? Naast kennisontwikkeling door het onderzoeksprogramma wordt ook netwerkvorming gestimuleerd tussen onderzoekers en beleids- en praktijkprofessionals. De overtuiging is dat het potentieel in de driehoek *innoveren-werken-leren* beter kan worden benut.

Voor de versterking van de kennisbasis onder het concept Learning communities hebben wij een inventarisatie gedaan naar benaderingen en zienswijzen. Learning communities worden door ons gepresenteerd als samenwerkingsverbanden tussen organisaties en andere (niet of minder georganiseerde) partijen, die het collectief vermogen vergroten van leren, werken en innoveren. Dit vermogen heeft zowel betrekking op het vermogen van de (beroeps)bevolking om zich aan te passen aan veranderende

beroepen en werkpraktijken als het innovatie- en verdienvermogen van organisaties en bedrijven.

We verkennen perspectieven op de inrichting, opbrengsten en de relationele dynamiek in Learning communities. We benadrukken dat Learning communities bestaan uit verschillende actoren, partijen en groeperingen – ook wel *praktijken* genoemd – en dat juist op de grens tussen deze praktijken geleerd wordt. Een Learning community ontwikkelt zich gaandeweg op verschillende systeemniveaus van samenwerking. We gaan in op het belang van een constructief klimaat van samenwerking waarvoor vaak (proces) begeleiding nodig is. Op basis van de verschijningen, uitkomsten en dynamiek hebben we een aantal kernprincipes gedefinieerd.

Wat betreft verduurzaming van de communities pleiten wij voor een andere manier van denken. In plaats van een focus op de bestending van een tijdelijke (organisatie)structuur, gaat het dan over het verduurzamen van het proces van samenwerkend leren, werken en innoveren dat in gang is gezet. Ook waardevolle activiteiten en interacties die hun doorwerking of spin-off hebben buiten de Learning community zorgen voor bestending en verduurzaming van het samenwerkend leren. De verkenning van de kennisbasis voor de Learning communities heeft ook nieuwe onderzoeksvragen opgeleverd voor academisch en praktijkgericht onderzoek.

Naast de verkenning van de kennisbasis heeft een expertgroep Instrumenten gewerkt aan een inventarisatie waarmee de concepten uit de kennisbasis op een praktische wijze kunnen worden vertaald in instrumenten om Learning communities (door) te ontwikkelen. De tips en selectie van instrumenten en aanbevelingen zijn samengebracht rond de verschillende

ontwikkelingsfasen van Learning communities te weten starten, ontwerpen, uitvoeren en verduurzamen.

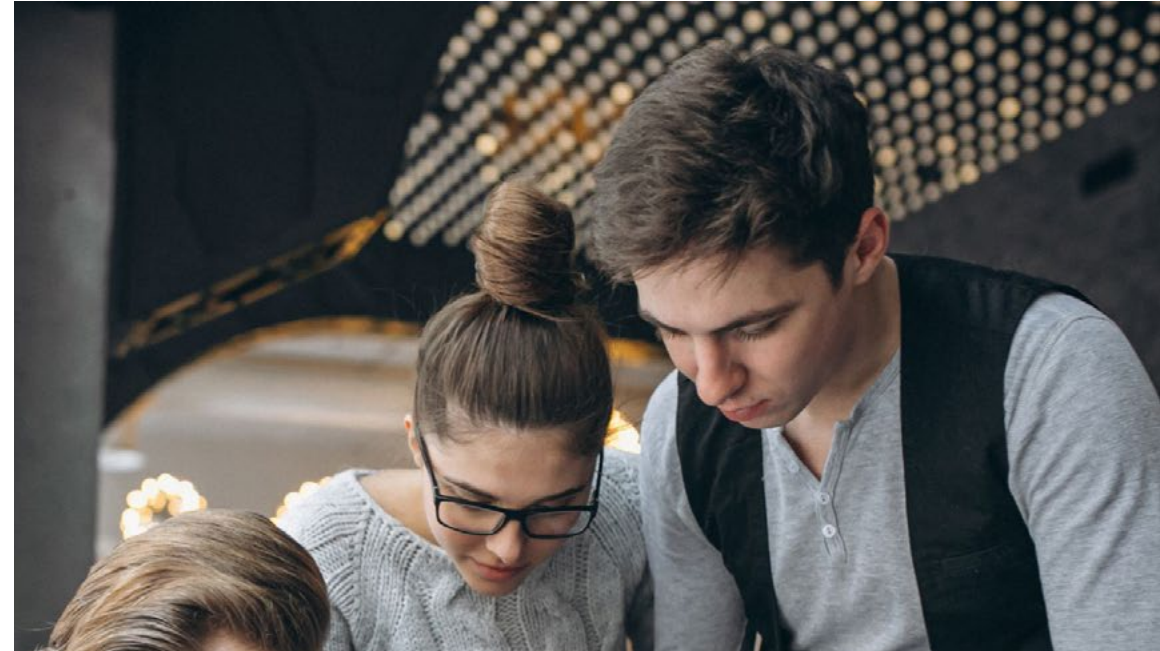
Er zijn heel veel instrumenten die ‘facilitators’ van Learning communities en anderen kunnen gebruiken bij het opzetten en begeleiden ervan. Actuele vraag is dus in hoeverre en op welke wijze een digitaal platform het aanbod van – en de vraag naar – dergelijke instrumenten beter bij elkaar kan brengen. Er is daarom een verkenning gedaan naar (het ontwerp van) een digitaal platform vanuit zowel de vraagkant maar ook de aanbodkant van instrumenten (de onderzoekers en ontwikkelaars van instrumenten).

Hoe het concept Learning communities verder ‘carrière zal maken’ hangt in belangrijke mate af van de vraag of deze veranderingen in het ‘landschap van leren en innoveren’ beter kunnen worden geborgd dan tot dusver middels projecten (en tijdelijke projectfinanciering). De onderlinge afhankelijkheid tussen bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen wordt hoe dan ook steeds groter en daarmee de noodzaak om samenwerking op een nieuwe en meer duurzame manier te organiseren. De Learning communities-benadering komt ook terug in verschillende recente Groeifondsprojecten en regionaal-economische innovatiestrategieën, wat als een bewijs kan worden gezien van de hoge verwachtingen van de benadering.

Met onze ervaringen en inzichten doen wij tenslotte enkele suggesties voor de agendering van het thema in het nieuwe Kennis- en Innovatieconvenant (2024–2027). Wij benadrukken daarbij dat de bestaande Learning communities tot nu vooral (tijdelijke) ‘hulpstructuren’ zijn gebleken die niet hebben geleid tot fundamentele aanpassing van de primaire processen van de

betrokken onderwijsinstellingen, organisaties en bedrijven. Wij verwachten dat in de toekomst de vernetwerking in (regionale) innovatie-ecosystemen meer radicale consequenties gaan hebben voor die 'staande organisaties' en de wijze waarop werkend leren wordt georganiseerd, gefinancierd en beoordeeld.

Om ons hierop beter voor te bereiden doen wij een aantal aanbevelingen ten behoeve van een nieuwe onderzoeksagenda, professionaliseringsagenda en transitieagenda die verder richting en invulling kunnen geven aan deze maatschappelijke beweging. Een beweging waaromheen de verwachtingen hooggespannen zijn en waaraan wij gezamenlijk middels deze publicatie met plezier een bijdrage hebben geleverd.





# 1.

## Introductie



## 1.1 Leren over Learning communities

Hoe kan door samenwerking tussen organisaties het innoveren, werken en leren beter met elkaar worden verbonden? NWO en Topsectoren hebben het initiatief genomen om meer onderzoek te doen naar deze Learning communities en de toepassing van onderzoeksresultaten te stimuleren. Vanaf 2020 hebben de human capital coördinatoren van de Topsectoren en NWO-programmamanagers ingezet op netwerkvorming tussen onderzoekers, praktijk- en beleidsprofessionals om de kenniscirculatie rond het thema te verbeteren.

De belangstelling voor Learning communities is recent enorm gegroeid. Deze vorm van meerpartijen samenwerking is een vanzelfsprekend onderdeel geworden van regionaal-economische strategieën en ecosystemen. Naast de grote en toenemende variëteit aan samenwerkingsverbanden heeft dit naar verwachting ook grote gevolgen voor de toekomst van de organisaties van waaruit deze samenwerkingen ontstaan: de bedrijven, onderwijsinstellingen en kennisinstellingen.

De grote maatschappelijke uitdagingen in Nederland zoals de energie- en zorgtransitie vragen meer kennis, menselijk kapitaal en fundamentele innovatie. De maatschappelijke en economische kansen van deze opgaven staan centraal in het Nederlandse Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid (MTIB). De human capital agenda's van de Topsectoren en hun gezamenlijke Human Capital Roadmap (2020-2023) benadrukken het belang van voldoende goed opgeleide medewerkers en hun ontwikkelmogelijkheden. Deze Roadmap wijst op de noodzakelijke vergroting van zowel het aanpassingsvermogen

van de beroepsbevolking als het innovatievermogen van bedrijven en het verband daartussen.

De vraag is hoe medewerkers zich *toekomstbehendig* kunnen blijven ontwikkelen en wat de bijdrage van interorganisatorische samenwerking in zogenoemde Learning communities hieraan kan zijn. De bestaande variëteit van dergelijke Learning communities in ons land benadrukken tegelijk het belang én de behoefte om die samenwerkingen verder te ontwikkelen én van een steviger kennisbasis en meer onderlinge kennisdeling te voorzien.

Het 'dichter tegen elkaar gaan organiseren van innoveren, werken en leren' wordt dus gezien als een veelbelovend human capital mechanisme. De publiek-private samenwerkingsverbanden die wij scharen onder de verzamelnaam Learning communities kennen vele uitvoeringsvarianten en komen we in ons land tegen onder verschillende namen zoals: Fieldlabs, Skills labs, Praktijkwerkplaatsen, Living labs, Centres of Expertise (CoE) en Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV). Katapult heeft een groot aantal van deze samenwerkingsverbanden in kaart gebracht<sup>1</sup>.



1 <https://www.wijzinkatapult.nl/>



## 1.2 Onderzoeksprogramma en Netwerk Learning Communities

In aanvulling op de *Leven Lang Ontwikkelen*-aanpak die zich vooral richt op de individuele regie van mensen over hun loopbaan gaat het bij de Learning communities-benadering om de interorganisationele samenwerking waarin gezamenlijk het collectief vermogen wordt vergroot. Vermogen om enerzijds organisaties en medewerkers aan innovaties aan te passen en anderzijds juist deze innovaties te kunnen doen. Op en over de grenzen van de afzonderlijke organisaties, sectoren, domeinen en professies ontstaan nieuwe leer-werk gemeenschappen of communities. Over hoe we die communities bouwen, evalueren, borgen en verduurzamen is nog veel kennis nodig.

Onderzoek moet dus meer bewijskracht leveren voor de opbrengsten van die organisatorische samenwerking en betere verbinding tussen innoveren, werken en leren. Ook moet het meer handreikingen bieden aan hen die hier in de praktijk aan werken als 'community builders'. Doelstelling van onderzoek is (overeenkomstig het advies meerjarig onderzoeksprogramma Learning communities van de commissie Terpstra, 2019) nieuwe kennis te verwerven over hoe het leren in een leer-werk-innovatie samenwerking kan worden verbeterd door:

- a. *meer inzicht in werkzame elementen van Learning communities;*
- b. *het beter verbinden van leren en innoveren<sup>2</sup>;*
- c. *het versterken van het leervermogen van zowel individuen als organisaties.*

Naast de inhoudelijke afbakening van (onderzoeks-)thema's worden de financiële kaders van het onderzoeksprogramma gevormd door het NWO-instrumentarium voor onderzoeksfinanciering uit het Kennis en innovatie Convenant (KIC 2020–2023). De NWO-bijdrage aan dit KIC is beschikbaar voor fundamenteel en praktijkgericht onderzoek (vanuit Regieorgaan SIA). Het onderzoek wordt uitgevoerd door onderzoekers in samenwerking met bedrijven en onderwijsorganisaties. Het NWO-onderzoeksprogramma Learning communities omvat inmiddels tien grote onderzoeksprojecten<sup>3</sup> in diverse sectoren en werkcontexten (logistiek, energie, ICT e.a.) met als gemeenschappelijke vraag: wat zijn de werkzame elementen van een Learning community?

Veel aandacht is er voor het benutten van de opgedane kennis voor de praktijk. De onderzoeksprojecten werken in gezamenlijke programmabijeenkomsten aan kennisuitwisseling en kennistoepassing en de verbinding met praktijken in alle delen van ons land. Diverse onderzoekers uit de onderzoekprojecten dragen bij aan een kennissynthese en inventarisatie van instrumenten zoals in deze publicatie gepresenteerd.

Regieorgaan SIA heeft rondom het NWO-onderzoeksprogramma netwerkvorming gestimuleerd tussen onderzoekers en beleids- en praktijkprofessionals. Deze netwerkvorming rond het potentieel in de driehoek innoveren-werken-leren richt zich op het vergroten van de zichtbaarheid en onderlinge betrokkenheid van:

2 De aandacht wordt steeds meer gericht op het verbinden van innoveren, leren en werken vanwege de betekenis hiervan voor het missiegedreven innovatiebeleid.

3 Zie bijlage 4 voor een overzicht van deze onderzoeksprojecten.

- De (fysieke) **plaatsen** waar die samenwerkingen tussen organisaties vorm krijgen;
- de **methoden** die hierbij worden toegepast of onderzocht;
- de **mensen** die hierbij op verschillende wijze actief zijn (beleid, praktijk, onderzoek).



Het Netwerk Learning Communities stimuleert dat kennis over deze samenwerkingsverbanden breed wordt toegepast. In dit netwerk kunnen human capital-vraagstukken uit de Topsectoren en (onderzoeks-) agenda's uit wo, hbo en mbo beter op elkaar worden afgestemd én wordt matchmaking voor (NWO-) onderzoek verbeterd. Het netwerk is op deze wijze nauw verbonden met het NWO-onderzoeksprogramma Learning Communities<sup>4</sup> en het praktijkgericht onderzoek vanuit Regieorgaan SIA<sup>5</sup>. In de 'driehoek innoveren-werken-leren' worden netwerkdeelnemers zich steeds meer bewust van de onderlinge afhankelijkheid bij waardecreatie waartoe ze afzonderlijk niet in staat zijn.

### Kenniscirculatie in het Netwerk

- Ontwikkeling van het **concept** Learning community (LC) door het te 'laden' vanuit best practices, bijdragen vanuit het Netwerk LC en wetenschappelijk onderzoek.
- Exploreren, ontwikkelen en inzetten van (praktisch) **instrumentarium** ter ondersteuning en ontwikkeling van LC's.
- (Meer) inzicht in betekenis en bijdrage van LC's aan **missiegedreven** innovatie.
- Inzicht in generieke karakteristieken en specifieke karakteristieken per '**context**' en **validatie** in de praktijk.
- Overzicht en delen van 'wat werkt waar'.

4 <https://www.nwo.nl/onderzoeksprogrammas/kennis-en-innovatieconvenant-kic>

5 <https://regieorgaan-sia.nl/nieuwsoverzicht/netwerk-learning-communities-werkt/>

## 1.3 Deze publicatie: verslag en vooruitblik

Het Netwerk Learning Communities is vanaf 2020 in belangrijke mate gevoed door vertegenwoordigers van NWO, Topsectoren (human capital coördinatoren) Regieorgaan SIA en onderzoekers en practitioners uit het werkveld. Aandacht voor het thema en het onderling zichtbaar maken van de benaderingen in de leerwerkpraktijken in ons land stond daarbij centraal. In de toekomst zal de opgedane kennis en de ontstane onderlinge (werk)relaties naar verwachting deze beweging verder kunnen versnellen in functie van de beoogde maatschappelijk impact<sup>6</sup>.

Met deze publicatie brengen wij een aantal van de inzichten en ervaringen samen. Twee expertgroepen<sup>7</sup> uit het Netwerk Learning Communities doen in hoofdstuk twee en drie verslag van hun inventarisatie van:

- De concepten en benaderingen van meerpartijen samenwerking rond innoveren, werken en leren die wij Learning communities zijn gaan noemen.
- De instrumenten die initiatiefnemers, deelnemers en begeleiders van dergelijke samenwerking praktisch kunnen ondersteunen.

Met deze inventarisatie worden ook nieuwe onderzoeksvragen en onderwerpen in kaart gebracht voor nader aanvullend of verdiepend onderzoek. In hoofdstuk 4 staan we kort stil bij de ervaringen in de afgelopen periode (2020–2022) en doen wij voorstellen om het werken aan deze beweging verder te versterken in de nieuwe programmaperiode van het Kennis- en Innovatieconvenant. Wij richten ons met deze publicatie zowel op hen die *in* Learning communities samen gaan werken, *aan* de ontwikkeling van Learning communities werken (bijvoorbeeld als begeleider) maar ook *voor* Learning communities de condities moeten scheppen in de ‘thuisorganisaties’ van de samenwerkingsverbanden of het overheidsbeleid. In alle gevallen gaat het om bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe werkrelaties over de oude grenzen van onze organisaties en instituties. Dit om het potentieel van samenwerking dat tussen onze bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen ligt ten volle te kunnen benutten voor de grote maatschappelijke transitie waar ons land voor staat.

---

<sup>6</sup> Zie bijlage 3 Learning communities en maatschappelijke impact

<sup>7</sup> Zie bijlage 1 voor de deelnemers in de expertgroepen.

## Inspiratie: project Change Gear



**“Dé plek om maatschappelijk impact te maken”**

Rob Jansen, eigenaar/oprichter Chain Logistics over CHANGE GEAR

Chain Logistics biedt brede, internationale logistieke dienstverlening en is tot in haar haarvaten een sociale onderneming. Rob Jansen, eigenaar/oprichter: "Wij bieden structureel werkkansen aan mensen die een extra zetje nodig hebben. En dat is ook precies wat we samen met andere partners doen in de Learning community van het NWO-project CHANGE GEAR. Hierin halen we het beste uit mensen op een voor hen perfect passende plek in het arbeidsproces."

Jansen: "Vanuit de Learning community willen we instroom bevorderen om mensen op te leiden en beter te maken en weer door te laten stromen naar andere bedrijven. Partners als gemeenten of het UWV leveren kandidaten aan. Gestimuleerd vanuit de Learning community kunnen zij vervolgens bij bedrijven rondkijken en ervaring opdoen, zoals bij mijn bedrijf Chain Logistics. We gaan samen ontdekken waar hun hart sneller van gaat kloppen. Alle aan de Learning community deelnemende bedrijven bieden deze werknemers allerlei werkkansen. Dit past ook heel goed bij het concept van een Leven Lang Ontwikkelen."

### Mensen beter maken

Jansen: "Raken ze bijvoorbeeld in mijn bedrijf enthousiast om chauffeur te worden? Dan geven we hen een betaalde stage met een opleiding. Of wij leiden een werknemer binnen Chain Logistics op en die gaat vervolgens bij een ander bedrijf aan de slag. We hebben hier een dame gehad die uiteindelijk koos voor werk in de catering in een ziekenhuis. Geen probleem! Daarmee gun je een ander bedrijf ook wat en ben je niet langer beperkt door het medewerkersplafond van je eigen bedrijf. Zo maak ik maatschappelijk veel breder impact. Want zo'n werknemer behouden we dan voor onze economische regio. In de Learning community vormen we, samen met alle andere deelnemers, een springplank om mensen beter te maken."

### Elkaar versterken

De Learning community is gemêleerd samengesteld: "Van bedrijven, TNO en universiteiten tot en met hogeschool Windesheim. Dus hebben we alle stakeholders aan tafel om hiervan écht een succes te maken. Twee jaar geleden hebben we de Maashorst Academy opgericht, een samenwerkingsverband van deelnemende bedrijven om samen met elkaar in één klas van elkaar te leren en een Leven Lang Ontwikkelen te stimuleren. Dus is ook Maashorst Academy een logische partner in deze Learning community. We ontwikkelen niet alleen nog meer passende werkplekken; onze deelname aan deze



Learning community draagt ook bij aan onze uitstraling als aantrekkelijke werkgever.”

### **Kritische vragen**

De rol van hogeschool Windesheim in de Learning community vindt Jansen belangrijk: “Ze stelden voortdurend kritische vragen aan de deelnemende bedrijven. Hoe werkt dat proces van instroom en doorstroom precies? En hoe kunnen bedrijven die nog niet deelnemen daar ook een succes van maken? Zij hebben uit onze input een procesflow gedestilleerd van hoe het huis van een Learning community in elkaar steekt, met alle succeselementen.”

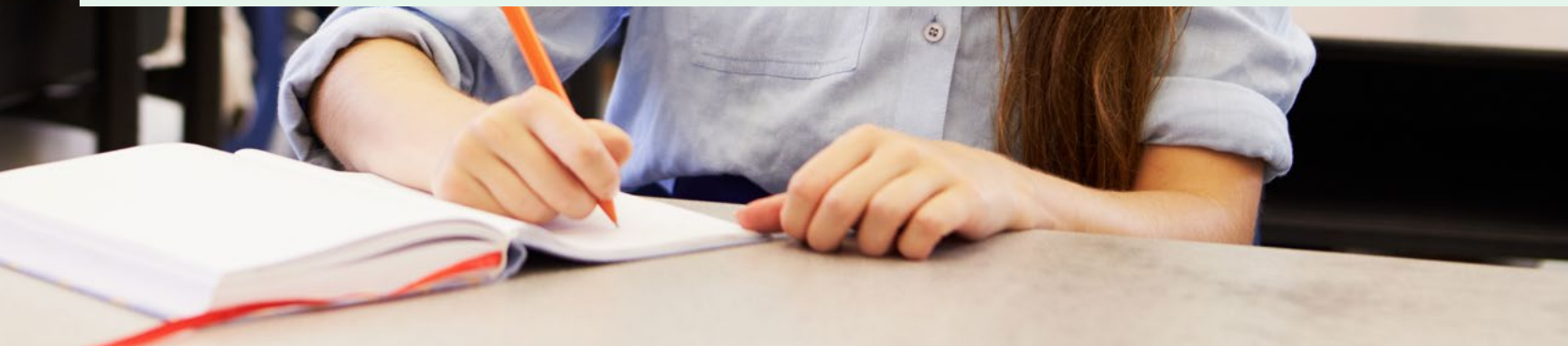
### **Tips & Learnings**

- *Heb lef en probeer het gewoon. Je kunt er alleen maar beter van worden.*
- *Geef elkaar goede voorbeelden van succesverhalen op het vlak van instroom en doorstroom.*
- *Chain Logistics durfde open hiring aan en deelt daarvan binnen de Learning community de best practices.*
- *Smeed goede banden met je gemeente, UWV en soortgelijke partners. Hoe beter je relatie met hen, hoe meer je voor elkaar krijgt.*



# 2.

**Onderzoek: kennisbasis voor het concept**



## 2.1 Introductie van een kennisbasis

Nederland doet het goed op internationaal vergelijkende ranglijsten, zowel economisch (OECD, 2021a) als op sociale en welzijnsindicatoren (OECD, 2019). Desondanks staat het land voor grote maatschappelijke, sociale, technologische, ecologische en economische uitdagingen. Bijvoorbeeld op het gebied van vergrijzing, duurzaamheid, digitalisering, segregatie en onderwijskwaliteit. Als gevolg van deze uitdagingen wordt er veel geïnvesteerd in het behouden en uitbouwen van de topositie door het stimuleren van het lerende en innovatieve vermogen van de beroepsbevolking (Topsectoren, 2019). Naast dat missiegedreven innovatiebeleid volop in de belangstelling staat in de Nederlandse context (o.a. via de Topsectoren en NWO<sup>8</sup>) staat dit thema ook hoog op de Europese agenda (OECD, 2021b; UCL Institute for Innovation and Public Purpose, 2021).

Werken en samenwerken binnen het missiegedreven innovatiebeleid vraagt om een ander sociaal systeem, waarin (missiegedreven) innovatiebeleid hand in hand gaat met proactief leren en innoveren. In toenemende mate wordt daarom ingezet op het bundelen van kennis en expertise van zowel publieke als private organisaties. Zij hebben elkaar in deze steeds sneller veranderende samenleving harder nodig om te innoveren en complexe vraagstukken aan te pakken. Daarbij worden leren, werken en innoveren steeds minder gezien als louter individuele en geïsoleerde processen maar steeds meer als een collaboratief, co-creërend en contextrijk proces waarin leren, werken en innoveren

samenkomen. In dit verband wordt ook wel gesproken van de *quadruple helix* waarbij bedrijven, kennisinstellingen, overheden en burgers een actieve rol spelen in het creëren van nieuwe kennis, technologieën, producten en diensten (MacGregor, Marques-Gou, & Simon-Villar, 2010). In sommige contexten wordt ook de term *quintuple helix* (Carayannis & Campbell, 2009) gehanteerd, waarbij de natuur of omgeving als vijfde 'actor' wordt beschouwd. Het perspectief van elke actor in deze *multiple helix*-samenwerkingen is uniek en levert essentiële kennis en input om collectieve doelen te realiseren.

Een leven lang ontwikkelen en publiek-privaat samenwerken worden al langere tijd als potentiële oplossingen gezien om complexe vraagstukken het hoofd te bieden. Zo vroeg het ministerie van Economische Zaken in 2018 al aandacht voor de intensivering van publiek-private samenwerking om de maatschappelijke missies rond o.a. de energietransitie en zorgtransitie te realiseren<sup>9</sup>. In dezelfde kamerbrief worden Learning communities geïntroduceerd met als doel de optimale aansluiting tussen arbeidsmarkt en onderwijs te verbeteren door het structureel verbinden van bedrijven, kennisontwikkeling en innovatie en beroepsonderwijs.

In 2019 hebben de Topsectoren de krachten gebundeld met als missie "een toekomstbestendige beroepsbevolking als voorwaarde voor een florerende economie en een positieve maatschappelijke dynamiek" (Topsectoren, 2019, p. 10).

8 Zie bijv.: Missies voor de toekomst | Topsectoren, Missiegedreven calls (KIC 2020-2023) | NWO en Missiegedreven calls (KIC 2020-2023) | NWO

9 <https://open.overheid.nl/repository/ronl-c0379248-8472-4355-ab72-caa676a273d3/1/pdf/Kamerbrief%20Naar%20Missiegedreven%20Innovatiebeleid%20met%20Impact.pdf>



Onderdeel van de programmering van deze Roadmap is het “inweven van Learning communities in de Meerjarige Missiegedreven Innovatieprogramma’s van de topsectoren en de onderzoeksprogramma’s van NWO” (p. 17). Dit heeft geresulteerd in diverse meerjarige stimuleringsprogramma’s gericht op Learning communities als innovatieversneller<sup>10</sup>. Het concept Learning communities wordt geïntroduceerd als verzamelnaam voor diverse vormen van interorganisationeel samenwerken zoals in Living Labs, Field Labs, hybride leeromgevingen, professionele werkplaatsen, innovatiewerkplaatsen en Centres of Expertise.

## Visies en verwachtingen

Hoewel het concept van Learning communities veelbelovend is en landelijk steeds meer belangstelling krijgt van beleidsmakers, praktijkprofessionals, opleiders en onderzoekers, bestaan tegelijk uiteenlopende beelden, verwachtingen en concepties. Bijvoorbeeld over de wijze waarop je een Learning community inricht, begeleidt, verduurzaamt, opschaaft en – meer algemeen – hoe de inzet van Learning communities het lerend en innovatief vermogen van de beroepsbevolking vergroot en bijdraagt aan maatschappelijke vraagstukken. Ook is er nog veel discussie over de vraag hoe een Learning community zich verhoudt tot andere vormen van samenwerken, leren en innoveren.

Vanuit het Netwerk Learning Communities is daarom is een groep onafhankelijke onderzoekers van diverse Nederlandse kennisinstellingen aan de slag gegaan met een kennissynthese rondom het concept Learning community. De uitwerking daarvan is verwerkt in deze publicatie, geschreven voor een brede doelgroep

van beleidsmakers, onderzoekers en (potentiële) deelnemers aan Learning communities in diverse beroepscontexten. Deze uitwerking is verrijkt middels een aantal klankbordsessies met vertegenwoordigers uit de praktijk, het onderwijs en beleidsmakers. Doel hiervan is de aanwezige (praktijk)kennis op het gebied van Learning communities te integreren in een breed toegankelijk document dat gebruikt kan worden bij de begripsbepaling van Learning communities (waar hebben we het precies over bij dit begrip?) en bij het opzetten, doorontwikkelen en verduurzamen van Learning communities. Ook biedt het als zienswijze op het concept (*position paper*) handvatten voor onderzoekers om de voorgestelde onderzoek agenda in paragraaf 2.5 nader aan te vullen en uit te werken.

In dit verslag wordt ingegaan op de perspectieven op de inrichting van Learning communities (2.2), wat deelname aan een Learning community aan opbrengsten kan genereren (2.3), de relationele dynamiek binnen een Learning community en de begeleiding ervan (2.4) en de vervolgstappen met betrekking tot Learning communities, met onder andere de vraag hoe een Learning community kan worden verduurzaamd (2.5). Voorafgaand aan deze paragrafen introduceren wij een aantal perspectieven op Learning communities.

We benadrukken dat ons verslag geen uitputtende kennissynthese beoogt, maar een eerste aanzet is om de aanwezige kennis te bundelen. We zien het dan ook als een ‘levend document’ dat verder aangevuld en verrijkt kan worden. Een concrete aanpak hiervoor is eveneens beschreven in paragraaf 2.5.

## Verkenning van het concept Learning communities

In het kader van leven lang leren is in de afgelopen jaren in toenemende mate aandacht voor toepassing van verschillende vormen van samen en samenwerkend leren (sociale leersystemen): zoals Leernetwerken, Learning Labs, (Professional) Learning communities, Communities of Learners, Communities of Practice. Deze vormen hebben in sommige gevallen een eigen oorsprong en theoretische grondslag. Zo vinden Communities of Practice hun oorsprong in het werk van Etienne Wenger die stelde dat leren als sociaal proces gesitueerd is in een bepaalde culturele en historische context (Wenger, 1998) en hebben de (professional) Learning communities hun oorsprong in het samenwerkend leren van onderwijsprofessionals (Myers & Myers, 1995; Stoll et al., 2006). Terwijl Communities of Practice in hun oorspronkelijke beschrijving “spontaan ontstaan” doordat groepen mensen elkaar opzoeken om kennis en ervaringen rond een bepaald thema te delen en met elkaar te leren (Wenger, 1998), worden tegenwoordig sociale leersystemen in verschillende sectoren bewust ingezet om samen leren, werken en innoveren te stimuleren.

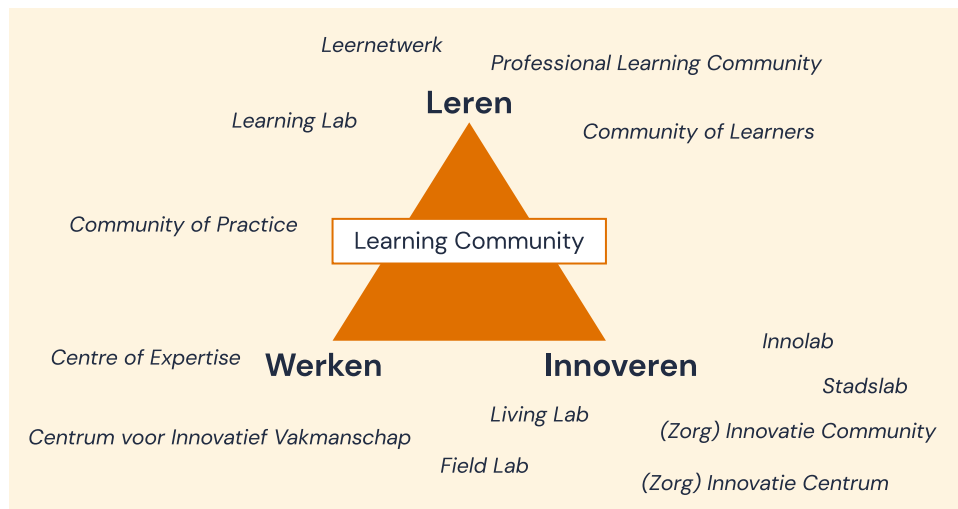
Dergelijke sociale systemen bestaan in velerlei vormen, met een eigen focus, aanleiding, samenstelling en eigenschappen en verschillende benamingen. Afhankelijk van of de nadruk ligt op leren, innoveren of werken, is de vorm, samenstelling en (gekozen) naam van het sociale systeem anders (zoals bijvoorbeeld Leernetwerk, Living Lab, Innovatie Community et cetera (figuur 1). Omdat dergelijke initiatieven in de context van de beroepspraktijk zijn georganiseerd, kunnen ze bijdragen aan anders werken, innoveren en/of (gezamenlijk) leren, wat ook wel de “WIL-driehoek” wordt genoemd (Topsectoren, 2017). Het draait in een dergelijk sociaal (leer)systeem niet alleen om kennisdeling, maar ook om kennisproductie en -toepassing (Wenger, Trayner, & De Laat,

2011). Denk bij anders werken, leren en innoveren bijvoorbeeld aan installateurs die in het kader van de energietransitie nieuwe technologieën en interdisciplinair samenwerken in hun dagelijkse werk moeten inpassen (Hubers et al., 2021). Het adopteren van de term Learning community biedt mogelijkheden om het samenwerkend leren in verschillende sectoren te bevorderen.

Learning communities gebruiken wij in deze bijdrage als duiding voor verschillende verschijningsvormen van dergelijke samenwerkingsverbanden tussen organisaties en andere (niet of minder georganiseerde) partijen, die het collectief vermogen vergroten van innoveren, werken en leren. Dit vermogen heeft dan zowel betrekking op het vermogen van de beroepsbevolking om zich aan te passen aan veranderende beroepen en werkpraktijken als het innovatievermogen van partijen en hun onderlinge relaties. Echter, Learning communities richten zich niet alleen op (aankomende) professionals, ook burgers (denk aan: consumenten, buurtbewoners, cliënten, patiënten, mantelzorgers en ouders) kunnen in Learning communities worden betrokken met als doel om ander gedrag aan te leren (bijv. meer duurzaam consumeren).

De (maatschappelijke) vraagstukken die aanleiding vormen voor het starten van Learning communities worden gekenmerkt door *wickedness*; een combinatie van complexiteit, onzekerheid en fragmentatie. Bij *wicked problems* is sprake van ongestructureerde problemen, waarbij er geen consensus is over de aard en de oorzaak van het probleem, de normen en de waarden die in het geding zijn, noch over welke kennis relevant is voor de oplossing. Hierdoor zijn ze moeilijk oplosbaar (Head & Alford, 2015; Rittel & Webber, 1973). Dit soort vraagstukken gaat dwars door systeem- en organisatiegrenzen heen en wordt gekenmerkt door onderlinge afhankelijkheden (complexiteit). Er is sprake van voortdurend

veranderende omstandigheden, zoals bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen (onzekerheid) en er zijn verschillende belangen in het spel. Bovendien is er veelal geen gedeeld beeld over wat het probleem is, en over de oplossingsrichtingen (fragmentatie). In paragraaf 2.2 zullen we nader ingaan op perspectieven op de inrichting van Learning communities.



**Figuur 1.** Typologie van sociale (leer)systemen in relatie tot Learning communities (aangepast op basis van Dauphin & Wallner, 2021).

### Versijningsvormen van Learning communities

Learning communities zijn er in allerlei soorten en maten, in verschillende sectoren en met uiteenlopende doelstellingen. Om daar enigszins structuur in aan te brengen, maken wij een onderscheid tussen micro-, meso- en macro-Learning communities (figuur 2). Micro-Learning communities duiden wij als Learning communities die lokaal zijn georganiseerd. Een dergelijke vorm van Learning communities wordt ook wel een

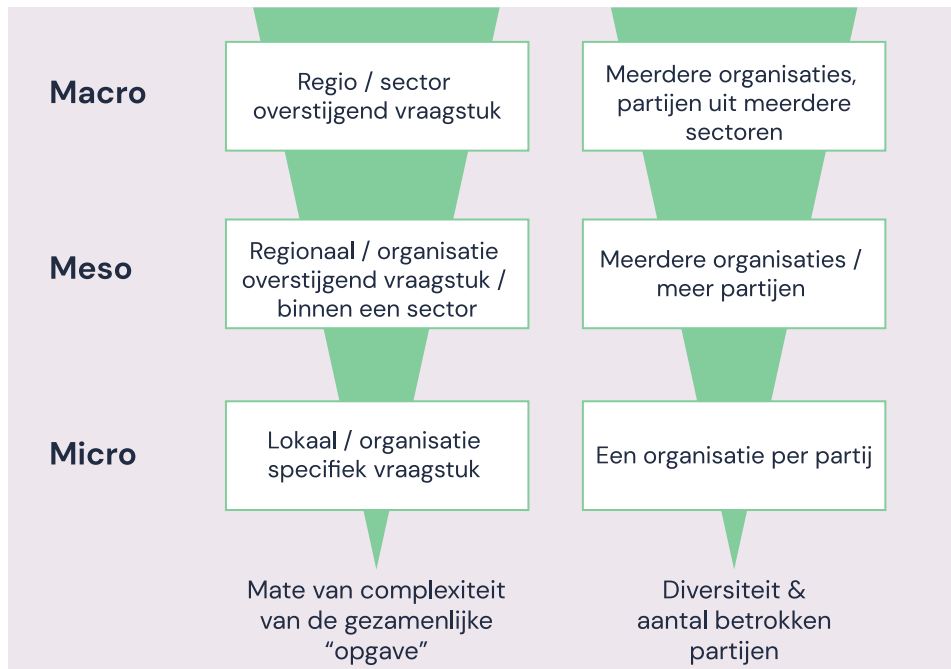
challenge-based Learning community genoemd<sup>11</sup>. Deze Learning community richt zich vaak op een concreet project of uitdaging uit één van de deelnemende organisaties en waarbij andere partijen (denk aan het beroepsonderwijs) zijn aangesloten om vanuit hun perspectief mee te werken aan het oplossen van het vraagstuk. Een voorbeeld van een dergelijke Learning community is te vinden in de installatietechniek in Oost-Nederland waar op meerdere plekken in de regio wordt gewerkt aan ‘challenges’ uit installatiebedrijven die gezamenlijk bijdragen aan het realiseren van oplossingen voor de energietransitie (Van Rees et al., 2022). In het NWO-project Gas Erop! wordt hier onderzoek naar gedaan<sup>12</sup>.

Meso-Learning communities duiden wij als regionaal georganiseerde Learning communities met meerdere organisaties die gezamenlijk regionale vraagstukken aanpakken. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om Learning communities in de logistiek in de provincie Gelderland waarbij logistieke professionals, studenten en experts nadenken over manieren om logistieke medewerkers te ontwikkelen en de innovatiekracht van logistieke bedrijven in deze provincie een impuls te geven (Hofstra et al., 2021). Een ander voorbeeld betreft regionale hubs van de Nederlandse Artificial Intelligence (AI) Coalitie<sup>13</sup>.

11 <https://www.techyourfuture.nl/h2hub>

12 <https://www.nwo.nl/projecten/05519001-0>

13 <https://ained.nl/aanpak/samenwerking-in-het-ecosysteem/>



**Figuur 2.** Onderscheid tussen micro-, meso- en macro-Learning communities aan de hand van de mate van complexiteit van de gezamenlijke opgave en diversiteit van betrokken partners.

Een macro-Learning community, ten slotte, zien wij als een regio-overstijgende Learning community met een groot aantal betrokken (publieke en private) partijen die gezamenlijk aan oplossingen werken voor grote maatschappelijke vraagstukken. Een voorbeeld hiervan is ShareHouse, een meerjarig programma waarin meer dan 20 kennisinstellingen, onderwijspartijen, (mkb-)bedrijven, Tech leveranciers, brancheorganisaties, lokale overheden uit verschillende regio's onderzoek doen naar het beter adopteren en implementeren van innovaties in logistieke 'Warehouses'<sup>14</sup>.

We beseffen terdege dat deze clustering niet altijd dekkend is voor de verschillende Learning communities die er inmiddels zijn, en dat er ook tussenvarianten bestaan of andere duidingen voor deze verschijningsvormen. In het project CLIC-IT Learning communities wordt bijvoorbeeld gesproken over Learning communities vanuit een multi-level perspectief met nano-Learning communities; de eerdergenoemde challenge-based Learning communities, proeftuinen of fieldlabs die allen onderdeel uitmaken van een breder ecosysteem<sup>15</sup>.

### Samenwerken binnen de WIL-driehoek

Zoals hierboven duidelijk is geworden, is Learning community nog geen eenduidig concept. Er zijn meerdere perspectieven van waaruit Learning communities kunnen worden beschouwd. In paragraaf 2.2 wordt vanuit meerdere invalshoeken, waaronder die van boundary crossing, het concept Learning community bekeken. Hoewel we geneigd zijn om vooral over de vorm van een Learning community te spreken (denk aan: hoeveel deelnemers, welke partners, frequentie van samenkomsten etc.), is het in het kader van gezamenlijke waardecreatie (zie 2.3) bovendien heel relevant om na te denken over de gezamenlijke activiteiten, interacties en uitkomsten in de Learning community. De deelnemers in een leernetwerk hebben namelijk veelal verschillende belangen, doelen, beelden en werelden die allemaal bij elkaar moeten worden gebracht op een manier die zorgt voor een goed functionerend geheel (zie 2.3). Dit vraagt van deelnemers op alle niveaus dat er continue onderlinge afstemming over de verschillende belangen, doelen, beelden en werelden plaatsvindt (Dauphin & Wallner, 2021; Dingyloudi & Strijbos, 2015; Wenger et al., 2011). Zo kunnen er een gedeelde visie en gedeelde doelen ontstaan en helderheid over wat

14 <https://www.nwo.nl/projecten/43918452-0>

15 <https://www.linkedin.com/company/clic-it-learning-communities/>

voor activiteiten er gaan plaatsvinden, wat ieders bijdrage daaraan is en wat iedereen eraan heeft om daaraan deel te nemen.

Deze gedachtegang is in lijn met Wenger et al. (2011) die 'netwerk' en 'gemeenschap' duiden als twee componenten van sociale structuren waarbinnen geleerd wordt. De *netwerk*component verwijst naar: de reeks relaties, persoonlijke interacties en verbindingen onder deelnemers die persoonlijke redenen hebben om verbinding te maken. De *gemeenschaps*component verwijst naar: de ontwikkeling van een gedeelde ambitie en/of identiteit rond een onderwerp of gezamenlijke uitdaging. De kracht van sociaal leren zit in de dynamiek tussen netwerk- en gemeenschapsprocessen en zullen we verder in 2.4 uiteenzetten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf gericht op de toekomst (2.5): wat is ervoor nodig om Learning communities te verduurzamen en met welke vervolgstappen gaat dit gepaard. Concreet gaat het dan over een eerste aanzet tot een onderzoeksagenda en hoe de praktijk hierbij kan worden betrokken.

### **Learning community als wondermiddel?**

Ondanks de toenemende aandacht voor Learning communities en de veelbelovende resultaten die al zichtbaar zijn, benadrukken we dat Learning communities niet altijd het wondermiddel voor alles zijn. Niet voor elk probleem is deze intensieve vorm van samenwerking tussen meerdere partijen passend of wenselijk; zeker niet als het vraagstuk om een eenmalige oplossing vraagt waarbij snel handelen belangrijk is. We zien Learning communities vooral als geschikt voor complexe (maatschappelijke) uitdagingen waarbij sprake is van een bepaalde 'wickedness' van het vraagstuk. Voor wicked problems bestaan immers geen eenduidige, simpele oplossingen (Alford en Head, 2018). Wat is dan de beste manier om met wicked problems om te gaan? Een strategie gericht op

samenwerking, interactie tussen de verschillende betrokken partijen lijkt de beste aanpak (Korsten, 2019). Gezamenlijke reflectie is daarbij noodzakelijk om samen het probleem en mogelijke oplossingen te verkennen en oversimplificatie van het probleem te voorkomen (Bache, Reardon en Anand, 2016). In een Learning community is het mogelijk om op deze manier met een groot maatschappelijk probleem om te gaan door de aandacht voor het gezamenlijk dieper doorgronden en doorleven van het vraagstuk en de mogelijke oplossingen.

Maar hoe maak je een Learning community tot een krachtige leeromgeving? Veel is afhankelijk van hoe Learning communities worden ingericht, begeleid en verduurzaamd binnen deelnemende organisaties, maar uiteraard ook van de deelnemers zelf. De deelnemers *maken* de Learning community en zodoende is het van essentieel belang om aandacht te besteden aan individuele kenmerken zoals motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid. Hier speelt leiderschap en ondersteuning een belangrijke rol. Immers, hoe mooi de structuren en doelstellingen van een Learning community er ook uit mogen zien, als er geen veilig leerklimaat is binnen de Learning community en er niet nagedacht over de vertaalslag van het geleerde in de Learning community naar de dagelijkse praktijk binnen de eigen organisatie, dan is het afbreukrisico groot. Aan deze aspecten wordt door ons aandacht besteed.

## 2.2 Perspectieven op de inrichting

Learning communities kennen verschillende verschijningsvormen en kunnen diverse doelen dienen. Echter, het ontbreekt nog aan eenduidige wetenschappelijke concepten (Li et al., 2009). Het ontbreken van eenduidigheid kan komen door de complexiteit van organisatie-overstijgende samenwerkingen (Schruijer, 2021; Snoeren, 2021) in Learning communities en, meer specifiek, het spanningsveld dat kan ontstaan doordat stakeholders heel verschillende institutionele logica's en organisatiedoelen meebrengen (Ashraf, Ahmadsimab, & Pinkse, 2017). De huidige kennisbasis rond Learning communities is dan ook gefragmenteerd en dekt verschillende literatuurstromingen. Vanuit onderzoek en de praktijk kunnen uiteenlopende basisconcepten en diverse varianten hierop worden onderkend, die uit verschillende domeinen en onderzoek-paradigma's voortkomen: community (community of learning, community of development en leergemeenschap e.d.); lab (living, urban, social e.d.); werkplaats (professionele werkplaats, ontwikkelwerkplaats e.d.); netwerk (leernetwerk, zorginnovatienetwerk e.d.), systeem (leerecosysteem, missiegedreven innovatiesysteem e.d.) en leeromgeving (hybride leeromgeving, multi-stakeholder leeromgeving e.d.). Ongeacht welk basisconcept of welke variant wordt gehanteerd, er zijn altijd diverse betrokkenen en dat biedt daarom een *doorsnijdend perspectief*, dwars door genoemde concepten en varianten vanuit de verschillende stromingen, domeinen en paradigma's heen. We zullen daarom eerst stilstaan bij *wie* er in dergelijke communities betrokken zijn en de manier waarop tussen betrokkenen verbindingen ontstaan, en daarna ingaan op een aantal bouwstenen die meer duiding kunnen geven over *hoe* een Learning community kan worden ingericht.

### Betrokkenen in een Learning community

In een Learning community zijn verschillende actoren, partijen en groeperingen actief die met elkaar uiteenlopende verbindingen en meervoudige samenwerkingen aangaan. Hoewel er formele organisatievormen zijn betrokken en samenwerkingsverbanden (deels) kunnen worden geïnstitutionaliseerd, gaat het daarnaast ook om vernieuwende vormen van inrichten en fluïde vormen van samenwerken. Werelden die bij elkaar komen, grenspraktijken die ontstaan en verder gaan dan de eigen, wellicht meer omliggende doelen en belangen. Het krachtenspel van onderlinge verbindingen kan worden beschouwd vanuit de theorie van 'boundary crossing'. Vanuit dit perspectief kunnen betrokken actoren, partijen en groeperingen worden gezien als een *activiteitensysteem* (Bruining, 2016), die ook wel een *praktijk* wordt genoemd. In een Learning community zijn doorgaans meerdere, verschillende praktijken actief (Carayannis & Campbell, 2009), zoals:

- Overheidspraktijken: onder andere gemeentes, provincies, waterschappen;
- Bedrijfspraktijken: onder andere grootbedrijf, mkb, startups; (inter)nationaal of regionaal georiënteerd;
- Semioverheid en instellingspraktijken: onder andere ziekenhuizen, welzijnsorganisaties, uitvoeringsorganen en musea;
- Kennispraktijken: onder andere onderzoeksinstituten, onderzoeksgroepen, lectoraten, practoraten en expertisecentra;
- Onderwijspraktijken: onder andere primair, voortgezet, middelbaar beroeps-, hoger beroeps-, universitair en contractonderwijs;

- Burgerpraktijken: onder andere patiënten(verenigingen/ vertegenwoordiging), buurtcoöperaties, consumentencollectieven en sportverenigingen.

In Learning communities komen praktijken samen, waarin doelgerichte handelingen op individueel en collectief niveau worden uitgevoerd, om zo te komen tot uitkomsten. Er zijn in en tussen praktijken ontwikkelingen en fricties, ofwel vormen van boundary crossing. Boundary crossing speelt zich af op de verschillende systeemniveaus die in Learning communities bij elkaar komen (Akkerman & Bruining, 2016): tussen organisaties en bredere samenwerkingsverbanden (institutioneel), tussen mensen onderling (interpersoonlijk) en ook binnen een persoon kan er bijvoorbeeld sprake zijn van rolambigüiteit (intra persoonlijk). Door deze ontwikkelingen en fricties aan te pakken bij de inrichting van een Learning community, kunnen verbeteringen en transformaties plaatsvinden en kan er worden geleerd.

Tussen praktijken kunnen *grenzen* worden ervaren: sociale of culturele verschillen die kunnen leiden tot problemen in de interactie. Wanneer deze sociale en culturele verschillen inderdaad tot problemen leiden, spreken we ook wel van discontinuïteit. *Boundary crossing* kan worden gezien als het opheffen van discontinuïteiten door het leggen van verbindingen tussen praktijken (met behoud van relevante verschillen), tegelijkertijd institutioneel, interpersoonlijk en intra persoonlijk (Akkerman & Bakker, 2011; Akkerman & Bruining, 2016). Boundary crossing als activiteit kan een taai en moeizaam proces zijn, maar kan tegelijkertijd veel opleveren: juist op de grens tussen praktijken, op de grens tussen verschillende expertises, ervaringen en gezichtspunten, kan immers worden geleerd. Bij de inrichting van Learning communities kan het leerpotentieel op de grenzen

doelgericht worden benut om sneller en gericht toe te werken naar integrale opbrengsten. De complexiteit van de vraagstukken vraagt om een multi- en interprofessionele en een cross- en transdisciplinaire aanpak. Om fragmentatie te voorkomen, juist bij het inrichten van een Learning community, kan het perspectief van boundary crossing helpen om te komen tot een daadwerkelijk participatieve manier van werken.

In Learning communities kan het leerpotentieel op grenzen worden benut door gericht verbindingen te leggen tussen de betrokken praktijken. In een toonaangevende reviewstudie van Akkerman en Bakker (2011) zijn vier vormen van boundary crossing onderkend:

- **Identificatie:** inzicht in hoe de verschillende praktijken zich (complementair) van elkaar onderscheiden, ofwel de specifieke meerwaarde onderkennen van juist de verschillende praktijken in een Learning community. Zo kan bijvoorbeeld in de samenwerking tussen zorgprofessionals en ICT-ers rond domotica of *wearables* scherper worden wat de specifieke toegevoegde waarde is van de eigen expertise bij het oppakken van een vraagstuk in de zorgtechnologie en kan inzicht ontstaan in hoe op de grens ruimte komt voor nieuwe, gezamenlijke expertise. Bij de inrichting van een Learning community is het van belang om stil te staan bij wie er aan tafel zitten en met welke meerwaarde ten opzichte van elkaar;
- **Coördinatie:** bij het inrichten van een Learning community is het nodig om nieuwe of alternatieve middelen en interactievormen te organiseren om optimale, onderlinge afstemming tussen praktijken mogelijk te maken. Verschillende stakeholders (zoals beleidsmakers, burgers, deskundigen en studenten) acteren vaak in verschillende speelvelden. Participatieve methodes, zoals een consensusconferentie of een participatie-atelier zijn voorbeelden waarmee bij de inrichting van een Learning

community kan worden toegewerkt naar de gewenste onderlinge dynamiek;

- **Perspectiefuitwisseling:** bij de inrichting van Learning communities is het ook nodig om de reflectie met elkaar aan te gaan, om in dialoog de verschillende perspectieven te expliciteren en daardoor te leren om door de ogen van de ander naar de eigen praktijk te kijken. Bij het inrichten kan worden gezocht naar wederzijdse betekenisverlening en naar het verbinden van verschillende kennis, ervaring en expertise. Door in gelijkwaardigheid de dialoog aan te gaan, samen te werken en te leren, kan bijvoorbeeld een beleidsmedewerker of een aankomend professional zich meer inleven in de ervaringswereld van een buurtbewoner;
- **Transformatie:** bij de inrichting van een Learning community wordt toegewerkt naar hybridisering. Op de grens tussen betrokken praktijken kan een geheel nieuwe praktijk worden vormgegeven, een hybride tussenpraktijk, een samensmelting van de praktijken waaruit deze is ontstaan. Concrete voorbeelden van Learning communities die expliciet zijn ingericht voor transformatie, zijn de 'hybride leeromgevingen' die binnen het mbo zeer populair zijn ([Onderwijskennis.nl](https://onderwijskennis.nl), z.d.). Een hybride leeromgeving is een nieuwe tussenpraktijk op de grens tussen onderwijs en de arbeidsmarkt met tegelijkertijd kenmerken van school en van werk en waar door alle betrokkenen samen wordt gewerkt en geleerd aan praktijkprocessen en praktijkvraagstukken (Bouw, Zitter & De Bruijn, 2019; 2021a; 2021b).

### Learning communities gevat in modellen

Om meer duiding aan het concept Learning community te geven, hebben meerdere onderzoekers getracht op basis van onderzoek om gefragmenteerde inzichten te verbinden en om daarmee te komen tot een conceptualisering van publiek-private Learning communities.

Mennens e.a. (2021) deden een integratieve literatuurstudie naar publiek-private Learning communities. Hierbij kan worden opgemerkt dat er ook conceptualisering zijn gemaakt van vergelijkbare concepten, zoals bij Learning communities in de zorg, tussen zorgorganisaties en zorgopleidingen (Baronner & Wallner, 2016), Urban Living Lab (Steen & Van Buren, 2017), Professionele werkplaats (Swennenhuis et al., 2021), Leer- en Innovatienetwerk (Albers, Gobbens, Reitsman, Timmermans & Nies, 2021) en Leernetwerken in het hoger onderwijs (Aangenendt & Wallner, 2021).

De conceptualisering die hier wordt uitgelicht, is gestoeld op literatuur op het gebied van publiek-private samenwerking en concepten die relateren aan 'situated learning theory', zoals Communities of Practice (Wenger, 1998) en Professional Learning Communities (Stoll e.a., 2006), zoals ook geïllustreerd in figuur 1 van de introductieparagraaf. De onderzoekers evalueren diverse concepten en identificeren gedeelde karakteristieken die essentieel kunnen zijn voor het functioneren van dergelijke gemeenschappen. Daarbij concluderen zij dat bestaande concepten nog niet helemaal passend zijn om vernieuwende vormen van publiek-private samenwerking te duiden. Naast dat begrippen vooralsnog niet eenduidig worden gebruikt en het grotendeels ontbreekt aan eenduidige raamwerken, richten de onderzochte concepten zich doorgaans ook op specifieke vakgebieden (o.a. de zorg en het onderwijs) of uitkomsten (o.a. innovatie, ontwikkeling van vaardigheden) en zijn daardoor minder gericht op publiek-private samenwerking die gepaard gaat met een zekere complexiteit (Mennens e.a., 2021). In bestaande literatuur over organisatie-overstijgende samenwerking wordt bovendien nog weinig ingegaan op de diversiteit en dynamiek van inter-organisationale samenwerking (Schruijer, 2021). In 2.4 komt deze dynamiek uitgebreid aan bod.



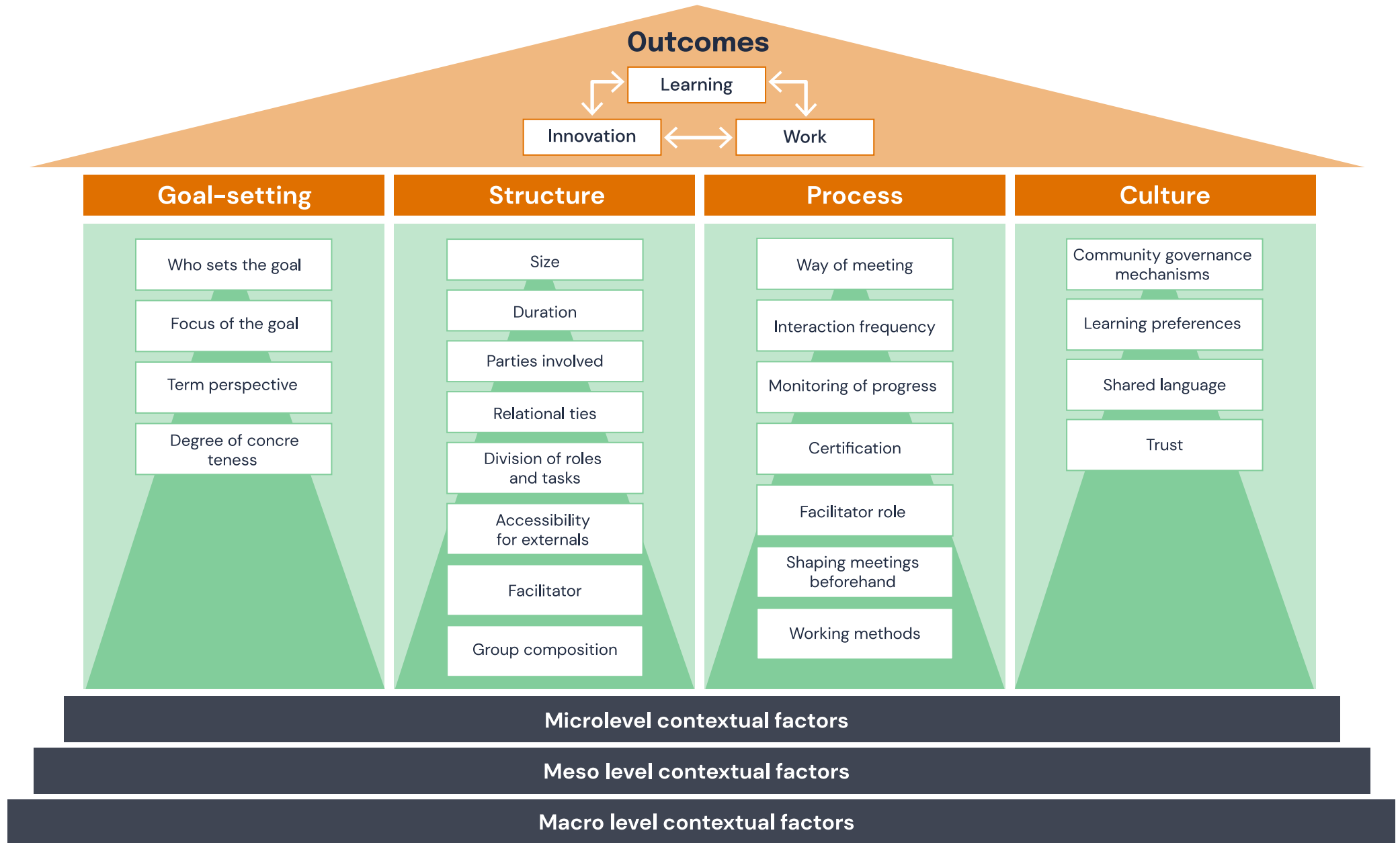
Het publiek–private Learning communities–model van Mennens e.a. (2021), dat in het TKI NWO–project Change Gear is ontwikkeld (zie ook Hofstra et al., 2021 en Preenen et al., 2021), beschrijft een aantal bouwstenen en werkzame elementen (zie figuur 2). Er worden in het conceptuele model dat hier is uitgelicht – en dat overigens niet normatief is – verschillende soorten bouwstenen onderscheiden die relateren aan het organiseren of functioneren van een Learning community en die samen kunnen bijdragen aan de realisatie van de doelen (uitkomsten) van de Learning community. De eerste categorie bouwstenen relateert aan de *beoogde doelstellingen* van een Learning community. Uitgangspunt van deze bouwsteen is dat Learning communities die impact weten te creëren in de basis een overkoepelend doel hebben, waarin alle stakeholders – naast hun eigen belangen – dit gezamenlijke belang voorop stellen. De tweede categorie bouwstenen gaat in op de *structuur* van de Learning community: hoe groot is de community? Wat is de samenstelling van de community en wat zijn de onderlinge relaties? We weten uit eerder onderzoek dat structuuraspecten belangrijke voorspellers zijn voor kenniscreatie en kennisuitwisseling (Schilling & Phelps, 2007). Een derde bouwsteen voor succesvolle Learning communities is aandacht voor de *procesmatige* kant: hoe frequent en op welke wijze komen stakeholders samen? Als deelnemers vooral de dialoog met elkaar aangaan op een reflectieve manier, dan kan dit een grotere impact hebben op de beoogde uitkomsten (Katz & Earl, 2010; Prenger, Poortman, & Handelzalts, 2017). Ten slotte is er in dit model aandacht voor de *cultuur* binnen een Learning community, die wordt opgevat als het creëren van een set gedeelde normen en waarden onder de betrokken stakeholders. Denk hierbij aan het stimuleren van een omgeving van wederzijds vertrouwen, ruimte voor experimenteren en het waarderen van verschillende leerprocessen. We weten uit eerder onderzoek dat cultuuraspecten cruciaal zijn voor bredere en diepere kennisdeling

(zie ook Xie et al., 2016). Daarnaast wordt in dit model ook het belang van de invloed van verschillende contextfactoren onderkend en die worden gerelateerd aan uitkomsten op micro– (individueel), meso– (organisatie) en macroniveau (bredere samenleving). In 2.3 gaan we daar verder op in.

### Voorbeeld van de inrichting van een Learning Community in NWO–project Gas Erop!

Binnen het NWO–project Gas erop! werken installatiebedrijven in de regio Oost–Nederland in Learning communities samen met een ROC en drie kennisinstellingen in ‘sprints’ van tien weken. Bij Engberink installatietechniek wil men graag (beter) leren werken met de nieuwe technologie van Total Station. De doelen van deze Learning community: 1) het (beter) leren werken met de technologie van Total Station, 2) de technologie implementeren in de dagelijkse werkzaamheden, en 3) de samenwerking tussen de binnen– en buitendienst verbeteren. Voor de Learning community wordt een groep gevormd bestaande uit de volgende personen (onderwijs en bedrijf): installatietechnici op de bouwplaats zonder ervaring met Total Station, installatietechnici op de bouwplaats met ervaring met Total Station, binnendienst: technisch tekenaar, experts: leverancier (buitenschil – niet in de startbijeenkomst betrekken maar op een later moment), ROC studenten, de facilitator, en eventueel leidinggevend (indien gewenst). In dit prototype is gekozen voor een afwisselende locatie: de bouwplaats (buitendienst) en het kantoor (de binnendienst), zodat het aansluit bij de – heterogene – groep. Lees over de ervaringen in Gas erop! op pagina 72.

Meer in Corporaal et al. (2021)



Figuur 3: Conceptueel raamwerk publiek-private Learning communities (Mennens et al., 2021).

Het conceptuele raamwerk (Mennens et al., 2021) is gevisualiseerd als een bouwwerk, als een Griekse tempel. Deze visualisatie heeft meerdere connotaties en kan (on)verwachte associaties met zich meebrengen. We onderkennen dat het perspectief van boundary crossing waarmee deze paragraaf van start is gegaan, evenals het dynamische karakter van Learning communities (2.4), zich niet direct laten associëren met deze visualisatie. Echter, de bouwstenen die zijn onderkend in dit model bieden een gefundeerd perspectief op de inrichting van Learning communities en kunnen daarmee een basis vormen voor verdere dialoog, nader onderzoek en toekomstige ontwikkelingen.



## 2.3 Opbrengsten van Learning communities

Learning communities hebben als doel om bij te dragen aan oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken. Om dit doel te bereiken dienen er ook opbrengsten te worden gerealiseerd op onderliggende niveaus, zoals opbrengsten voor organisaties en individuen. Kortom, er is sprake van een gelaagdheid aan opbrengsten. Om deze gelaagdheid aan opbrengsten inzichtelijk te maken, zullen we hier onderscheid maken tussen opbrengsten op microniveau (individuele opbrengsten), mesoniveau (opbrengsten voor organisaties en kennisinstellingen) en macroniveau (maatschappelijke opbrengsten).

Om de opbrengsten van Learning communities op ieder niveau zichtbaar te maken, kan het conceptueel raamwerk van “waardecreatie”, ontwikkeld door Wenger et al. (2011), worden gebruikt. Dit raamwerk is in verschillende sectoren toegepast (zie bijvoorbeeld Heemskerk & Wallner, 2018 en Triste et al., 2018) en leent zich goed als basis om de grote diversiteit van mogelijke opbrengsten inzichtelijk te maken: onmiddellijke opbrengsten, potentiële, toegepaste, gerealiseerde en transformatieve opbrengsten (zie kader aan het einde van deze paragraaf voor meer informatie). Waardecreatie staat voor: de waarde van het leren die ontstaat door activiteiten van een Learning community en de betrokkenheid van deelnemers daarbij. De waardecreatie zit voor een groot deel in het geleerde (leerrendement), maar is bij een Learning community multidimensionaal en veel uitgebreider dan enkel leerrendement (Dauphin & Wallner, 2021). Om zowel op microniveau, als op mesoniveau en macroniveau opbrengsten te realiseren, is kennisdeling en samenwerking binnen (bijvoorbeeld tussen individuen of organisaties) én tussen de verschillende niveaus vereist.

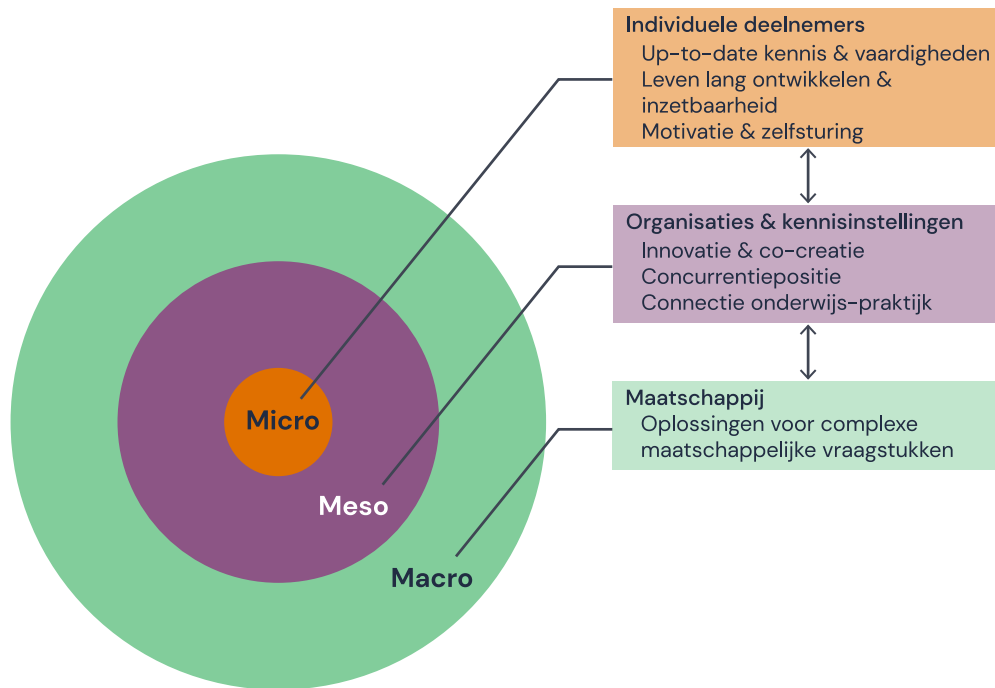
Hieronder bespreken we kort een aantal mogelijke opbrengsten voor de verschillende niveaus die kunnen worden nagestreefd met behulp van Learning communities (figuur 3). De genoemde opbrengsten zijn niet uitputtend, maar bedoeld om een breed en divers beeld te geven van waar men aan zou kunnen denken als mogelijke opbrengsten van Learning communities.

### **Micro: opbrengsten voor individuele deelnemers**

Voor individuen brengt deelname aan een Learning community zowel voordelen met zich mee op korte termijn – voor hun huidige baan – als op langere termijn – voor de ontwikkeling van hun loopbaan. Vanzelfsprekend kunnen de opbrengsten van deelname aan een Learning community voor individuele actoren verschillend zijn en kunnen zij op uiteenlopende wijze waarde toekennen aan deelname aan de Learning community. De meest in het oog springende voordelen op korte termijn zijn dat deelnemers nieuwe vaardigheden en bekwaamheden aanleren, hun kennis up-to-date kunnen houden, en hun netwerk kunnen uitbreiden (Bouw et al., 2021a; Knol & Velzing, 2019; Noe, Clarke & Klein, 2014). Daarmee zijn zij beter in staat om te gaan met veranderende taakeisen en leveren zij betere werkprestaties (Quigley, Tesluk, Locke & Bartol, 2007).

Door het dynamische en interorganisationele karakter van Learning communities worden er echter ook processen in werking gezet die op langere termijn voordelen opleveren. Zo vormt het gevoel van eigenaarschap over wat er wordt geleerd en de blootstelling aan andere perspectieven en technieken een belangrijke voedingsbodem voor motivatie en proactiviteit in het leerproces, waarbij werknemers hun kennis, vaardigheden en capaciteiten

gedurende hun loopbaan blijven ontwikkelen (Noe et al., 2014; Parker, 2017).



**Figuur 4:** Schematische weergave van opbrengsten uit Learning Communities op micro-, meso- en macroniveau.

Deze motivatie en proactiviteit, tezamen met de uitbreiding van vaardigheden, kennis en het netwerk, resulteert in een grotere inzetbaarheid of *employability*: “het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector” (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Van Vuuren, 2012, p. 402).

Onderzoek laat zien dat dergelijke inzetbaarheid onmisbaar is in een arbeidsmarkt die continu verandert door digitale en

technologische innovaties: inzetbaarheid vermindert namelijk de onzekerheid over de toekomst van de (loop-)baan en verhoogt de kans op het vinden van (passend) werk (De Cuyper et al., 2012; Koen, Klehe & van Vianen, 2013).

Met andere woorden, deelname aan een Learning community biedt voor deelnemers de mogelijkheid om zowel hun huidige werkzaamheden als hun toekomstige loopbaankansen te verbeteren en daarmee hun werkzekerheid en arbeidsmarkt bestendigheid te vergroten. Naast dit werkperspectief kan deelname aan Learning communities ook bijvoorbeeld veranderingen teweegbrengen in leefstijl en bijdragen aan een gezondere omgeving.

### **Meso: opbrengst voor organisaties, onderwijs- en overheidsinstellingen en collectieven**

Door middel van de opbrengsten op microniveau kunnen Learning communities ook op mesoniveau hun vruchten afwerpen. Zoals al eerder genoemd, bestaan Learning communities uit samenwerkingsverbanden tussen verschillende organisaties die samenwerken aan een bepaald doel; een maatschappelijke opgave. Deze stakeholders, zoals besproken in 2.1, hebben allen eigen drijfveren om deel te nemen aan Learning communities. Om maatschappelijke vraagstukken aan te vliegen en optimaal gebruik te maken van de up-to-date kennis, vaardigheden en attitudes evenals de expertise en talenten van de individuele deelnemers, zijn elk van deze stakeholders van belang. Hieronder bespreken we de (potentiële) opbrengsten voor deze stakeholders.

- **Organisaties**

Deelname aan een Learning community levert ook voor organisaties voordelen op, variërend van een betere concurrentiepositie en een

sterkere leercultuur, tot de mogelijkheid om nieuwe medewerkers te werven en antwoorden te vinden op complexe (organisationele) vraagstukken.

Zoals hierboven beschreven kan deelname aan een Learning community resulteren in beter inzetbare werknemers die zich een leven lang ontwikkelen. Ook voor organisaties is dat van cruciaal belang: het ontwikkelen van inzetbaarheid zorgt er niet alleen voor dat werknemers minder geneigd zijn om te vertrekken naar een andere organisatie (Rodrigues, Butler & Guest, 2020), maar ook dat organisaties hun concurrentiepositie kunnen behouden. Deelname aan Learning communities en het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden dat daarmee gepaard gaat, maakt immers ook de introductie en implementatie van innovatieve ideeën mogelijk, waardoor de prestaties van een organisatie verbeteren (Crook et al., 2011; Lopez-Cabrales & Perez-Luno, 2009). Hierbij kan het gaan om een nieuw product of dienst die beter aansluit, maar ook om procesoptimalisatie of een nieuwe manier van werken.

Deelname aan een Learning community leidt niet alleen tot beter opgeleide medewerkers; ook kan het bijdragen aan de ontwikkeling van een leercultuur van een organisatie, wat een belangrijke voorspeller is van onder andere innovatief gedrag (Sung & Choi, 2014) en prestatie (Van Dam, 2015). Wanneer de focus binnen een organisatie (meer) op leren komt te liggen en het leervermogen en de beschikbare kennis in organisaties versterkt worden, verbetert de ontwikkeling en verkoop van producten en diensten. Meer kennis kan zo namelijk resulteren in betere productontwikkeling en het stimuleren van de creativiteit van medewerkers kan zich vertalen in meer afzet (Argote & Ingram, 2000). Een leercultuur kan er op die manier tevens voor zorgen dat een organisatie blijft experimenteren, leert van fouten en vooroploopt in de markt.

Ook vergroot deelname aan een Learning community, door de betrokkenheid van verschillende organisaties, het samenwerken over de grenzen van de eigen organisatie heen. Dit vergroot tevens het netwerk van een organisatie. Daarnaast biedt het organisaties de mogelijkheid om nieuwe medewerkers te werven (zeker indien kennisinstellingen deelnemen). Als gevolg van de bottom-up benadering van leren in Learning communities, kan deelname tenslotte antwoorden bieden op complexe vraagstukken waar organisaties mee kampen.

- **Onderwijsinstellingen**

Roc's, hogescholen en universiteiten zijn via human capital agenda's verbonden aan het initieel opleiden, leven lang ontwikkelen en innovatie in de regio. Leeromgevingen die in co-creatie door deze onderwijsinstellingen samen met de buitenwereld ontstaan, kunnen knooppunten worden in de sector en/of regio (Zitter, 2021). De opbrengsten van Learning communities voor deze onderwijs- en kennisinstellingen zijn tweemaal. Enerzijds dragen Learning communities bij aan het genereren en ontsluiten van kennis, of beter gezegd 'de doorwerking' (Franken et al., 2018) naar de beroepspraktijk en de samenleving, onderwijs en professionalisering, en kennisontwikkeling. Anderzijds bieden Learning communities studenten de mogelijkheid om dichterbij of samen met de praktijk te worden opgeleid. Daarnaast kan door deelname aan een Learning community de zichtbaarheid van de kennisinstelling worden vergroot, wat potentieel kan leiden tot meer studenten.

Uit onderzoek blijkt dat een leeromgeving op het snijvlak tussen opleiding en praktijk zorgt voor een betere uitwisseling van kennis, vaardigheden en attitudes tussen de opleiding en de beroepspraktijk, ook wel 'boundary crossing' genoemd (Bakker

& Akkerman, 2014, Bakker et al., 2016; Bouw et al., 2019; 2021a; 2021b). Door te werken aan complexe problemen met de praktijk, ontwikkelen studenten adaptief vermogen, zelfsturing en samenwerking; competenties die in een veranderende wereld van belang zijn (Van Huffelen-de Boer, 2019). Studenten geven aan dat deze authentieke opdrachten hen motiveert (Veltman et al., 2019). Opdrachten in- of met de beroepspraktijk geven studenten daarnaast een beter beeld van wat er in de praktijk van hen wordt verwacht. Een goed beroepsbeeld en gemotiveerde studenten zorgen er vervolgens voor dat er minder uitval is en minder 'switch'. Tenslotte bieden Learning communities de mogelijkheid om de contacten met de praktijk te versterken, op de hoogte te zijn van actuele problematieken en een rol te spelen in het leven lang ontwikkelen van de beroepsbevolking (Topsectoren, 2019).

#### ● Overheidsinstellingen

Overheden hebben groot belang bij het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken en om die reden subsidiëren overheden projecten die proberen oplossingen te vinden (Topsectoren, 2019). Daarnaast speelt de overheid zelf ook een rol, naast dat die kennis uit deze projecten haalt, doet die ook kennis op over het eigen functioneren en kan beleid en systeemverandering in gang zetten. Learning communities bieden overheidsinstanties de ruimte om buiten de gebruikelijke systemen naar oplossingen te kijken (Schütz et al, 2019).

#### ● Collectieven

Ook minder geformaliseerde collectieven en groeperingen kunnen deelnemen aan Learning communities. Participatie aan dergelijke collectieven zet gebruikers centraal en stimuleert de ontwikkeling van innovaties die relevant zijn voor gebruikers; tevens het uitgangspunt van het *quadruple helix* model (Carayannis,

& Rakhmatullin, 2014). Opbrengsten van deelname van minder geformaliseerde collectieven kunnen variëren van verhoogde inspraak en gedeeld eigenaarschap tot bijvoorbeeld het creëren van ruimte voor burgerinitiatieven (Carayannis & Campbell, 2009).

#### **Macro: opbrengsten op maatschappelijk niveau**

Door de opbrengsten op micro- en mesoniveau is het mogelijk om ook op macroniveau uitkomsten te bewerkstelligen, die kunnen voortkomen uit de inter-organisatiele interacties en samenwerkingen die zich binnen Learning communities vormen. Zo zijn er naast voordelen voor organisaties *an sich* – zoals een betere concurrentiepositie, een vergroot netwerk en een sterkere leercultuur – ook voordelen op interorganisatieel niveau: (1) co-creatie, (2) bijdrage aan het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk, en (3) versterken van publiek/private netwerken.

Een eerste belangrijke meerwaarde betreft co-creatie. Co-creatie is het gezamenlijk creëren van waarde door de verschillende deelnemers van een Learning community (zoals klanten, leveranciers en distributeurs). Door te zorgen voor voortdurende afstemming tussen de verschillende deelnemers, neemt de kans op productieve interacties en doorwerking van kennis toe. De belangrijkste uitkomst van deze co-creatie is organisatie-overstijgende innovatie (Perks et al., 2012). Oftewel, het kan leiden tot nieuwe ontwikkelingen die organisaties zelfstandig niet hadden kunnen realiseren. Deze innovatie kan betrekking hebben op de ontwikkeling van nieuwe producten of -toepassingen, bijvoorbeeld nieuwe ICT- of AI-toepassingen, maar ook op activiteiten en efficiëntieverbeteringen in de waardeketen, bijvoorbeeld doordat verschillende actoren tezamen een duurzame oplossing ontwikkelen voor een gezamenlijke uitdaging.

Een andere uitkomst kan zijn dat Learning communities bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dit wordt ook wel sociale innovatie genoemd. Organisaties zijn zelf onderdeel van een groter geheel en kunnen zodoende wel verbeteringen doorvoeren, maar de impact hiervan blijft beperkt. Om oplossingen te realiseren voor grote complexe maatschappelijke vraagstukken is het noodzakelijk om een systeemverandering te bewerkstelligen. Door samen te werken met andere stakeholders, en gezamenlijk doelen te stellen voor blijvende verandering, kan er een bijdrage worden geleverd aan deze complexe maatschappelijke vraagstukken. De transitie naar duurzame energie is een voorbeeld waarbij verschillende stakeholders betrokken dienen te worden om tot daadwerkelijke (blijvende) verandering te komen waarbij er dus een verandering in het systeem bewerkstelligd wordt.

Een derde opbrengst op interorganisationeel niveau betreft de verdere uitbreiding en inbedding van organisaties binnen publiek-private netwerken. Door deelname aan Learning communities komen organisaties in aanraking met andere organisaties. Ter illustratie, een logistieke organisatie komt in contact met andere logistieke organisaties, beleidsmakers werkend bij overheidsinstellingen en kennisinstellingen (zoals hogescholen). Hierdoor neemt ook de diversiteit van het netwerk toe. Een meer divers netwerk geeft ook meer mogelijkheden voor organisaties om problemen en vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken te bezien en feedback vanuit meerdere informatiebronnen in te winnen. Deze variëteit van het netwerk zal positief bijdragen aan creativiteit en innovatie (zie bijvoorbeeld Sijbom et al. 2018). Daarnaast draagt het bij aan het versterken van het netwerk en leidt de vorming van een consortium, dat bestaat uit meerdere diverse partijen, tot een sterkere machtspositie om bijvoorbeeld invloed uit te oefenen op beleidsagenda's.

## Voorbeeld opbrengsten Learning community GROZzerdammen

### Samen werken aan gezondheid

Om gezondheid te bevorderen en een toekomstbestendige zorg te realiseren, worden in Nederland zogenaamde GROZzerdammen gestart, waarbij 'GROZ' een anagram voor 'ZORG' is. Een GROZzerdam is een grootschalig en regionaal samenwerkingsverband dat beoogt om een transitie in de zorg te bewerkstelligen via sociale en technologische innovaties. Aansluitend bij de situatie en doelen van de regio, leren en werken actoren er samen, met het doel om een betere gezondheid voor burgers te realiseren. Dit krijgt praktisch vorm via het inrichten en faciliteren van één of meerdere Learning communities binnen een GROZzerdam, waar burgers, lokale en regionale overheid, zorg- en welzijnsorganisaties, ondernemers, kennis- en onderwijsinstellingen en zorgverzekeraars in een authentieke leer-, werk- en leefomgeving samenwerken aan vraagstukken die in de betreffende wijk spelen. Denk hierbij aan het ontwikkelen en organiseren van digitale en fysieke (groeps)activiteiten gericht op leefstijlverbetering, waarmee fitcoins kunnen worden verdiend om gezonde producten en andere activiteiten te bekostigen of het met jongeren ontwerpen en aanleggen van beweegtuinten die tot ontmoeting en beweging uitnodigen. Er wordt aangesloten bij bestaande en nieuwe activiteiten en onderwijs- en onderzoekinfrastructuren om een leven lang ontwikkelen te stimuleren, snelle (re)actie op ontwikkelingen mogelijk te maken en de impact in de wijk te vergroten.

Meer informatie op [de website over GROZ](#).





Samenvattend kan deelname aan een Learning community voor verschillende stakeholders onmiddellijke waarde, potentiële waarde, toegepaste waarde en gerealiseerde waarde hebben (Wenger et al., 2011). Onmiddellijke waarde vinden we voornamelijk op het niveau van de deelnemer, die leert, geïnspireerd raakt of een nuttige tip krijgt. Daarnaast doen deelnemers ook ideeën en inzichten op binnen de Learning community die misschien niet onmiddellijk toegepast kunnen worden, maar wel waardevol kunnen zijn in de toekomst. Toegepaste waarde voor organisaties is aan de orde als deelnemers in de Learning communities ‘best practices’ van veranderende praktijken zien, waarvan ze leren en die ze kunnen contextualiseren in de eigen organisatie. Denk bijvoorbeeld aan deelnemende bedrijven die heel anders zijn omgegaan met hetzelfde vraagstuk en waar de bewijzen dat het werkt zich opstapelen. Zowel intra- als inter-organisatieel kan er sprake zijn van een gerealiseerde waarde door daadwerkelijke (meetbare) verbetering van prestaties. De transformatieve waarde van een Learning community kan zich uiten als deelnemende partijen bijvoorbeeld samen een ander perspectief krijgen op een maatschappelijk probleem of de aanpak daarvan. Er ontstaan dan gezamenlijk nieuwe inzichten of geheel nieuwe tussenpraktijken, ook wel ‘transformatie’ genoemd (zie 2.2).

## Raamwerk van waardecreatie

Dit raamwerk beschrijft waardecreatie als een dynamisch cyclisch proces. Hoewel er verbanden denkbaar zijn benadrukken Wenger et al. (2011) dat het van belang is om de hieronder beschreven cycli niet te zien als hiërarchisch of volgordelijk. De cycli met de daarin besloten typologie van waarden geven vooral een dynamisch raamwerk om de diversiteit en rijkheid van waarden in kaart te brengen (Wenger et al. (2011). Dingyoudi en Strijbos (2015) hebben in een eerder onderzoek de cyclus van verwachte waarde toegevoegd aan het raamwerk. Als model van waardecreatie zijn, na toevoeging van de verwachte waarde, zes cycli te onderscheiden:

- a. Verwachte waarde: de reden voor deelname, behoeften en verwachtingen van de deelnemer voorafgaand aan deelname in het leernetwerk;
- b. Onmiddellijke waarde: activiteiten en interacties in een leernetwerk die op zichzelf waardevol gevonden worden. Dit kan gaan om het krijgen van een tip, een inspirerende bijeenkomst bijwonen of antwoord krijgen op een praktijkvraag.
- c. Potentiële waarde: deze waarde gaat over de kennis die wordt opgedaan in een Learning community maar niet meteen wordt toegepast. Omdat de deelnemers de kennis wel verworven hebben, kunnen ze die eventueel op een later moment benutten. Dit kapitaal kan weer worden onderverdeeld in de volgende subcategorieën:
  - Menselijk kapitaal: Dit kapitaal komt in de vorm van o.a. nieuwe vaardigheden en perspectieven, (zelf)vertrouwen, persoonlijke en professionele groei, status.

- Sociaal kapitaal: Sociaal kapitaal draait om de relaties en connecties tussen deelnemers. Door die relaties en contacten kan men laagdrempelig bij iemand terecht en weet ook waarvoor men bij iemand terecht kan.
  - Tastbaar kapitaal: Dit bestaat uit tastbare producten, documenten, tools, procedures maar ook de manieren waarop toegang tot die informatie wordt gefaciliteerd.
  - Reputatie kapitaal: Hierbij gaat het om de reputatie van de gemeenschap, de status van een beroep of om (h)erkenning van de strategische waarde van een domein;
  - Leerkapitaal: Leerkapitaal is het (ontwikkelen) van leervermogen. Het houdt ook in dat deelnemers andere manieren leren zien dan de manieren die gangbaar zijn in iemands praktijk.
- d. Toegepaste waarde: uit het leernetwerk opgedane waarde die is toegepast in de praktijk;
  - e. Gerealiseerde waarde: alleen het toepassen van kennis is niet altijd genoeg. Toepassing leidt niet altijd tot verandering en/of verbetering in de praktijk. De gerealiseerde waarde is waarde in de vorm van daadwerkelijk merkbare/meetbare verandering in de praktijk;
  - f. Transformatieve waarde: waarde die tot nieuwe inzichten leidt. Bij deze waarde ontstaat bij deelnemers bijvoorbeeld een nieuw inzicht in hun professioneel handelen, ontwikkelen zij een andere kijk op wat leren inhoudt, of verleggen zij hun begrip van de essentie van hun werk. Dit herdefiniëren van succes heeft implicaties voor machtsverhoudingen en bestaande structuren. Er vindt transformatie plaats.

## 2.4 Dynamiek, ontwikkeling en begeleiding

In voorgaande twee paragrafen zijn we ingegaan op de inrichting en mogelijke opbrengsten van Learning communities. Om recht te doen aan de complexiteit van hoe Learning communities functioneren, is het daarnaast belangrijk om naar de onderliggende dynamieken te kijken binnen de Learning community (Snoeren, 2021). Een passend (organisatie-)ontwerp van Learning communities is namelijk een noodzakelijke, maar géén voldoende voorwaarde voor het succes ervan. Relationele dynamiek tussen betrokken partijen, vertegenwoordigd door de deelnemers aan de daadwerkelijke ontmoetingen, bepalen mede de processen en resultaten van samenwerking. Met relationele dynamiek bedoelen we de sociale beïnvloedingsprocessen die zich op bewust en onbewust niveau afspelen tussen betrokkenen. Deze dynamiek dient op een adequate manier te worden gehanteerd, zodat de Learning communities het duurzaam leren en innoveren in samenwerkingsverbanden kunnen bevorderen. Gepaste ondersteuning en begeleiding hiervan is nodig. In deze paragraaf karakteriseren we deze relationele dynamiek in en van Learning communities, geven we aan wat onder ontwikkeling moet worden verstaan en beschrijven we enkele kenmerken van de vereiste begeleiding en die van de begeleider.

### **Learning communities als context van meerpartijen samenwerking**

De samenwerkingsverbanden (meerpartijen) van innoveren, werken en leren bestaan uit meerdere juridisch onafhankelijke partijen en organisaties (vaak afkomstig uit verschillende sectoren als onderwijs en bedrijfsleven), die onderling wel afhankelijk zijn. Deze verzameling partijen wordt gekenmerkt door een grote diversiteit

aan belangen, perspectieven, waarden en professionele en organisatie-identiteiten. Het zijn de individuen, namelijk personen die deze partijen vertegenwoordigen, die moeten leren werken met deze belangen en perspectieven, in de diverse (formele en informele) bijeenkomsten voor onderlinge afstemming, zoals werkconferenties en vergaderingen of andere overlegtafels binnen het verband van samenwerking.

Het werken met de diversiteit aan belangen en perspectieven, de complexiteit van het vraagstuk in kwestie en de ambiguïteit (over de taak en de onderlinge afhankelijkheden), is vooral rond de start geen gemakkelijke opgave. Immers, er is dan nog geen gedeelde probleemdefinitie (ook al heeft elk van de deelnemende partijen wel al vaak een eigen definitie van 'het probleem'), vertrouwen moet opgebouwd worden (men heeft immers veelal nog niet eerder samengewerkt), onderlinge relaties zijn nog niet ontwikkeld (terwijl de betrokkenen ongetwijfeld allerlei beelden en vooronderstellingen koesteren wat betreft 'de anderen'), en er is geen partij met positionele macht (het gaat immers om juridisch onafhankelijke partijen).

Met andere woorden, de werksetting is 'ondergeorganiseerd' (Gray, 1989; Huxham & Vangen, 2000, 2005; Schruijer, 2020, 2021). De betrokken partijen (vertegenwoordigd door de aanwezige individuen) zullen zichzelf rond hun gezamenlijke opgave moeten organiseren. Zo zal er een gezamenlijke probleemdefinitie ontwikkeld moeten worden, en van daaruit een gemeenschappelijk doel en grondregels moeten worden vastgesteld om de 'plek van ontmoeting' minimaal te kunnen organiseren, maar ook om

een klimaat van psychologische veiligheid te kunnen realiseren (Snoeren, 2021; Swennenhuis et al., 2021). De betrokkenen dienen hierbij te leren werken met de diversiteit aan belangen en perspectieven, om zo de maatschappelijke problematiek samen aan te kunnen pakken. En dit op een manier waarbij de belangen van hun eigen 'partij' ook kunnen worden behartigd. Immers, samenwerking betreft het realiseren van een gemeenschappelijk doel op een manier dat ook het eigen belang kan worden gediend (Schruijer, 2021).

### **Verschillende systeemniveaus van samenwerking**

In Learning communities komen verschillende systeemniveaus samen (Curşeu & Schruijer, 2018; Schruijer, 2021; Snoeren, 2021), wat verder bijdraagt aan de eerdergenoemde complexiteit. Deze verschillende systeemniveaus beïnvloeden elkaar bovendien. Zo zijn er organisaties en hun vertegenwoordigers, die ook individu zijn met hun eigen (werk- en persoonlijke) geschiedenis, en er zijn de bijeenkomsten van Learning communities die een tijdelijke groep vormen. En uiteraard bestaat er daarnaast de grotere maatschappelijke context van maatschappelijke missies. Elk van deze systeemniveaus en hun onderlinge relaties zorgen voor specifieke uitdagingen:

- De verschillende partijen brengen hun eigen belangen, wensen, ideeën en visie in en zoeken naar oplossingen die hen gezamenlijk helpen een grotere problematiek aan te pakken; oplossingen die hen tegelijkertijd ook in staat stellen hun eigen organisatie- (en partij-) belangen en visies te realiseren. Partijen moeten dus omgaan met verschillen en met hun onderlinge afhankelijkheden; men werkt aan het gemeenschappelijke maar ook de eigen belangen.
- Het zijn individuen die de partijen aan overlegtafels vertegenwoordigen en die onderling vertrouwen zullen moeten

ontwikkelen en innovatieve oplossingen moeten bedenken; oplossingen die bovendien ook de belangen en perspectieven van de eigen achterban respecteren. Deze individuen brengen, zoals gezegd, ook hun personeigen (werk- en persoonlijke) leergeschiedenissen mee. Deze kleuren en versterken de spanningen die nu eenmaal ontstaan wanneer er gewerkt wordt met diversiteit, complexiteit en ambiguïteit. Het is dus zaak deze vertegenwoordigers daarin goed te equiperen en te steunen, maar tegelijk ook te helpen open te laten staan voor nieuwe ideeën die deze vertegenwoordigers ontwikkelen in interactie met de andere partijen in de Learning communities.

- Naast het (inter)organisatieniveau en het (inter)persoonlijke niveau, is er ook het (kleine) groepsniveau. Op dit niveau vormen de vertegenwoordigers van de samenwerkende partijen een tijdelijke groep die de samenwerkingstaken in het hier-en-nu aangaan. Het is juist op de plek van de werkelijke ontmoeting, dat de spanningen in het gehele systeem aan het licht komen via het gedrag van de aanwezigen. Dit houdt in dat er ook uitgezocht zal moeten worden of de geuite groepsdynamiek het resultaat is van de eigenaardigheden van individuen, van de belangen en ideeën van de achterliggende partijen, van iets dat speelt in het 'hier-en-nu', van beïnvloedingen van buitenaf, of een combinatie hiervan.
- Het laatste systeemniveau is de bredere maatschappelijke context. Deze beïnvloedt ook de activiteiten en relationele processen: zo bestaan er verwachtingen, hoop en zorgen in de samenleving over de maatschappelijke problematiek rond bijvoorbeeld die energietransitie en de zorgtransitie, die waarschijnlijk ook aanwezig zijn in de hoofden van de betrokkenen, al was het alleen maar omdat er financiële middelen en faciliteiten beschikbaar zijn om Learning communities te ontwikkelen.

## Relationele dynamiek bij het ontwikkelen van (werk) relaties tussen partijen

Bij een beginnende samenwerking in Learning communities staan de betrokkenen voor een aantal met elkaar samenhangende uitdagingen. De (werk-)relaties moeten worden aangegaan om te kunnen komen tot gedeelde innovatieve inzichten en aanpakken. Tegelijkertijd is dat door de aanwezige spanningen die inherent zijn aan interorganisatorische samenwerking niet gemakkelijk. Verschil tussen partijen moet worden benut terwijl juist dat verschil een belangrijke bron van spanning is (Schruijer, 2021). Naast het cognitief kunnen begrijpen en gebruiken wat er speelt aangaande de complexiteit, onzekerheid en fragmentatie van het (maatschappelijke) vraagstuk; het kunnen ontwikkelen van gezamenlijke actie, en het creëren van de noodzakelijke institutionele verandering (Termeer et al., 2015; Veltman et al, 2020), is het dus ook belangrijk de relationele spanningen niet alleen te kunnen verdragen maar tegelijkertijd te proberen hier constructief mee om te gaan (Schruijer, 2021). Of dat lukt is medebepalend voor de ontwikkeling en het succes van Learning communities.

Wat zijn zoal relationele dynamieken in de zich ontwikkelende samenwerking tussen partijen? Voorbeelden van negatieve patronen in de meerpartijen interactie die veelvuldig voorkomen zijn:

- a. Stereotypering, wantrouwen, machtsspel, relationeel conflict, win-lose dynamiek, positioneel onderhandelen (met als mogelijk gevolg het afhaken van partijen).
- b. Collusief gedrag, het (onbewuste) groepsfenomeen waarbij groepen niet blijken te handelen overeenkomstig unanieme (maar onderling niet bekende) voorkeuren van de afzonderlijke groepsleden. Soms zelfs juist hieraan tegenovergesteld.

Consequenties kunnen zijn dat de opgave niet echt gezamenlijk wordt opgepakt, inter-afhankelijkheden worden genegeerd en een klimaat van conflictvermijding domineert, terwijl de betrokkenen zelf vaak toch de indruk hebben dat ze goed samenwerken (Schruijer, 2021). Soms worden fricties en spanningen gereduceerd door over-simplificatie of het verwerpen van andere, conflicterende perspectieven op een vraagstuk, in plaats van het verkennen ervan (Daviter, 2017), fragmentatie in aanpak, en een (collusief) ontkennen van de onderlinge afhankelijkheden die dus zo geen recht doen aan de dynamiek van een vraagstuk (Veltman et al, 2019, 2021).

Dergelijke patronen ondermijnen de totstandkoming en het succes van Learning communities en zijn veelal moeilijk aan te pakken zonder adequate begeleiding en ruimte voor ontwikkeling.

## Ontwikkelen van een constructief klimaat van samenwerking

Voor een succesvolle Learning community is een klimaat nodig van samenwerking waarbij er met interafhankelijkheden kan worden gewerkt en op verschil kan worden gekapitaliseerd doordat bijvoorbeeld taakconflicten (constructieve conflicten) aangegaan durven worden (Schruijer, 2021; Swennenhuis et al., 2021). Het is onwaarschijnlijk dat een dergelijk klimaat aan het begin van een Learning community direct aanwezig is. Relaties tussen de partijen (en de individuen die als vertegenwoordiger aanwezig zijn) moeten worden ontwikkeld, hetgeen tijd, inspanning en geduld vergt. Initieel wantrouwen en allerlei andere aarzelingen dienen te worden overwonnen zodat interafhankelijkheden kunnen worden verkend, met verschil kan worden gewerkt, een gemeenschappelijk doel kan worden geformuleerd en aan gezamenlijke betekenisgeving kan worden gedaan (Snoeren, 2021). Dit is een zich ontwikkelend proces waarvoor de juiste condities moeten worden geschapen

en onderhouden (voldoende tijd, het organiseren van reflectieve ruimtes, het gezamenlijk vaststellen van grondregels, het tot stand brengen van een gevoel van psychologische veiligheid, en, adequate procesbegeleiding (e.g. Amado & Ambrose, 2001; Vansina & Vansina-Cobbaert; Schruijer, 2020).

### **Facilitering en begeleiding van die ontwikkeling**

Het type begeleiding dat belangrijk is om partijen te helpen het contact over taak-, identiteit-, autoriteit- en belangen-grenzen aan te gaan (e.g. 'boundary work', Akkerman & Bakker, 2011), én gezamenlijk een klimaat van samenwerking te bewerkstelligen, is gebaseerd op principes van procesbegeleiding (cf Schein, 1988), systeem psychodynamiek (Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008), Organization Development (e.g. Amado & Ambrose, 2001; Cummings & Worley; Schruijer, 2020), actieonderzoek (Snoeren, 2015), en 'collaborative leadership' (e.g. Chrislip & Larson, 1994). De beoogde begeleiding helpt condities te realiseren opdat de betrokkenen zelf hun gemeenschap vorm kunnen geven (Wenger, 1998).

Procesbegeleiders (vaak ook aan gerefereerd met de term 'facilitators') helpen bij het ontwerp van Learning communities, begeleiden daadwerkelijke ontmoetingen, ondersteunen de follow-up ervan (het betrekken van de achterbannen, het ervoor zorgen dat er sprake is van leren van de ervaringen en het omzetten ervan in acties), en denken in termen van de te realiseren voorwaarden opdat geleerd en geïnoveerd kan worden. Zo interveniëren procesbegeleiders bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten (door observaties te delen, vragen te stellen, uitnodigen tot reflectie, verkennen van onderliggende vooronderstellingen) opdat

deelnemers zich bewust(er) worden van de relationele dynamiek (in de context van de systemische complexiteit), en teneinde hen te helpen om te gaan met deze relationele dynamiek (Snoeren, 2021).

De procesbegeleider neemt verder een actieve rol in het organiseren van reflectieve sessies– deze sessies zijn bestemd voor het delen van ervaringen en voor gezamenlijk leren en zijn niet simpelweg bedoeld voor evaluatie (Vansina & Vansina-Cobbaert, 2008). Een actieve rol is ook benodigd in het creëren van de juiste voorwaarden (ervoor zorgen dat alle stakeholders vertegenwoordigd zijn in de Learning community; hen helpen hun rol te pakken; follow-up sessies organiseren, helpen de overbrugging te realiseren tussen de Learning community en het grotere systeem van achterliggende achterbannen en organisaties). Naast vaardigheden voor procesbegeleiding en een neutrale positie zijn inzicht in en gevoeligheid voor multistakeholder-dynamiek essentieel (Snoeren, 2015; Schruijer, 2021). Facilitators spelen zo een belangrijke rol in het creëren van een gedeelde visie op leren en samenwerken en aan een veilig leerklimaat.

De expertgroep Instrumenten heeft een aantal concrete en praktische instrumenten geïnventariseerd die expliciet aandacht besteden aan het faciliteren van Learning communities en de rol en taken van die facilitators (zie 3.4).

## 2.5 Voortbouwen op de kennisbasis

Eerder hebben we het complexe concept Learning communities nader geduid door in te gaan op perspectieven op de inrichting (2.2), de opbrengsten (2.3) en de relationele dynamiek (2.4) van en binnen Learning communities. We hebben Learning communities beschreven als duiding voor verschillende verschijningsvormen van sociale leersystemen – samenwerkingsverbanden tussen organisaties en andere (niet of minder georganiseerde) partijen – die het collectief vermogen van leren, werken en innoveren vergroten om daarmee maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Dit vermogen heeft zowel betrekking op het in staat zijn van de beroepsbevolking om zich aan te passen aan veranderende beroepen en werkpraktijken, als het innovatievermogen van partijen en hun onderlinge relaties. We hebben daarbij laten zien dat Learning communities bestaan uit verschillende actoren, partijen en groeperingen – die we ook wel *praktijken* hebben genoemd – en dat er juist op de grens tussen deze praktijken geleerd kan worden. Het concept ‘boundary crossing’ is daarbij erg bruikbaar gebleken. Ook zijn we ingegaan op hoe Learning communities gevat kunnen worden in modellen, waarbij we één model, het zogenoemde ‘tempelmodel’, nader hebben uitgelicht. We hebben verder gezien dat mogelijke opbrengsten van Learning communities op verschillende niveaus (micro, meso en macro) te beschrijven zijn en dat waardecreatie een belangrijk uitgangspunt is bij het duiden van de opbrengsten van Learning communities. Vervolgens zijn we uitgebreid ingegaan op de dynamiek en ontwikkeling van Learning communities. Een Learning community is immers geen vaststaande samenwerkingsstructuur, maar ontwikkelt zich gaandeweg op verschillende systeemniveaus van samenwerking. Om tot gedeelde innovatieve aanpakken te komen, is bovendien een constructief

klimaat van samenwerking en goede begeleiding nodig. Ondanks dat de inrichting, opbrengsten en dynamiek van Learning communities als losstaande onderdelen beschreven kunnen worden, pleiten wij ervoor om deze thema’s vooral in samenhang te bekijken.

Geeft deze kennissynthese daarmee een antwoord op alle vragen in de context van Learning communities? Zeker niet. We zijn ons er terdege van bewust dat er nog veel moet gebeuren om meer eenduidigheid te krijgen rondom het begrip Learning communities en een optimale wisselwerking te vinden tussen theorie en de praktijk van professionals in diverse sectoren. Wel hebben we Learning communities kunnen definiëren als sociale leerwerksystemen waarbij het gaat om het verbinden van leren, werken en innoveren op organisatiegrenzen (interorganisationeel), waarbij er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid tussen de deelnemende partijen uit een Learning community om doelstellingen te realiseren. Op basis van de (verschijning)vormen, uitkomsten en dynamiek beschreven in de vorige paragrafen definiëren we dan ook een aantal kernprincipes:

- Er is sprake van een interorganisationele samenwerking waarbij verschillende typen stakeholders betrokken zijn (multiple helix);
- Tussen organisaties is sprake van wederzijdse afhankelijkheid om doelstellingen te realiseren;
- Deelnemers zijn tijdens de duur van Learning communities intensief betrokken waarbij een gezamenlijk leerproces doorgemaakt wordt;
- Het vraagstuk of de scope is bepalend voor de inrichting van de Learning community;

- Hoe meer macro het vraagstuk, hoe complexer de inrichting is en hoe meer je moet investeren in het proces, maar daardoor ontstaan tegelijkertijd meer kansen om te leren (diversiteit/cross-sectoraal);
- Contextafhankelijkheid is een wezenlijk onderdeel van Learning communities, waarbij continu de vraag gesteld moet worden: wat werkt, voor wie, onder welke omstandigheden?

### Verduurzaming van (afzonderlijke) Learning communities

Een belangrijke, in de praktijk regelmatig terugkerende vraag daarbij is hoe je Learning communities opschaaft en verduurzaamt tot een continue vruchtbare samenwerking tussen de verschillende belanghebbenden. In diverse projecten merken we immers dat zodra bijvoorbeeld een subsidie afloopt, dit vaak ook het einde betekent van de samenwerking in de Learning community. Dit is vanzelfsprekend een groot aandachtspunt, want dit heeft als risico dat hiermee veel (financieel en sociaal) kapitaal en potentiële waarde (zie 2.3) verloren gaat. Aan de andere kant wat is de legitimiteit van verduurzaming in een meer permanente structuur van iets dat vaak als een projectmatige, tijdelijke, samenwerking begonnen is?

We spreken bij verduurzaming vaak ook van ‘borging’. In de literatuur over verduurzaming worden meerdere voorwaarden genoemd die aanwezig moeten zijn om tot verduurzaming te komen, zoals commitment van alle partijen, goed contact tussen deelnemers uit de verschillende partijen, een passende structuur of governance die bestand is tegen veranderingen in de sector, en financiering (Dauphin & Wallner, 2021). Naast deze voorwaarden is er ook echter nog een belangrijk punt: wat kun je verduurzamen, als hetgeen je verduurzaamt ‘dynamisch’ is. Dit vraagt om een andere manier van denken over verduurzaming. In plaats van alleen

te focussen op verduurzaming van een Learning community in een bestaande vorm, gaat het dus niet zozeer om het in stand houden van de ‘status quo’, maar het verduurzamen van het proces van samenwerkend leren, werken en innoveren dat in gang is gezet. De voorwaarden die eerder zijn genoemd, blijven dan nog steeds overeind, maar men krijgt wel een heel ander beeld van borging en de aanpak daarvan. Die aanpak ligt veel meer in het verlengde van bestendigen van samenwerking; denk aan herijking van (gezamenlijke) doelen, andere vormen van (samen)werken, aandacht voor laagdrempelige communicatie zodat partijen elkaar kunnen blijven vinden of het aanboren van nieuwe financieringsmogelijkheden.

Waardevolle activiteiten en interacties die hun doorwerking of spin-off hebben buiten de Learning community zorgen ook voor bestendiging en verduurzaming van het proces van samenwerkend leren, al dan niet in een andere vorm en met andere partners. Misschien kunnen we in de toekomst dus beter de term “borging” loslaten, als we spreken over verduurzaming van Learning community en het meer hebben over ‘doorontwikkelen’ en een continu leerproces van Learning communities. Dat sluit beter aan bij het dynamische karakter van een Learning community.

### Een onderzoekagenda voor de toekomst

Op basis van onze inventarisatie en kennissynthese, zijn de volgende aandachtsgebieden voor vervolgonderzoek te onderscheiden. We gebruiken daarbij de indeling van de paragrafen:

- **Perspectieven op de inrichting van Learning communities**
  1. Zoals in de introductie van dit hoofdstuk is aangegeven, zijn er diverse verschijningsvormen van Learning communities te onderscheiden. De gehanteerde duiding voor micro-, meso-



en macro-Learning communities is een eerste poging om een clustering aan te brengen, maar is nog onvoldoende uitgewerkt en niet gevalideerd. Toekomstig onderzoek zou dit nader kunnen verkennen en kunnen koppelen aan verschillende contexten. Wanneer is het raadzaam voor een micro-Learning community te kiezen en wanneer juist voor een macro-Learning community? Waar is dat op gebaseerd?

2. Ondanks dat het conceptuele model ('Tempelmodel') een duidelijk overzicht geeft van belangrijke elementen die bij een Learning community van belang zijn, is het in de basis een statisch en vooralsnog 'ongeladen' model. Met andere woorden: het model geeft duidelijk aan welke elementen (bijvoorbeeld structuur- of proceselementen) een rol kunnen spelen bij Learning communities, maar doet bewust geen normatieve uitspraken over de invulling van deze elementen (bijvoorbeeld: hoe groot moet een Learning community zijn). Dit is mede het gevolg van de contextafhankelijkheid van Learning communities. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de nadere 'inkleuring' van bepaalde elementen uit het gepresenteerde conceptuele model en andere modellen die Learning communities duiden, om toch meer uitspraken te kunnen doen over hoe Learning communities daadwerkelijk ingericht kunnen worden, met inachtneming van de specifieke context van de Learning community.
3. Boundary crossing is een bruikbaar construct in de context van Learning communities zeker gezien het meer-partijen aspect van Learning communities. Echter, over de vraag hoe transformatie (in relatie tot de andere leermechanismen) als vorm van boundary crossing kan bijdragen aan het verduurzamen (of: doorontwikkelen) van Learning communities is vooralsnog weinig bekend. Vervolgonderzoek zou zich op deze specifieke vraag kunnen richten.

## • Opbrengsten van Learning Communities

1. Met de indeling van opbrengsten op macro-, meso- en microniveau en het begrip waardecreatie is er een bruikbaar overzicht ontstaan van wat Learning communities kunnen opleveren. Aangezien er nog relatief weinig onderzoek is gedaan naar de opbrengsten van Learning communities – overigens wel veel onderzoek over andere vormen van communities, zoals Communities of Practice – kan er voor elk niveau van opbrengsten uit 2.3 nader worden ingezoomd op hoe deze (en nader te bepalen) opbrengsten binnen Learning communities tot stand komen. Vooral de macro-vraag is daarbij complex: wanneer en op basis waarvan kunnen we zeggen dat Learning communities een substantiële maatschappelijke bijdrage hebben geleverd of leveren (in termen van impact, doorwerking en waardecreatie)? Dit is geen onbelangrijke vraag gelet op het ambitieuze doel om in 2023 tot 100 nieuwe Learning communities<sup>16</sup> te komen. Kortom, vervolgonderzoek kan zich richten op monitoring en evaluatie van bestaande en toekomstige Learning communities en op de ontwikkeling van passende instrumenten hiervoor.
2. Opbrengsten van Learning communities zijn erg contextafhankelijk en daardoor is het van belang dat we steeds meer zicht krijgen op wat werkt, in welke context en onder welke condities, én waar dit in resulteert. Met steeds meer langlopend onderzoek naar Learning communities in diverse sectoren<sup>17</sup>, hopen we hier op termijn meer zicht op te krijgen.

16 Roadmap Human Capital Topsectoren.

17 Zie bijv. <https://www.nwo.nl/nieuws/drie-consortia-ontvangen-financiering-voor-onderzoek-naar-learning-communities>

- **De dynamiek, ontwikkeling en begeleiding van Learning communities**

1. Uit deze paragraaf is gebleken dat veel afhangt van een constructieve relationele dynamiek in Learning communities. Learning communities zijn geen statisch ontwerp, maar ontwikkelen zich *werkendeweg* als werkrelaties ontstaan, mensen elkaar beter leren kennen, er fricties ontstaan en worden weggenomen en zo een constructief klimaat voor samenwerking kan ontstaan. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de relationele dynamiek van Learning communities in diverse werkcontexten en werkculturen, met als centrale vraag 'wat werkt, voor wie en welke samenwerking, en onder welke condities?' Voorbeeld van een passende methodologie hierbij is de Realist Evaluation die ook eerder is beschreven in de context van Learning communities in de installatietechniek (Hubers et al., 2021).
2. Een tweede thema voor *actieonderzoek* als het gaat om de dynamiek binnen Learning communities richt zich op de rol en bijdrage van procesbegeleiders die – vooral bij beginnende samenwerking – van onmiskenbaar belang lijkt te zijn. De verschillende rollen die een procesbegeleider vervult – enerzijds in het sturen van het samenwerkingsproces en anderzijds in het aanbrengen van diepgang via het doorvragen en aanreiken van inhoudelijke deskundigheid (Schipper et al., 2017) – maakt deze rol complex, zeker als deze rol wordt vervuld in een dynamiek van meerpartijen en diverse contexten. Veel is dan ook nog onduidelijk als het gaat om hoe een procesbegeleider deze complexe inter-groepsprocessen met succes kan faciliteren. Het gaat dan onder andere om onderzoek naar de kennis, vaardigheden en attitudes voor procesbegeleiders om vanuit een 'meervoudige partijdigheid' rekening te houden met en in te spelen op de multi stakeholder-dynamieken.

3. Tenslotte is de vraag belangrijk hoe betrokken deelnemers (partijen) en hun 'achterbannen' a) zelf meer bewust kunnen worden van deze relationele dynamiek en de consequenties voor het op gang komen van goede samenwerking en b) zelf beter leren interveniëren en de benodigde voorwaarden kunnen creëren opdat een constructieve samenwerking in Learning communities tot stand komt.

### **Actief betrekken van de praktijk**

Learning communities richten zich op het verbeteren van praktijkvraagstukken en daarmee zijn praktijkprofessionals de primaire 'stakeholders' binnen Learning communities die het verbinden van werken, leren en innoveren in de praktijk handen en voeten moeten geven (in de quadruple helix). Alle auteurs van dit hoofdstuk zijn zich daar ten volle van bewust en werken in diverse actieonderzoeksprojecten samen met een groot aantal praktijkpartners. Onze zienswijze op het concept (position paper) is daarmee geenszins een strikt theoretische verhandeling, maar is voornamelijk gestoeld op ervaringen en onderzoek in de praktijk.

Om het actief betrekken van de praktijk gelijk 'in de praktijk' te brengen, zijn er verschillende klankbordsessies georganiseerd met praktijkprofessionals, beleidsmakers en andere onderzoekers om de zienswijze verder te verfijnen. Uit de klankbordsessies kwamen veel onderwerpen en vragen naar boven waar met name professionals uit de praktijk en beleidsmakers mee blijven worstelen. De mensen die in de praktijk (en beleid) met Learning communities bezig zijn hebben vooral behoefte aan nog veel meer praktische kennis over het *hoe* van Learning communities. Daarnaast is er een blijvende wens om voorbeelden en best practices te delen. De kloof tussen theorie en praktijk wordt nog als erg groot ervaren.

Praktische vragen die voortkwamen uit de klankbordsessies waren onder andere: hoe bepaal je de aanpak binnen de Learning community? Hoe ga je om met verschillende rollen, aanwezigheid/afwezigheid van verschillende partijen in de Learning community? Hoe kunnen we de mooie conceptuele modellen vertalen naar werkbare instrumenten en beleid? Wat zijn risico's, bedreigingen en onzekerheden bij Learning communities? Hoe kunnen Learning communities vanuit het bedrijfsleven meer worden aangejaagd? Wat is er nodig als je met een Learning community begint? Kan er een opleiding komen over het werken in en met Learning communities?

Tijdens de workshops over Learning communities op het SIA-congres 2022 bleek ook hoe contextafhankelijk inzichten, kennis, maar ook keuzes over het *hoe* van Learning communities zijn. Dit verklaart deels ook de kloof tussen theorie en praktijk. De klankbordsessies hebben in ieder geval duidelijk gemaakt dat het belangrijk blijft om praktijkgericht onderzoek te blijven doen over en met Learning communities. Om zo nieuwe, bestaande en verduurzamende Learning communities te kunnen blijven ondersteunen met praktische kennis die leren en anders werken in Learning communities verder aanjaagt. Voor een deel zullen de instrumenten in het volgende hoofdstuk ook houvast geven over de praktische vragen die naar voren kwamen in de klankbordgroepen.

## Inspiratie: project Enable-dem



# “Betrek de eindgebruiker”

Simone de Bruin, lector Goed Leven met Dementie aan hogeschool Windesheim



**Simone de Bruin is lector Goed Leven met Dementie aan hogeschool Windesheim. Zij coördineert het NWO-project Enable-dem. Hierin worden de perspectieven meegenomen van iedereen die met dementie te maken heeft óf krijgt: van professionals, mensen met dementie en mantelzorgers tot en met onderwijs-, zorg- en welzijnsorganisaties. “Zij spelen een onmisbare rol in het creëren van een leefomgeving die een goed leven met dementie mogelijk maakt.”**

De vier Learning communities van Enable-dem zijn actief in Zwolle, Meppel, Eindhoven en Nijmegen. De Bruin: “Elke Learning community start vanuit een eigen dementiethema. Dit zijn: technologie en dementie, interprofessionele samenwerking, dementievriendelijke samenleving en cultuursensitieve zorg. Uiteraard heeft elke Learning community ook interesse in de thema’s en opbrengsten van de andere Learning communities. Die kennisuitwisseling is geborgd.” Het project Enable-dem onderzoekt ook hoe dit soort Learning communities succesvol kan zijn. De Bruin

is als onderzoeker het meest actief in de Learning Community in Zwolle met als thema cultuursensitieve zorg.

### **Veelzijdige voordelen**

In de vier Learning communities werken de verschillende stakeholders vanuit hun diverse perspectieven aan het ondersteunen van goed leven met dementie. De Bruin: “Deze Learning communities maken het voor mensen met dementie en mantelzorgers mogelijk dat hun visie op een goed leven met dementie wordt meegenomen. Met andere woorden: we luisteren heel goed naar de ervaringen en belevingen van degenen die het treft. Diverse partijen, zoals zorg- en welzijnsorganisaties, organisaties voor informele zorg, onderwijsinstellingen, onderzoeksinstellingen en bedrijven denken samen na over hoe we onderzoek, onderwijs en de praktijk beter op elkaar kunnen laten aansluiten. Professionals in zorg en welzijn kunnen dankzij deze Learning communities met en van elkaar (bij) leren, zich blijvend ontwikkelen én meegaan in alle recente ontwikkelingen en inzichten rondom dementiezorg.” Het onderwijs op haar beurt kan deze verworven inzichten vervolgens in het onderwijs incorporeren. De Bruin: “In curricula is vaak nog te weinig aandacht voor hoe je een goed leven met dementie vormgeeft, inricht én faciliteert.”

## Meerdere rollen

De rol van Windesheim in dit project is voor De Bruin helder: "Eigenlijk meerdere rollen. Ik ben coördinator van het project als geheel, en vanuit die rol onder andere verantwoordelijk voor een succesvolle samenwerking tussen alle consortiumpartners. Vanuit mijn rol als facilitator en deelnemer laat ik verschillende organisaties die zich bezighouden met cultuur-sensitieve dementiezorg bij elkaar komen in de Zwolse Learning community. We willen de Learning community opzetten en versterken in de vorm van participatief actieonderzoek. Een andere rol is om voor alle vier de Learning communities te onderzoeken hoe we die duurzaam kunnen blijven ontwikkelen. Kernvragen? Wat werkt in een Learning community en wat werkt niet? En hoe zorg je dat mensen met dementie hierbij goed zijn aangesloten? Omdat ik meedoe als onderzoeker en als facilitator krijg ik zowel inzicht in de theorie als de praktijk."

## Tips & Learnings:

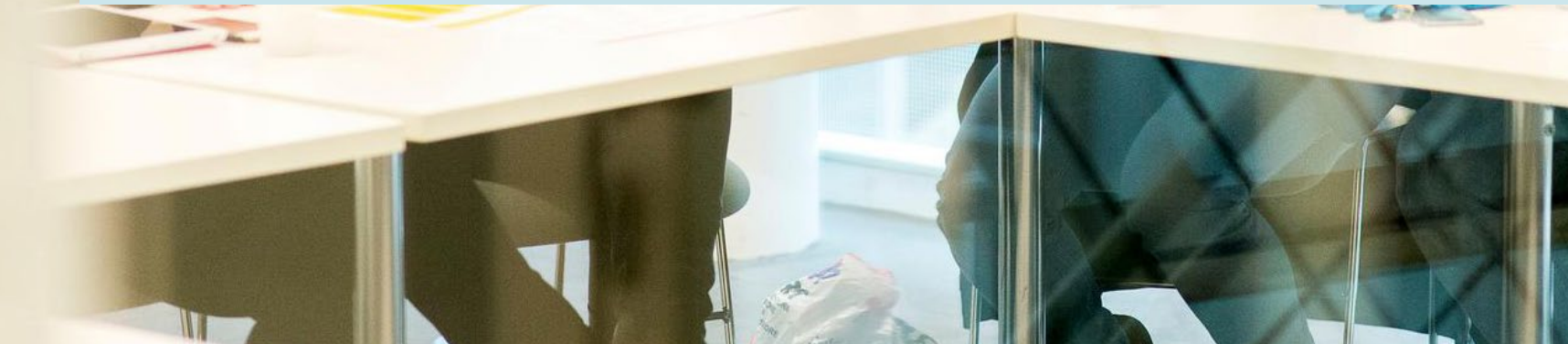
- *Stel eerst met elkaar goed vast waarom je dit eigenlijk doet. Wat is de gezamenlijke ambitie?*
- *Betrek de eindgebruiker(s). Het gaat immers om hun leven.*
- *Laat de Learning community roulerend bijeenkomen op de werkplekken van een van de deelnemende partners. Dit verhoogt het wederzijdse inzicht in elkaar.*

Enable-dem maakt deel uit van het onderzoeksprogramma [Human Capital: Learning communities as innovation accelerator](#) van NWO.



# 3.

## Praktijk: ervaringen met instrumenten



## 3.1 Instrumenten en tips voor de toepassing

Hoe kan de samenwerking tussen organisaties en onderwijsinstellingen worden vormgegeven binnen Learning communities? Samenwerking die erop is gericht om tegelijk aanpassingsvermogen en innovatievermogen van de medewerkers en organisaties te vergroten. Vanuit het Netwerk Learning Communities heeft een 'expertgroep Instrumenten' gewerkt aan het verkennen van instrumenten waarmee de concepten uit de kennisbasis op een praktische wijze kunnen worden toegepast om Learning communities (door) te ontwikkelen. In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van deze inventarisatie en verwijzen daar waar mogelijk naar de onderdelen van de kennissynthese in hoofdstuk 2.

### Aan de slag met de (door)ontwikkeling van een krachtige Learning community

Op basis van onze inzichten en ervaringen met Learning communities zetten we een aantal praktische handvatten op een rij. Deze richten zich met name op die interorganisatorische samenwerking:

- waarin het leren, werken én innoveren met elkaar vervlochten zijn;
- die direct gekoppeld is aan een concreet innovatievraagstuk (van producten of werkprocessen) van een organisatie;
- waarin medewerkers, experts én studenten/docenten praktisch samenwerken;
- en organisaties en kennisinstellingen elkaar versterken in een publiek-private samenwerking.

We realiseren ons dat er naast deze variant ook Learning communities zijn met een andere focus of scope (zie 2.1).

De instrumenten en aanbevelingen zijn samengebracht rond de verschillende ontwikkelingsfasen van de Learning communities:

1. **Starten:** bepalen van het onderwerp van de Learning community en het samenwerkingsverband
2. **Ontwerpen:** bepalen van de samenwerkingsstructuur en inrichting
3. **Uitvoeren:** organiseren van begeleiding, werkvormen en activiteiten
4. **Verduurzamen:** doorontwikkeling van de samenwerking en de opbrengsten



## 3.2 Starten van een samenwerking

Is de samenwerking nog helemaal in de beginfase dan zijn dit praktische tips voor het starten van een Learning community:

- a. Vertaal grote maatschappelijke uitdagingen naar een uitdaging die direct relevant voor deelnemende organisaties en kennisinstellingen.
- b. Concretiseer de bouwstenen van een Learning community door middel van een ontwerpssessies met regionale stakeholders.
- c. Beoordeel kritisch de actiebereidheid van het beoogde consortium van de Learning community.
- d. Benut de vele financieringsmogelijkheden voor een leven lang ontwikkeling om te komen tot een (opstart)subsidie voor Learning communities.
- e. Investeer tijdens de opstart in zeer regelmatig consortium overleg.
- f. Bepaal het type Learning community met deze vier ontwerpoverwegingen.
- g. Benut het Sociale Innovatie Business model om samen met stakeholders de waarde van de Learning community te bepalen.
- h. Organiseer diepte-interviews en observaties met medewerkers, studenten, docenten en experts van de Learning community om te komen tot een gedragen focus van de Learning community.

### a. Vertaal grote maatschappelijke uitdagingen naar een uitdaging die direct relevant is voor deelnemende organisaties en kennisinstellingen.

Benut de maatschappelijke en regionale kennis- en innovatieagenda's (Energietransitie & duurzaamheid, Landbouw, water en voedsel, Gezondheid & zorg, Veiligheid, Sleuteltechnologieën en Maatschappelijk verdienvermogen) om innovatievraagstukken te definiëren die direct relevant zijn voor betrokken organisaties. Benut de kennis- en innovatieagenda's om te komen tot een afbakening van het thema, onderwerp en doelen voor de samenwerking.

Voorbeelden: in het zuiden van Nederland werken Nederlandse maakorganisaties en kennisinstellingen in een Learning community samen rond het ontwerp van een duurzame mens-robot interactie om digitalisering in het mkb te versnellen. In het oosten van Nederland werken installatieorganisaties en kennisinstellingen samen aan het implementeren van nieuwe technologie in het mkb voor het versnellen van de energietransitie (zie ook: project Gas erop! pagina 72).

### b. Concretiseer de bouwstenen van een Learning community

Door middel van een ontwerpssessies met regionale stakeholders. Betrek mkb'ers, studenten/docenten, O&O fondsen, regionale werkgeversverenigingen en kennisinstellingen van mbo tot en met wo. Specificiteer hiervoor allereerst de gewenste opbrengsten van de Learning community op de drie niveaus: micro, meso en macro (zie ook 2.3).

Specificeer ook de uitgangspunten van de learning community aan de hand van de volgende thema's:

<b>Bouwstenen voor de lerende innovatie community</b>	
<b>Gedeelde visie</b>	Maak de doelstellingen van de verschillende partners helder. Zorg dat een gemeenschappelijk begrippenkader wordt gehanteerd. Werk arrangementen concreet uit door middel van actieonderzoek, en benut goede voorbeelden.
<b>Projectorganisatie</b>	Zorg voor een Stuurgroep met mandaat, die contact houdt met praktijk en reflecteert op eigen handelen. Definieer rollen en taken duidelijk. Besteed aandacht aan verwachtingsmanagement ten aanzien van rollen, doelen, en het tempo. Zorg voor de betrokkenheid van alle relevante stakeholders in de Stuurgroep.
<b>Het betrekken van stakeholders in de learning community</b>	Faciliteer de interactie en ontmoeting tussen verschillende stakeholders om creativiteit en commitment te vergroten. Betrek ook de betrokkenen in de uitvoering aan de voorkant, neem eventuele weerstand serieus, honoreer bestaande kennis. Selecteer een kleine groep als vertegenwoordiging (kopgroep) en neem die actief mee. Kijk goed naar werklust van de betrokkenen.
<b>Samenhang met andere activiteiten in de regio</b>	Zorg voor interactie met andere initiatieven, zodat gezamenlijke innovatie ontstaat. Maak synergiën en kruisbestuiving zichtbaar.
<b>Procesgeoriënteerde aanpak</b>	Complexe systeeminnovaties hebben tijd nodig. Deel tussentijdse successen om de energie in het project te behouden.
<b>Communicatie</b>	Zorg voor een goed communicatieplan, gericht op alle partners binnen het programma en op partijen daarbuiten. Communiceer naast successen ook over het proces, zodat stakeholders worden meegenomen en actief kunnen meedoen.
<b>Reflexieve monitoring</b>	Inbedding monitoring in projectorganisatie en kenniscentrum. Bewaak participatieve en actiegerichte karakter van de monitoring. Bewaak het kort-cyclische karakter van de monitoring.

Bron: Veltman et al., 2020.

**c. Beoordeel kritisch de actiebereidheid van het beoogde samenwerkingsverband van de Learning community**

Beoordeel de actiebereidheid met de volgende stellingen:

- Iedereen is het erover eens dat er een groter gemeenschappelijk doel aanwezig is dat beter samen bereikt kan worden dan afzonderlijk.
- Iedereen vindt die doelen op dit moment belangrijk en schat in dat dit voorlopig zo blijft.
- Iedereen is bereid en in staat om in ontwerp en implementatie een betekenisvolle rol te spelen.
- Iedereen weet dat het in eerste instantie om een tijdelijke invulling gaat met de bedoeling deze verder te laten ontwikkelen tot een duurzaam samenwerkingsverband.
- Iedereen die om tafel zit is beslissingsbevoegd (of heeft toegang tot de beslissers).

**d. Benut de vele financieringsmogelijkheden voor een leven lang ontwikkeling**

Om te komen tot een (start)subsidie voor Learning communities. Kijk bijvoorbeeld voor [een overzicht op de portal van Arbeidsmarkt InZicht](#).

- Voor de vergoeding van deelnemers vanuit organisaties is o.a. beschikbaar: SLIM-regeling, bijdrage O&O fondsen en provinciale bijdragen.
- Voor de vergoeding van deelnemers vanuit kennisinstellingen is o.a. beschikbaar: RAAK mkb subsidie (Regieorgaan SIA), NWO-subsidie, mkb-idee, toeslag PPS van Topsectoren.

**e. Investeer tijdens de startfase in zeer regelmatig consortiumoverleg**

- Investeer in een (zoveel mogelijk) onafhankelijke consortiumleider die veel affiniteit heeft met de sector en in staat is

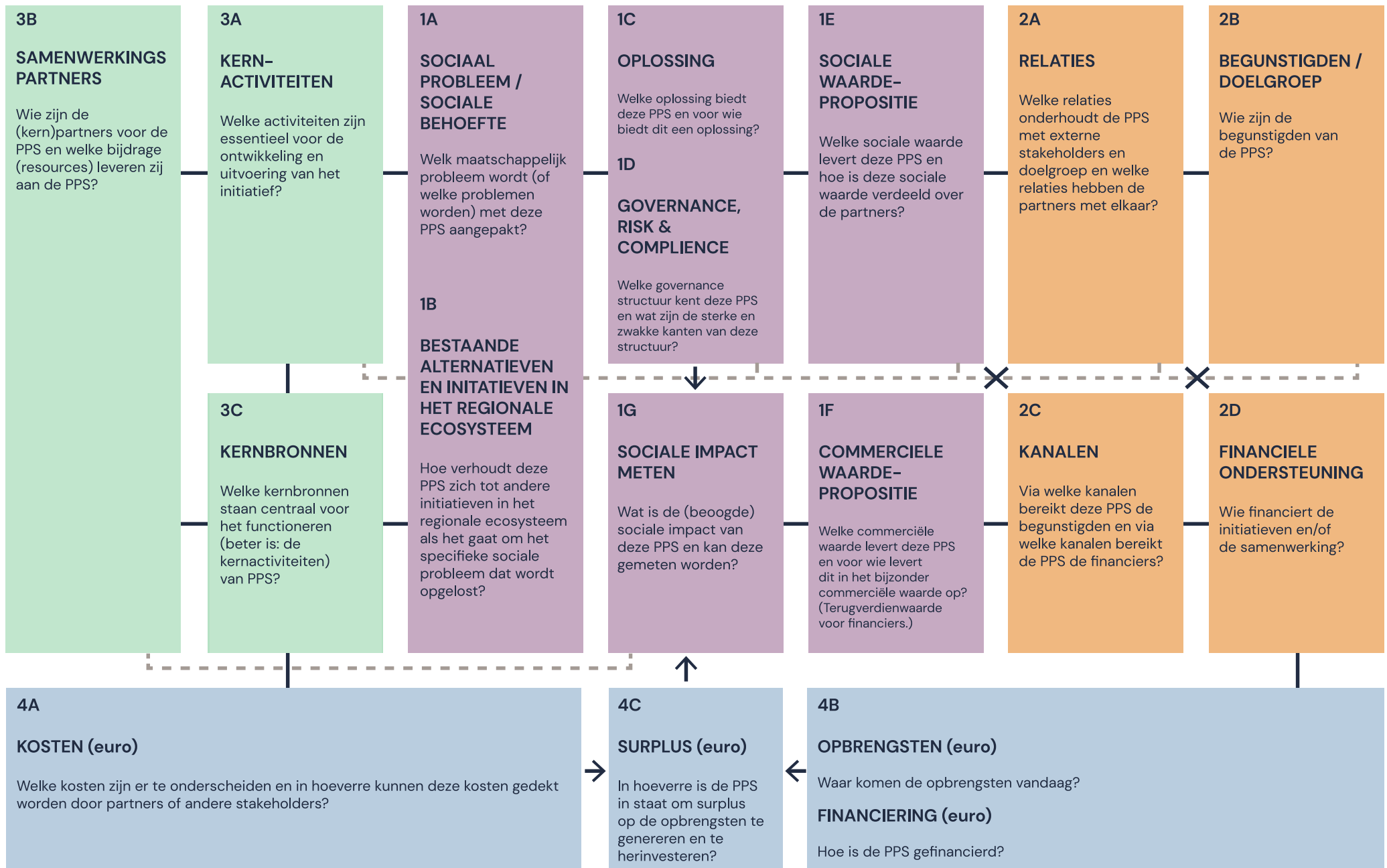
kennisinstellingen en organisaties te verbinden. Ervaringen van bestaande Learning communities laten zien dat een dergelijke consortiumleider zeer bepalend is voor een succesvolle Learning community.

- Een Learning community is geen doel maar een middel; neem niet de Learning community als startpunt, maar begin met het uitvragen van zowel lange- als korte termijn uitdagingen en belangen van de organisaties en kennisinstellingen.
- Bevraag de partijen naar hun belangrijkste strategische uitdagingen, en vraag vooral door naar veranderingen in de dagelijkse werkpraktijk van medewerkers. Door Learning communities te bouwen rondom veranderingen in de dagelijkse werkpraktijk wordt het concept veel laagdrempeliger en relevanter voor mkb-organisaties.
- Investeer, zeker in de beginfase, in regelmatige – bijv. maandelijks – consortiumbijeenkomsten om verwachtingen en belangen met elkaar te delen en de voortgang van het ontwerp van de Learning communities te bespreken.
- Betrek, zeker in de beginfase, altijd de bedrijfseigenaren/ directeuren in de consortiumbijeenkomsten.
- Houd voor de betrokkenheid – zeer regelmatig – contact met de betrokken organisaties, ook al is het maar kort en telefonisch.
- Stel een samenwerkingsovereenkomst op tussen de samenwerkende partijen.

Door de verwachtingen duidelijk te krijgen, vast te leggen en regelmatig te evalueren voorkom je stagnatie in de samenwerking. Als de gemeenschappelijke basis voldoende solide is, is het tijd voor het ontwerp.

#### **f. Bepaal het type Learning community met deze vier ontwerpoverwegingen**

- Interne versus externe Learning community: als het doel is om operationele kennis en werkprocessen te verbeteren dan kan een Learning community voornamelijk intern gericht zijn. Als het gaat over meer vernieuwende kennisontwikkeling dan is verbinding met een kennisinstelling vaker wenselijk.
- Kenniscreatie versus kennisdeling: als de ontwikkeling van nieuwe kennis centraal staat dan zal in de Learning community vooral nadruk liggen op het ondersteunen van sociale leerprocessen en het gesprek tussen deelnemers. Bij kennisdeling is vooral het stimuleren van het gesprek, vertrouwen en veiligheid belangrijk, veelal in een mix van junior en senior deelnemers.
- Openbare versus vertrouwelijke kennis. Een organisatie die werkt met vertrouwelijke informatie zal deze vertrouwelijkheid en de interactie met deelnemers van buiten willen waarborgen door nadere afspraken of overeenkomsten tussen de deelnemers. Individuele medewerkers met een persoonlijk leernetwerk zullen zich vaak aan dergelijke regels van vertrouwelijkheid moeten houden als ze extern actief zijn. Bij openbaar toegankelijke kennis kan deze makkelijker worden gedeeld tussen deelnemers van de Learning community.
- Veiligheid versus openheid. Deelnemers met een grote behoefte aan veiligheid willen vaak de toegang tot hun kennis kunnen afschermen. Deelnemers met een meer open attitude zijn wel vaker bereid om hun kennis breed met anderen te delen. Dit is onderwerp van overleg.



**g. Benut het Sociale Innovatie Business model om samen met stakeholders de waarde van de Learning community te bepalen.**

Met het Sociale Innovatie Businessmodel is het mogelijk om te komen tot een gezamenlijk gedragen beeld van de toegevoegde waarde van de Learning community. Door het model in te vullen voor alle afzonderlijke partners én voor de samenwerking als geheel wordt recht gedaan aan de waarde van samenwerking voor de verschillende partijen.

Ga in gesprek met alle (beoogde) stakeholders in de Learning community over de doelen van de samenwerking: het canvas kan door de projectleider van een Learning community worden ingevuld na een rondgang langs alle partnerorganisaties, maar ook in een werksessie met vertegenwoordigers van de kernpartners samen. De dialoog over de uitkomsten vormt een belangrijk onderdeel van het opstarten van de Learning community. Zo krijgen de partners ook zicht op elkaars perspectieven en ontstaat een gedeeld perspectief op de samenwerking.

De volgende elementen van samenwerking worden in kaart gebracht:

- Wat is de waardepropositie (rood): bespreek de individuele doelen van de (beoogde) partners en ga in gesprek over de gemeenschappelijke doelen: welk gemeenschappelijk probleem wil men oplossen? Breng daarbij ook in kaart welke activiteiten de partners al uitvoeren om aan deze doelen te voldoen en stel de vraag wat samenwerking hieraan toevoegt.
- Voor wie wordt waarde gecreëerd (geel): bespreek voor wie de samenwerking wordt opgezet, wie er belang bij heeft en hoe deze doelgroep benaderd kan worden.

Ga in gesprek over welke activiteiten het beste aansluiten bij de beoogde doelen:

- Hoe wordt waarde gecreëerd (groen): bespreek vervolgens de vraag hoe iedere partner bij kan dragen aan de vastgestelde doelen en welke activiteiten in onderlinge samenwerking moeten worden ontwikkeld. Wat gaan de kernactiviteiten worden van de samenwerking en wat is daarvoor nodig?
- Hoe wordt dit gefinancierd (blauw): tenslotte zal in deze fase ook gesproken moeten worden over de financiering van de samenwerking. Daarbij is het belangrijk dat de kosten en baten niet alleen financieel in beeld worden gebracht, maar ook de maatschappelijke kosten en baten worden meegewogen.

**h. Organiseer diepte-interviews en observaties met medewerkers, studenten, docenten en experts van de Learning community om te komen tot een gedeelde focus van de Learning community.**

- Het is van groot belang om samen met directie en management en studenten en docenten uit de kennisinstellingen een eerste verkenning te doen om de lange- en korte termijn uitdagingen te concretiseren. Waarom en waarmee zouden ze aan de slag willen met een Learning community? Hoe zou zo'n community eruit kunnen zien?
- Bevraag betrokken bedrijfseigenaren, leidinggevend en medewerkers naar hun korte- en lange termijn uitdagingen en de werknemers-skills die nodig zijn om in die lange termijn uitdagingen te voorzien.
- Onderzoek welke belangrijke projecten de komende tijd actueel worden in de organisatie en welke uitdagingen die projecten met zich meebrengen. Die projecten kunnen een startpunt zijn voor de Learning community.

- Spreek medewerkers zoveel mogelijk in hun dagelijkse werkomgeving. Dat geeft een rijker beeld van de context en dagelijkse uitdagingen.
- Achterhaal bij medewerkers hoe zij in hun dagelijkse werkpraktijk leren: hun kennis en skills ontwikkelen. Een Learning community kan aansluiten bij die leermethoden en leerpraktijk.
- Organiseer daarnaast ook een aantal observaties bij de organisaties.

Kijk naar hoe het werk er op er dit moment uit ziet; welke werkzaamheden worden uitgevoerd, hoe wordt er gereageerd op bepaalde situaties, met wat voor type werkzaamheden en projecten zijn ze bezig en hoe wordt er onderling samenwerkt tussen de verschillende mensen (functies) in de werkprocessen.

- Observeer in elk bedrijf de dagelijkse werkpraktijk om te ontdekken waar de uitdagingen liggen waarop Learning communities kunnen worden gebouwd. U zult zien dat deze investering niet alleen concrete handvatten geeft voor het ontwerp, maar ook zorgt voor betrokkenheid van de organisaties.
- Probeer tijdens de observaties de verschillende teams (binnen- en buitendienst, afdelingen, etc.) te bezoeken om verschillende belangen en dynamiek in de samenwerking te achterhalen.



## 3.3 Ontwerpen

Wat zijn de aandachtspunten voor het ontwerpen van Learning communities? Ook hier een aantal praktische tips.

- a. Betrek een facilitator die in staat is om deelnemers van de Learning community te coachen, te verbinden en enthousiasmeren voor een gezamenlijk leerproces.
- b. Kom tot een heterogene samenstelling met deelnemers die elkaar versterken.
- c. Stel een stuurgroep samen bestaande uit vertegenwoordigers vanuit de organisaties, kennisinstellingen en sociale partners.
- d. Gebruik het werkblad micro-Learning communities om met kennisinstellingen en organisaties de inhoud van de Learning community te concretiseren.
- e. Train en ondersteun facilitators in het begeleiden van de Learning community.
- f. Kom tot een onderwerp van de Learning community waarvan de (tussentijdse-) opbrengsten direct in het werk van de deelnemers kan worden toegepast.
- g. Kom tot een samenstelling van Learning community van personen die elkaar versterken.

We werken deze tips uit met behulp van een aantal bouwstenen uit het conceptueel raamwerk publiek-private Learning communities (Mennens et al., 2021) zoals dit in 2.2. (Perspectieven op de inrichting van Learning communities) is gepresenteerd.

### a. Werf een facilitator die in staat is om deelnemers van de Learning community te coachen, te verbinden en enthousiasmeren voor een gezamenlijk leerproces.

Voorbeeldprofiel<sup>18</sup> van een facilitator:

- Minimaal hbo-niveau, bij voorkeur een achtergrond in de techniek aangevuld met expertise op het gebied van leren en innoveren óf een achtergrond op het gebied van Arbeid- en Organisatie Psychologie/HRM/HRD.
- Ervaring in het begeleiden van groepen volwassenen bij hun samenwerking en gezamenlijke leerproces en bekendheid met de fasen van teamontwikkeling.
- Inzicht in de sector waarin de Learning community georganiseerd wordt of in staat deze snel eigen te maken, zodat je in staat bent 'de taal van de werkvloer' te spreken.
- Inzicht in factoren die bijdragen aan het goed functioneren van een Learning community en weet hierop te sturen (zoals creëren van een gunstig leerklimaat door te zorgen voor een gevoel van autonomie, verbondenheid en competentie).
- Vertrouwen in een 'agile manier van werken'; overzicht houden, maar ook flexibel en kunnen inspelen op tussentijdse veranderingen.
- In staat verschillende belangen aan elkaar te verbinden en met mensen samen te werken met een diverse achtergrond.

De organisatorische taken van de facilitator zijn:

- Het organiseren van werksessies en leeractiviteiten, eventueel met hulp van externe betrokkenen.

18 [https://www.techyourfuture.nl/files/downloads/LC\\_impactinterview\\_v6.pdf](https://www.techyourfuture.nl/files/downloads/LC_impactinterview_v6.pdf)

- Het faciliteren van de interactie tussen deelnemers.
- Het bewaken van de planningen en andere werkafspraken.
- Het zorgdragen voor de benodigde ondersteunende documenten/materialen.
- Het fungeren als brug tussen deelnemers en hun interactie, conflicten en afhankelijkheden.

**b. Kom tot een heterogene samenstelling van deelnemers die elkaar versterken**

- Vorm kleine groepen of teams van 8-12 personen.
- Teams zijn gemengd, interdisciplinair en bestaan uit studenten, docenten en werkveldpartners. Allen moeten iets uit de Learning community kunnen halen voor hun eigen discipline/professie en moeten kunnen bijdragen aan het gemeenschappelijk doel op basis van hun expertise.
- Zet mensen met verschillende expertise, achtergronden en leerbehoeftes en variatie in generaties samen. Het mixen van ervaren en minder ervaren deelnemers is aan te raden om kennisuitwisseling en kenniscreatie te bevorderen.
- Benadruk het belang van bereidheid om een ander te helpen het gemeenschappelijke doel te halen.
- Gebruik een multidisciplinaire aanpak waarbij studenten, vakdeskundige docenten, experts en werknemers van organisaties kunnen worden ingezet.
- Stel een onafhankelijk consortiumleider aan die veel affiniteit heeft met de sector. Dit is van belang om strategische belangen van organisaties alsook kennisinstellingen op te halen.
- Zet docenten in die connecties hebben met het bedrijfsleven.

**c. Stel een stuurgroep samen bestaande uit vertegenwoordigers vanuit organisaties, kennisinstellingen en sociale partners.**



- Organiseer maandelijkse consortiumbijeenkomsten om verwachtingen en belangen met elkaar te delen en de voortgang van het ontwerp van de Learning communities te bespreken.
- Betrek, zeker in de beginfase, altijd bedrijfseigenaren/directeuren in de consortiumbijeenkomsten.
- Bevraag alle betrokkenen naar hun korte- en lange termijn uitdagingen en de skills die nodig zijn om in die lange termijn uitdagingen te voorzien.
- Complexe vraagstukken kunnen vaak alleen worden opgelost door een interdisciplinaire samenwerking in de regio. De opleiding van studenten moet worden geïntegreerd met de innovaties en ontwikkelingen in het werkveld.
- Formuleer doelen samen met de betrokkenen zodat deze verwezenlijkt kunnen worden. Zorg dat deze doelen gericht zijn op samen leren, innoveren en produceren om het complexe vraagstuk in de regio op te lossen.
- Zorg dat de stuurgroep gezamenlijk partnerschap voor ogen houdt. Dit houdt in dat alle partijen op gelijkwaardige wijze de Learning community ontwikkelen en hier allen evenveel effort in steken.
- Stuur de leeromgeving gezamenlijk aan vanuit een bestuur of regiegroep. Zorg dat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn en verdeeld zijn tussen het werkveld en de opleiding
- Opleiding en werkveld faciliteren en financieren samen de samenwerking door bijvoorbeeld arbeidsuren, middelen en locatie beschikbaar te stellen.
- Stel een samenwerkingsovereenkomst op tussen partijen waarin wederzijdse verwachtingen en verantwoordelijkheden worden overeengekomen en vastgelegd.



**d. Gebruik onderstaand werkblad ‘ontwerpsessies voor een learning community’ om met kennisinstellingen en organisaties de inhoud van de Learning community te concretiseren.**

Met het werkblad micro-Learning communities kunnen organisaties en kennisinstellingen samengebracht worden rond het ontwerp van een Learning community.

- Doorloop de systematiek met zowel management als medewerkers. Breng steeds zowel verschillende organisaties als kennisinstellingen bij elkaar.
- Geef Learning communities vorm rondom een concreet project of uitdaging in het bedrijf of de organisatie. Door klein te beginnen wordt de Learning community snel concreet en wordt de betrokkenheid vergroot.

<p>1 Welk project?</p> <p>Wat is het projectdoel?</p> <p>Hoe technisch innovatief? 1 2 3 4 5 Hoe complex? 1 2 3 4 5</p>	<p>2 Welke uitdaging?</p> <p>Wat is het gezamenlijke leerdoel?</p>	<p>3 Wie neemt deel aan de LC en wat is hun individueel leerdoel??</p> <p>Wie? _____ Leerdoel? _____</p>	<p>Aan het eind van dit project...</p> <p>Kunnen we...</p> <p>Weten we...</p> <p>Zijn we...</p>
<p>4 Hoe deze te bereiken?</p> <p>Welke leermiddelen / activiteiten?</p> <p>Wat er als _____</p> <p>Wat er nog nodig is _____</p>	<p>5 Wie zit er in de tweede schil?</p> <p>Welke expertise / leermogelijkheden?</p>	<p>6 Hoe maken we dit mogelijk?</p> <p>Randvoorwaarden?</p> <p>Zemouwig of realiseren _____</p> <p>Moeilijk of realiseren _____</p>	
<p>?</p> 		<p>!</p> 	

*Bron:* Techyourfuture 2021. Gas erop! Ontwerpprincipes van learning communities als aanjager voor de energietransitie.

**e. Train en ondersteun facilitators in het begeleiden van de Learning community**

Aandachtspunten voor het faciliteren van de samenwerking en het leren:

- Zorg dat bijeenkomsten zoveel mogelijk plaatsvinden in het betrokken bedrijf.
- Help deelnemers bij het gezamenlijk formuleren van het doel. Dit draagt bij aan het afbakenen van het vraagstuk en geef richting aan de werkwijze.
- Stimuleer het leren op de werkplek: het grootste deel van het leren vindt plaats buiten de bijeenkomsten: namelijk op de werkplek. Het is mogelijk nieuw voor de deelnemers om hun werkplek als een leerplek te zien. Doordat de facilitator dit expliciteert worden deelnemers zich hiervan bewust.
- Organiseer een digitaal platform (bijvoorbeeld een WhatsApp groep of MS Teams) zodat men elkaar makkelijk vragen kan stellen. De facilitator kan een belangrijke rol spelen bij het faciliteren van de interactie tussen teamleden. Hoe kunnen ze met elkaar meekijken en samenwerken waar dat normaliter lastig te organiseren is?
- Bewaak de balans tussen wendbaarheid, aanpassing aan nieuwe inzichten en tegelijkertijd tot een eindpunt of opbrengst proberen te komen.
- Hanteer een agile aanpak waarbij flexibiliteit en het inspelen op de leerbehoeften van de deelnemers voorop staat.
- Stimuleer het “wij-gevoel”, bijvoorbeeld door de Learning community een naam te geven en samen na te denken over hoe je als groep wilt samenwerken. Houd eventuele ‘scheidingen’ tussen mensen van verschillende organisaties (bedrijf/onderwijs), opleidingsniveaus of status (werkende/student/docent) of onderdelen van de organisatie (binnen/buiten) in de gaten. Door te benadrukken wat mensen gemeenschappelijk hebben, komt

- de nadruk minder te liggen op (niet relevante) verschillen.
- Zorg voor een geïnformeerde startpositie middels intake-interviews. In het begin hebben deelnemers mogelijk een afwachtende houding, de Learning community is nieuw voor hen. Het is belangrijk dat ze niet in het diepe worden gegooid, maar ondersteund worden in het zelfstandig vormgeven van hun leer-werkproces. Het kan goed helpen om mensen in duo's aan onderdelen te laten werken (vooral het combineren van mensen met verschillende functies kan bijdragen aan begrip over en weer).
  - Probeer uit te gaan van wat mensen al weten of aangegeven hebben goed te kunnen, en benoem dit. De facilitator heeft voorkennis uit de intake-interviews. En speelt een belangrijke rol om de expertise van iedereen zichtbaar te maken voor de anderen. Als iets (nog) niet is gelukt, dan is het belangrijk om niet te veel op het individu te focussen maar als groep te kijken hoe een obstakel overwonnen kan worden.
  - Houdt motivatie, opvattingen en houding van de deelnemers in de gaten. Om deelnemers op de lange termijn te motiveren voor leren, verbeteren en vernieuwen, is het belangrijk dat de facilitator weerstand in de Learning community zo vroeg mogelijk signaleert en bespreekbaar maakt. Weerstand heeft vaak te maken met een gebrek aan vertrouwen of ervaring, of met negatieve ervaringen in het verleden. De facilitator legt de focus op de toekomst door te vragen: wat heb je als deelnemer van deze groep, of van anderen in de organisatie, nodig om verder te komen? Daarnaast maakt de facilitator de meerwaarde van de Learning community expliciet aan de deelnemers door tussentijdse leeropbrengsten te bespreken en te vieren.
  - Verbindt de Learning community aan het dagelijkse werk van de deelnemers. De volgende vragen kunnen hierbij helpen: 1) Waar ben je onzeker over of wat vind je moeilijk in je werk? 2)

Wat deed je anders en wat leverde dit op voor je werk? 3) Welke factoren belemmerde of bevorderde dit? 4) Zou je een volgende keer je werk weer zo doen? 5) Wat heb je van de groep, of van anderen in de organisatie, nodig om het weer zo te doen of anders te kunnen doen? 6) Welke acties kunnen we als Learning community ondernemen om dit voor elkaar te krijgen?

- Houdt de leerdoelen en leeropbrengsten van de Learning community continu in de gaten en bespreek met de deelnemers wat logische vervolgstappen zijn. In de laatste bijeenkomst is er aandacht voor 'hoe nu verder'. Er wordt besproken welke leeropbrengsten (verder) geïmplementeerd moeten worden in het dagelijkse werk en wat hiervoor nodig is. Er wordt dan ook besproken in welke vorm de samenwerking een vervolg kan krijgen en wat hiervoor nodig is.

#### **f. Kom tot een onderwerp van de Learning community waarvan de (tussentijdse-) opbrengsten direct in het werk van de deelnemers kan worden toegepast**

Om betrokkenheid van deelnemers bij de Learning community te vergroten en de uitkomsten impact te laten hebben op hun dagelijkse praktijk, is de keuze van het onderwerp en het selecteren van de deelnemers erg belangrijk. De verwachting is dat de Learning community de meeste impact heeft wanneer:

- De activiteiten in de Learning community direct relevant zijn en in het werk toegepast kunnen worden.
- Het vraagstuk een concreet onderwerp betreft waar deelnemers in hun dagelijkse werk mee te maken hebben (vraagstuk van de Learning community ligt binnen het domein van invloed van de deelnemers).
- Het vraagstuk van de Learning community te beantwoorden is in de gekozen tijdspanne.

- De deelnemers worden gestimuleerd door samen met een vraagstuk aan de slag te gaan dat gekoppeld is aan hun dagelijkse werkzaamheden, en van hun werk een leeromgeving te maken.

Voorbeelden van leeractiviteiten op de werkplek zijn:

- elkaar observeren
- samen experimenteren/ uitproberen
- kennis delen
- feedback of hulp vragen/geven
- informatie opzoeken en delen (YouTube, handleidingen, etc.)
- mensen van buiten betrekken/ bij andere organisaties te gaan kijken

#### **g. Kom tot een samenstelling van een Learning community met personen die elkaar versterken**

Het samen werken en leren rondom een bepaald onderwerp moet toegevoegde waarde hebben. Iedereen brengt én haalt iets uit de deelname: iedereen is lerende. Deels wordt dit principe ondersteund bij de keuze van het onderwerp en de selectie van deelnemers: de uitdaging waaraan gewerkt wordt is niet oplosbaar door één persoon, men is hierbij van elkaar afhankelijk. Er wordt gezocht naar deelnemers met diversiteit in ervaring en achtergrond.

Echter, om hier gebruik van te maken moet deze expertise ook geëxpliciteerd en gerespecteerd worden. We onderscheiden drie vormen van gezamenlijk leren:

- a. Teamactiviteit: door samen te werken (binnen en buiten de meetings) is er mogelijkheid tot kennisdeling, vragen stellen et cetera.
- b. Teamreflexiviteit: tijdens de stand-ups en werksessies wordt het doel, de voortgang, opbrengsten en manier van (samen)werken besproken en aangepast.
- c. Boundary crossing: het schakelen tussen en verbinden van verschillende werkpraktijken (zoals onderwijs en de werkplek). Om boundary crossing te stimuleren kunnen bijvoorbeeld docenten of leveranciers uitgenodigd worden om kennis te delen.

De individuele leerdoelen zijn gekoppeld aan de doelen van het gezamenlijke vraagstuk. Dit is vaak de andere kant van de medaille wanneer er over de expertise wordt gesproken. “Waar heb je al ervaring mee?” is gekoppeld aan “waar wil je ervaring mee opdoen?” Voor zover mogelijk zijn de deelnemers bekend met elkaars leerdoelen, zodat ze elkaar hierbij kunnen ondersteunen.

## 3.4 Uitvoeren

Wat zijn de aandachtspunten in de uitvoering van de lerende samenwerking?

- a. Zorg voor een veilige Learning community waarin mensen de motivatie ontwikkelen om van elkaar te leren.
- b. Structureer de uitvoering van de Learning community in drie fasen: oriëntatie, actie en evaluatiefase.
- c. Organiseer wekelijkse bijeenkomsten.
- d. Stimuleer leren op de werkvloer.
- e. Maak een blended variant van de Learning community.
- f. Faciliteer de dialoog in Learning communities met praktische instrumenten.

### a. Zorg voor een sociaal veilige learning community waarin mensen de motivatie ontwikkelen om van elkaar te leren.

1. Eén van de belangrijke rollen van de facilitator is om na te gaan of de Learning community zich ontwikkelt tot een hechte groep gemotiveerde deelnemers die vertrouwen hebben in zichzelf en elkaar. Dit zijn belangrijke voorwaarden om tot (gezamenlijk) leren te komen. Een belangrijk vertrekpunt zijn de volgende drie basisbehoeften van deelnemers:
  - Verbondenheid: deelnemers hebben het gevoel ergens bij te horen, ze identificeren zich met de learning community.
  - Verbondenheid: probeer het "wij-gevoel" te stimuleren, zorg bijvoorbeeld voor een naam voor de Learning community en denk samen na over hoe je als groep wil samenwerken.

2. Autonomie: deelnemers voelen de ruimte om zelf de Learning community en eventuele veranderingen in hun werk vorm te geven, eigen inbreng wordt gewaardeerd. In het begin hebben deelnemers mogelijk een afwachtende houding, de Learning community is nieuw.
3. Competentie: deelnemers krijgen vertrouwen in hun eigen kunnen en de capaciteiten van het team.

Probeer uit te gaan van wat mensen al weten of aangegeven hebben goed te kunnen, en benoem dit. Een facilitator heeft vaak voorkennis uit de intake interviews en dus een belangrijke rol om de expertise van iedereen zichtbaar te maken voor de anderen.

### b. Structureer de uitvoering van de Learning community in drie fasen: oriëntatie, actie en evaluatiefase

- a. Oriëntatiefase: in de oriëntatiefase (faseduur afhankelijk van de complexiteit van de samenwerking – vaak enkele weken) wordt gewerkt aan een gezamenlijke identiteit, procesafspraken, een gezamenlijk en gedeeld doel en duidelijkheid over individuele leerdoelen. Om dit te bereiken zijn al eerste leeractiviteiten ondernomen. Verder wordt er geoefend met de verschillende structuren en manieren van samenwerken.
- b. Actiefase: De actiefase bestaat uit (minimaal) zes weken. Om te zorgen dat de Learning community flexibel en wendbaar is, adviseren we dit op te delen in drie sprints van telkens twee weken (of twee sprints van drie weken). Elke sprint start met een werksessie. Hier wordt het doel voor de komende twee weken vastgesteld, kunnen gezamenlijke leeractiviteiten plaatsvinden en andere leeractiviteiten worden gepland.

- c. Evaluatie en verduurzamingsfase: De laatste fase is de evaluatie en verduurzamingsfase. Hierin is aandacht voor de opbrengsten, hoe de opbrengsten geïntegreerd gaan worden in de dagelijkse praktijk, op welke manier de groep verder wil samenwerken en leren, en welke andere personen betrokken moeten worden om dit te realiseren (bijvoorbeeld het management).

**c. Organiseer wekelijkse bijeenkomsten**

Deze bijeenkomsten kunnen bestaan uit zogenoemde stand-up meetings, werksessies, of een combinatie van beide. Hieronder worden ze uitgelegd. In de praktijk blijkt een combinatie goed te werken bij interprofessionele teams, omdat zij tijd nodig hebben om elkaars expertise te leren kennen voordat zij hiervan goede gebruik kunnen maken.

Tijdens de meetings wordt kort teruggeblikt op de vorige week en vooruitgeblikt op de komende week. Deze vindt wekelijks plaats. Het doel van een stand-up is om als team een duidelijk beeld te krijgen waar iedereen staat en hoe je anderen kan helpen om eventuele blokkades weg te nemen. Het is belangrijk dat de stand-up kort duurt en je te realiseren dat dit niet het moment is om inhoudelijk in gesprek te gaan. Het is voor de facilitator belangrijk om discussiepunten wel te identificeren en die even te “parkeren” en hier tijd en ruimte voor te creëren voor de betrokkenen na de stand-up of tijdens de volgende werksessie.

Onderdeel	Facilitator	Deelnemers
<b>Vorbereiding</b>	Stuurt herinnering voor het selecteren van een ervaring	Kiezen foto uit / ervaring die ze willen delen (in Whatsapp)
<b>Stand-up</b>	Faciliteert de stand-up: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tijdbewaking (15 min max)</li> <li>• afsluiting: wat hebben we in de volgende werksessie nodig</li> <li>• doet eventueel suggesties hoe blokkades weg te nemen</li> <li>• visualiseert de voortgang, bijv. d.m.v. een kanban-bord, Miro, Lino.</li> </ul>	Elke deelnemer bespreekt kort, aan de hand van een foto, waar hij zijn trots op was / verbaasd over etc. en beantwoordt de 3 kernvragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wat heb je gedaan afgelopen week</li> <li>• wat ga je komende week doen</li> <li>• Is er iets dat je voortgang belemmert?</li> </ul>
<b>Na afloop</b>	Analyse van voortgang, invullen gespreksverslag, plan voor volgende werksessie	Continuering van leer- / werkactiviteiten

De kern van de werksessie (45–60 minuten) wordt bepaald door de wensen en behoeften van deelnemers, waarbij het samen leren centraal staat. De facilitator heeft op basis van de eerdere stand-ups of werksessies een inhoudelijke component voorbereid of gevraagd aan de deelnemers om dit te doen (bijvoorbeeld een demo). Daarnaast kan er tijdens de werksessie gewerkt worden aan het maken van producten die nodig zijn voor experimenten op de werkvloer. Tijdens het slot worden eventuele afspraken en plannen kort herhaald en wordt er vooruitgeblikt op de volgende werksessie.

#### **d. Stimuleer leren op de werkvloer**

Bij leeractiviteiten op de werkvloer is de facilitator meestal niet aanwezig. Wel worden er tijdens werksessies en stand-ups leeractiviteiten besproken en gepland. De deelnemers ondernemen leeractiviteiten die zo veel mogelijk zijn geïntegreerd in hun dagelijkse werk. Voorbeelden van dagelijkse leeractiviteiten die (binnen en buiten) de bijeenkomsten plaats kunnen vinden zijn:

- experimenteren met nieuwe technieken;
- informatie opzoeken;
- presentaties bijwonen;
- anderen observeren;
- reflecteren op eigen werk;
- online module volgen;
- brainstormen en overleggen;
- feedback of hulp vragen en geven;

#### **e. Maak een blended variant van de Learning community**

Wanneer er wordt gekozen om (volledig of deels) online te overleggen, heeft dit consequenties voor de samenwerking. Houd er rekening mee dat deelnemers misschien weinig ervaring hebben met online vergaderen en hierbij begeleiding nodig hebben. Over het algemeen is het moeilijk om de vijf designprincipes volledig te waarborgen wanneer een Learning community (voornamelijk) online samenwerkt. De volgende adviezen dienen zoveel mogelijk opgevolgd te worden om de online Learning community te kunnen laten slagen. Het is raadzaam om de deelnemende organisaties zo vroeg mogelijk op deze adviezen te wijzen:

- Elke deelnemer heeft een laptop of tablet, oortjes of koptelefoon, wifi-verbinding en een rustige plek om te overleggen tot zijn beschikking.
- Streef naar een gelijke overlegsituatie. Daarom logt iedere deelnemer met een eigen device in op de online meeting. Zo kan iedereen zelf in de chat of in documenten werken. De deelnemers zitten hierbij niet samen in een ruimte om te voorkomen dat er subgroepen ontstaan.
- Houd rekening met zo'n 5 minuten om online op te starten. Wees op tijd online aanwezig, bij voorkeur 5 minuten van tevoren, om iedereen welkom te heten.
- Zet de benodigde documenten en materialen van tevoren online klaar.
- Attendeer de deelnemers op de richtlijnen voor online vergaderen en maak hier afspraken over, bijv. microfoon uit als je niet praat.
- Spreek deelnemers gericht aan: "X, hoe denk jij hierover"?

## f Faciliteer de dialoog in Learning communities met praktische instrumenten

Maak gebruik van instrumenten om de dialoog in Learning communities te ondersteunen. Alle instrumenten zijn gebaseerd op concrete ervaringen:

Naam tool	Doel	Doelgroep	Link
<b>Designkit Learning communities: doelenscan</b>	Een hulpmiddel om de doelen van de Learning community te bepalen.	Begeleiders van Learning communities	<a href="https://www.kennisdclogistiek.nl/system/downloads/attachments/000/000/798/original/Van_taal_naar_tool.pdf?1644879245">https://www.kennisdclogistiek.nl/system/downloads/attachments/000/000/798/original/Van_taal_naar_tool.pdf?1644879245</a>
<b>Designkit Learning communities: structuur &amp; processcan</b>	Een hulpmiddel om de opzet en werkwijze van de Learning community te bepalen.	Begeleiders van Learning communities	<a href="https://www.kennisdclogistiek.nl/system/downloads/attachments/000/000/798/original/Van_taal_naar_tool.pdf?1644879245">https://www.kennisdclogistiek.nl/system/downloads/attachments/000/000/798/original/Van_taal_naar_tool.pdf?1644879245</a>
<b>Community ster methode</b>	Een methode voor gezamenlijke beeldvorming over doelen, opbrengsten en leercultuur bij het opzetten van een Learning community.	Ontwerpers van een Learning community	<a href="https://www.ou.nl/documents/40554/383618/OI_2017_2_web.pdf/aff395d1-351d-97d0-3aa9-2dee04b74dcd">https://www.ou.nl/documents/40554/383618/OI_2017_2_web.pdf/aff395d1-351d-97d0-3aa9-2dee04b74dcd</a>
<b>Designkit Learning communities: cultuurscan</b>	Een hulpmiddel om de gewenste cultuur van de learning community te bepalen.	Begeleiders van Learning communities	<a href="https://designkit-lc.nl">https://designkit-lc.nl</a>
<b>Actiescan Learning communities</b>	Deelnemers krijgen zicht op de concrete stappen die zij kunnen zetten om hun gezamenlijk doel te bereiken.	Deelnemers en begeleiders van Learning communities	<a href="https://humancapitaltopsectoren.wijzinkatapult.nl/learning-communities/actiescan/">https://humancapitaltopsectoren.wijzinkatapult.nl/learning-communities/actiescan/</a>
<b>Seeds of innovation</b>	De tool/rapportage biedt inzicht in de 12 factoren die van belang zijn bij de doorontwikkeling van Learning Communities en zorgen voor meer gebruik van de opbrengsten van de Learning Communities. In de tool kunnen deze factoren gescoord en gemonitord worden (over de tijd) zodat de voortgang kan worden bekeken. Het is een tool die nu offline (d.m.v. een poster) kan worden gebruikt. Er is ook een concept ontwikkeld van een digitale tool.	Deelnemers en begeleiders van Learning communities	<a href="https://www.dehaagsehogeschool.nl/sites/hhs/files/documents/seeds-of-innovation-walk-through.pdf">https://www.dehaagsehogeschool.nl/sites/hhs/files/documents/seeds-of-innovation-walk-through.pdf</a>

Naam tool	Doel	Doelgroep	Link
<b>Partnerschapskaart</b>	De partnerschapskaart is een dialogisch instrument dat behulpzaam is in het bouwen aan partnerschapsrelaties in transdisciplinaire (=gemengde) groepen.	Begeleiders en deelnemers van Learning communities	<a href="https://blog3.han.nl/werkplaats-sociaal-domein-nijmegen/wp-content/uploads/sites/34/2016/04/EvaluatiekaartPartnerschapV1.pptx">https://blog3.han.nl/werkplaats-sociaal-domein-nijmegen/wp-content/uploads/sites/34/2016/04/EvaluatiekaartPartnerschapV1.pptx</a>
<b>Fasemodel PPS in het beroepsonderwijs</b>	Deze tool is bedoeld om de ontwikkeling van PPS'en in overzichtelijke stappen op te delen en objectief te meten. En om, vanuit een gemeenschappelijke taal, zinvol ideeën en adviezen over next steps uit te wisselen.	Ontwikkelaars van Learning communities	<a href="https://www.wijzjnkataapult.nl/files/downloads/Docs%20bij%20berichten/Fasemodel%20update%202020.pdf">https://www.wijzjnkataapult.nl/files/downloads/Docs%20bij%20berichten/Fasemodel%20update%202020.pdf</a>
<b>4*4 PitStop methode</b>	De 4*4 PitStop methode is een manier om pop-up professionele netwerken te starten. De methode beoogt een pop-up werkklimaat te creëren waarin professionals nadrukkelijk bottom-up op de eigen inzichten, verantwoordelijkheid en keuzes worden uitgedaagd en waarin leren, samen werken en innoveren hand in hand gaan.	Facilitators van Learning communities	<a href="https://www.dehaagsehogeschool.nl/sites/hhs/files/documents/LectoraatDuurzameOntwikkeling-pitstop-methode-voor-pop-up-professionele-leernetwerken.pdf">https://www.dehaagsehogeschool.nl/sites/hhs/files/documents/LectoraatDuurzameOntwikkeling-pitstop-methode-voor-pop-up-professionele-leernetwerken.pdf</a>
<b>Reflectie-instrument dialoog-kwaliteit</b>	Dit indelingsinstrument (uit de context van professionele leergemeenschappen voor leraren) kan helpen om stil te staan bij de kwaliteit en diepgang van de eigen dialoog en interactie binnen een CoP en reflectie stimuleren, om zo (indien nodig) de interactie aan te passen	Deelnemers en begeleiders van Learning communities	Appendix B & D van thesis Huijboom & van Meeuwen: <a href="https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/48440597/220603_Proefschrift_Complete_PDF_Fred.pdf">https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/48440597/220603_Proefschrift_Complete_PDF_Fred.pdf</a>
<b>Dialoog-instrument</b>	Instrument voor de versterking van de kwaliteit van de dialoog in werkgroepen (van leraren) (Ros, Keizer & van den Bergh, 2018)	Deelnemers en begeleiders van Learning communities	<a href="https://www.platformsamenableiden.nl/wp-content/uploads/2019/11/Dialooginstrument.pdf">https://www.platformsamenableiden.nl/wp-content/uploads/2019/11/Dialooginstrument.pdf</a>  <a href="https://www.platformsamenableiden.nl/wp-content/uploads/2019/12/Dialooginstrument-onderzoekende-scholen-1.pdf">https://www.platformsamenableiden.nl/wp-content/uploads/2019/12/Dialooginstrument-onderzoekende-scholen-1.pdf</a>



Naam tool	Doel	Doelgroep	Link
<b>Afwegingskader vertrouwen</b>	Instrument om in beginfase en tijdens CoP te reflecteren op (de groei van/gebrek aan) vertrouwen binnen een CoP (IGJ, 2018). Vertrouwensvorming is afhankelijk van (gebleken) prestaties, competenties en intenties (Meurs, 2014). Bij prestaties gaat het over gedrag en het resultaat hiervan. Bij competenties gaat het over de vereiste kwalificaties en expertise: ik vertrouw de ander vanwege zijn deskundigheid. Bij intenties gaat het over de mate waarin partijen in elkaars goede bedoelingen geloven: ben je te vertrouwen? Ben je mijn vertrouwen waard?	Deelnemers en begeleiders van Learning communities	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd <a href="https://www.igj.nl/publicaties/publicaties/2018/10/09/afwegingskader-vertrouwen">https://www.igj.nl/publicaties/publicaties/2018/10/09/afwegingskader-vertrouwen</a>
<b>Profielbeschrijving</b>	Het PexPi-instrument kan in de beginfase van een online community helpen bij het vormen van een eerste indruk en basisvertrouwen tussen deelnemers	Deelnemers en begeleiders van Learning communities	Appendix J, categorie 'Profile elements identified as important to inform initial trustworthiness assessments'  <a href="https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/934900/Thesis_Rusman_finalversion_with_cover.pdf">https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/934900/Thesis_Rusman_finalversion_with_cover.pdf</a>
<b>Patronen en patroontaal van ontwerp oplossingen</b>	Instrument om samen (de kern van) herkenbare, terugkerende en gedeelde problemen/uitdagingen en bijbehorende overdraagbare ontwerp oplossingen te beschrijven. Patronen zijn korte verhalen vastgelegd in een vast format. Wanneer meerdere patronen zijn ontwikkeld, kan een patroontaal ontstaan (Alexander et al., 1995; Andringa & Reyn, 2014; Baggetun, Rusman & Poggi, 2004)	Deelnemers en begeleiders van Learning communities	<a href="http://www2.tisip.no/E-LEN/documents/ELEN-Deliverables/booklet-e-len_design_experience.pdf">http://www2.tisip.no/E-LEN/documents/ELEN-Deliverables/booklet-e-len_design_experience.pdf</a>
<b>Opbrengstenanalyse</b>	Raamwerk om zelf en/of samen te reflecteren op de opbrengsten van een (docent)community (Lankveld, van & Volman, 2011)	Deelnemers aan Learning communities	<a href="https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/762828/302492.pdf">https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/762828/302492.pdf</a> (Tabel 1, p. 48)
<b>Co-Creatie wiel</b>	Toetsings- en interventie instrument voorwaarden, ingrediënten en mechanismen van het co-creatieproces (Ehlen, 2015). Het Co-Creatiewiel bestaat uit 4 dimensies: C(onstructie) R(elatie en emotie) E(xpertise) en A(ctie of handelen).	Opstarters/begeleiders Learning communities	<a href="https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/935731/E-book+Dissertatie+Corry+Ehlen.pdf">https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/935731/E-book+Dissertatie+Corry+Ehlen.pdf</a>  (p.132, revised co-creatie wiel in thesis)
<b>Netwerk-barometer</b>	Hulpmiddel voor reflectie op het functioneren van een leernetwerk (Kruijf, Korenhof & Meijs, 2013).	Begeleiders van Learning communities	<a href="https://onderwijsdatabank.s3.amazonaws.com/downloads/LOOK_Rapp44_web.pdf">https://onderwijsdatabank.s3.amazonaws.com/downloads/LOOK_Rapp44_web.pdf</a> (p.41 en verder)

## 3.5 Verduurzamen

Al een tijdje bezig met en in een Learning community en het gaat allemaal niet vanzelf? De samenwerking stagneert of er wordt te weinig gebruik gemaakt van de opbrengsten? Wat is hieraan te doen?

- a. Kijk anders aan tegen 'opschalen' en 'verduurzamen': niet hetzelfde doen in een andere context, maar doorontwikkeling.
- b. Betrek in een andere fase andere mensen.
- c. Blijf actief en structureel aan de onderlinge relaties werken en bedenk slimme manieren om concurrentie-gevoeligheden te hanteren, ook na de ideevormende fase.
- d. Zorg voor een baken waarop gekoerst kan worden, en deel tussentijdse resultaten.
- e. Werk actief aan de reputatie van de Learning community

Praktische tips om meer gebruik te maken van de opbrengsten van Learning communities:

- f. Zorg voor langer lopende en structurele (financiële) ondersteuning.
- g. Besteed expliciet aandacht aan de doorlopende lijn tussen ontwikkeling en toepassing.
- h. Betrek de deelnemende organisaties in het gezamenlijke verhaal (doel, werkwijze en resultaten) van de Learning community.
- i. Vergroot de beweging die de Learning community in gang wil zetten.

Bron: Sjoer et al , 2020

### a. Kijk anders aan tegen 'opschalen' en 'verduurzamen'

Wat is verduurzamen eigenlijk? Zoals in paragraaf 2.5 staat, wordt bij verduurzamen vaak gedacht aan opschalen of borgen van een Learning community in de huidige vorm. Dat lukt vaak niet (goed). Een ander perspectief op verduurzamen is het verder doorontwikkelen van het proces van samenwerkend leren, werken en innoveren dat in gang is gezet. Doorontwikkeling van de leerprocessen dus, in plaats van het handhaven van de status quo en structuur. Om dat te kunnen, zijn instrumenten en tools handig die gericht zijn op het vruchtbaar doorontwikkelen van de samenwerking en meer gebruik maken van de opbrengsten door ze leren toe te passen in andere omgevingen. Greenport West-Holland heeft een voorbeeld van een instrument ontwikkeld om bestaande Learning communities te verduurzamen. [Lees hier meer over de eindproducten van het project.](#)

### b. Betrek in een andere fase andere mensen

In een Learning community moet iedereen persoonlijk geëngageerd zijn, want deelnemers haken vaak aan vanuit wat ze persoonlijk belangrijk vinden in de gezamenlijke opgave. Dus als er een nieuwe fase aanbreekt, redeneer dan niet: er moet nog een 'bank' bij, maar we moeten Mohammed of Marie van de bank vragen mee te doen. Verder is het zaak de som van kwaliteiten van mensen en rollen in de gaten te houden. Niet iedereen hoeft alles te kunnen, maar de variëteit brengt de Learning community verder. Als er iemand weg gaat, of de community herijkt haar doel, dan zijn dat goede momenten om de samenstelling van de community bewust onder de loep te nemen.

**c. Blijf actief en structureel aan de onderlinge relaties werken en bedenk slimme manieren om concurrentie-gevoeligheden te hanteren**

Werken aan een duurzame onderlinge vertrouwensband lijkt een vanzelfsprekendheid, maar gaat niet vanzelf. Geregeld overleg is belangrijk, en goede afspraken maken met alle partijen. Vaak is dat ook de taak van de begeleider van de samenwerking. Onderling vertrouwen is ook essentieel om concurrentiegevoeligheden te hanteren, want dan gunt men elkaar meer. Er moet er op veel zaken tegelijkertijd gelet worden. 'Het zit in alles, en kan ook steeds weer opduiken', bijvoorbeeld na de ideevorming fase. Nodig partijen uit die kunnen en willen samenwerken. Manieren om slim met concurrentiegevoeligheden om te gaan zijn bovendien bijeenkomsten zo vorm te geven dat mensen in kleinere groepen kunnen werken, aandachtsgebieden te verdelen, of om er met elkaar over te praten. Het is beter de olifant in de kamer op een goede manier ter sprake te brengen, dan om hem te negeren.

**d. Zorg voor een baken waarop gekoerst kan worden, en deel tussentijdse resultaten**

Een gezamenlijke ambitie is geen eenmalige afspraak. Er moet continu aan gewerkt worden, waarbij er in de tijd ook verschuivingen kunnen plaatsvinden. Breng het als een terugkerend, positief onderwerp van gesprek binnen de samenwerking. Alle activiteiten dragen eraan bij en hier wordt regelmatig expliciet op getoetst. Het delen van tussentijdse successen draagt bij het hoog houden van de energie binnen de Learning community en het relevant houden bij verschillende stakeholders. Het kan dan gaan om kleine, concrete resultaten en naast inhoudelijke en/of productresultaten, kunnen ook procesresultaten concreter gemaakt

worden, bijvoorbeeld meer onderlinge contacten, breder pallet aan bespreekpunten etc. Visualiseer de impact van de Learning community naar de buitenwereld (groot of klein) door te laten zien welke veranderingen hebben plaatsgevonden.

**e. Werk actief aan de reputatie van de Learning community**

Een goede reputatie helpt bij het aantrekken van nieuwe partners. Een goede reputatie zit 'm in erkend worden voor het bij elkaar brengen van expertise op het gebied van technologie, of bepaalde praktijkexpertise of in de creativiteit om met elkaar te leren en te experimenteren. Dit is afhankelijk van het doel en de doelgroep van de Learning community. Het helpt om een bekende organisatie of kennisinstelling, een erkend expert, een belangrijke ondernemer of een bedrijf met een goede reputatie bij de samenwerking te betrekken. En wanneer iedere (oud)deelnemer zich persoonlijk geïnteresseerd en betrokken voelt, zullen zij zich inzetten als ambassadeur.

**f. Zorg voor langer lopende en structurele (financiële) ondersteuning**

Een doorlopende lijn in de (financiële) ondersteuning is belangrijk voor het verduurzamen van de opbrengsten. Dat is een kwestie van maatwerk en kan per type Learning community sterk verschillen, bijvoorbeeld: ligt de nadruk op leren of op innoveren? Om de slagkracht te verhogen, kan subsidie worden aangevraagd, maar ook die is vaak voor een beperkte periode. Het is van belang om samen na te denken over de langere termijn, en in hoeverre en in welke vorm het samenwerkingsverband nog steeds zinvol wordt geacht. Bij ondersteuning kan ook worden gedacht aan beschikbaar gestelde apparatuur, expertise en 'menschkracht' voor langere tijd.

### **g. Besteed expliciet aandacht aan de doorlopende lijn tussen ontwikkeling en toepassing**

Er kan een vacuüm ontstaan tussen idee-ontwikkeling die in de Learning community plaatsvindt en de toepassing ervan in de praktijk. Soms maakt de toepassing, bijvoorbeeld van een robot in een tuinbouwbedrijf, geen onderdeel uit van het doel van de Learning community. De vertaalslag wordt dan niet zomaar gemaakt. Startups of R&D-afdelingen kunnen sommige prototypen verder brengen. Het praktische advies is evenwel dat er voor het verduurzamen van de resultaten moet worden nagedacht voor wie welke resultaten nuttig zijn. Dat is een vak apart, omdat dan de 'tussen organisaties in'-positie waarin een Learning community zich vaak bevindt, duidelijk wordt. De resultaten hebben meerwaarde voor het gehele ecosysteem, voor het samenwerkingsverband zelf, voor de participerende organisaties en voor de deelnemers zelf (zie ook 2.3 raamwerk van waardecreatie).

### **h. Betrek de deelnemende organisaties in het gezamenlijke verhaal (doel, werkwijze en resultaten) van de Learning community**

Het goed laten landen van de Learning community bij de achterban vergroot de kans dat er meer met de opbrengsten wordt gedaan. In feite is dit een veranderkundig traject. Betrek niet een keer, maar continu de 'key stakeholders' (uitvoerend, aansturend en strategisch) bij de Learning community. Gebruik de concrete resultaten, en activeer collega's op diverse manieren.

### **i. Vergroot de beweging die de Learning community in gang wil zetten.**

De meeste Learning communities willen meer zijn dan een eenmalig experiment. Om dat te bereiken is het raadzaam om actief te zoeken naar partijen waar men een ongewone combinatie mee kan vormen, bijvoorbeeld door partijen uit andere schakels in de keten of uit andere sectoren te betrekken. Nodig ook 'out-of-the-box denkers' uit. Bewust 'tegendraads denken' organiseren kan leiden tot mooie creatieve toepassingen.

Deze praktische tips komen voort uit een project: Verduurzamen van Learning communities: Oogsten in de Greenport (Sjoer et al 2020). Zij laten zien hoe complex verduurzaming is. Het is een kwestie van én, én, én om al deze adviezen in de praktijk te kunnen brengen. Een tool om wat impliciet is expliciet te maken en het gesprek erover te organiseren is ontstaan in en met partners in de tuinbouw: Seeds of Innovation. Er is een app gemaakt en ook een eenvoudig bruikbare poster. Hiermee kunnen de deelnemers de praktische tips individueel 'scoren' en er gezamenlijk het gesprek over voeren. [Meer achtergrondinformatie op de site van De Haagse Hogeschool.](#)

## 3.6 Verkenning van een digitaal instrumenten-platform

Er zijn veel instrumenten die ‘facilitators’ van Learning communities en anderen kunnen gebruiken bij het opzetten en begeleiden hiervan. Een overzicht van instrumenten ontbrak tot dusver. Ook worden steeds meer nieuwe instrumenten ontwikkeld binnen de verschillende NWO-onderzoeksprojecten gericht op Learning communities. Een actuele vraag is dus in hoeverre en op welke wijze een digitaal platform het aanbod van – en de vraag naar – dergelijke instrumenten beter bij elkaar kan brengen om zowel kennisbenutting als vraagarticulatie (welke instrumenten hebben we eigenlijk nodig?) te verbeteren.

Vanuit de expertgroep Instrumenten is een verkenning naar een digitaal platform gestart vanuit de vraagkant, meer specifiek de behoefte in de ‘Webber Community’. Dit zijn facilitators van samenwerking in de sector van de energietransitie in de gebouwde omgeving<sup>19</sup>. Webbers brengen diverse organisaties samen om het collectieve vermogen van leren, werken en innoveren te vergroten en de energietransitie te versnellen. Dit door betere samenwerking rond complexe opgaven in de energietransitie waarbij grote aantallen organisaties betrokken zijn. De Webbers hebben een taak dit ‘web’ van betrokkenen te spannen.

De Webbers hebben behoefte aan een digitale werkomgeving die hun werkwijze ondersteunt. Dat wil zeggen ‘opgavegericht’ en met de mogelijkheid om ontwikkelstappen van Learning communities te kunnen volgen en te documenteren zodat deze deelbaar zijn door de Webbers. Bijvoorbeeld een Webber die bezig is met het aardgasvrij



<sup>19</sup> <https://www.topsectorenergie.nl/webber-community>

maken van een wijk in gemeente X wil ervaringen uitwisselen met collega-webbers in gemeenten Y en Z en kennis uit vergelijkbare cases kunnen terugvinden. Daarnaast is er de behoefte om goede tools te kunnen vinden om de facilitering van Learning communities te ondersteunen en ervaringen met deze instrumenten te delen. Op dit moment gebruiken Webbers eenvoudige middelen (e-mail, Signal en LinkedIn). Deze voldoen niet aan de wensen om op een digitaal platform beter samen te kunnen werken aan de complexe opgaven in de energietransitie overal in het land én om de relaties te leggen met de ontwikkelaars van instrumenten.

Ook aan de aanbodkant van instrumenten (de onderzoekers en ontwikkelaars van instrumenten) blijkt belangstelling voor een digitaal platform waarop instrumenten zichtbaar kunnen worden gemaakt en de ervaringen met de toepassing ervan kunnen worden gedeeld met de gebruikers. Waar en door wie worden (uw?) instrumenten gebruikt en hoe context-afhankelijk is de toepassing van die instrumenten? Hoe kan een instrument dat goed werkt in de zorg ook worden gebruikt in de energietransitie? Werelden die elkaar in de fysieke omgeving niet makkelijk tegenkomen, zijn in een digitale wereld mogelijk makkelijker te verbinden waarmee een versnelling in de kenniscirculatie kan worden gerealiseerd.

### **Verkenning van een digitaal platform voor kennisbenutting van instrumenten**

De werkgroep Instrumenten heeft een verkenning gedaan naar een digitaal platform. Er is een lijst met requirements opgesteld en er zijn digitale platforms onderzocht. Naast interviews met gebruikers én aanbieders zijn daarvoor een hackathon en een reeks testlabs uitgevoerd. De belangrijkste aanbevelingen uit het onderzoek zijn:

- Kies een interactief en sociaal platform. Feedback moet makkelijk kunnen worden gegeven en leren van lessen en ervaringen is

belangrijker dan het delen van eindproducten in een 'statische' database.

- Zorg dat het platform associatief is, al dan niet met Artificial Intelligence ondersteund zodat crossovers tussen opgaven, communities en sectoren gemaakt kunnen worden.
- Ga geen nieuw systeem bouwen, er is al zoveel. Zorg ervoor dat er integratie kan zijn met bestaande platforms zoals LinkedIn, zodat deelname aan dit platform relatief eenvoudig is.
- Kies voor een betrouwbare partij en systeem. Data moet op veilige plek opgeslagen worden.
- Zorg ervoor dat het platform open source is, zodat inzichtelijk is hoe het systeem is opgebouwd en daar suggesties op kunnen worden gedaan.
- 'It takes a community to use an instrument'. Er zal door actieve moderatie op het platform gezorgd moeten worden voor een veilige en actieve omgeving om het systeem ook daadwerkelijk te gebruiken.

Vanuit het bestaande aanbod van digitale platforms zijn drie systemen voorgeselecteerd. Deze zijn naast de uitkomsten van onze inventarisatie van requirements gelegd en vervolgens getest. Hieruit is de platformaanbieder [www.alkem.io](http://www.alkem.io) als potentieel geschikte kandidaat naar voren gekomen. Dit digitale platform heeft als doel het 'opgave-gericht samenwerken' te ondersteunen. Het Alkemio- systeem is echter nog geen 'Minimal Viable Product' en zal verder uitgebreid moeten worden tot het systeem voldoet aan al onze eisen. Dit betreft onder meer een kennisbibliotheek en de verdere uitbreiding van AI-toepassingen. Een al actieve community vanuit het Netwerk Learning Communities kan (met behulp van een moderator) uitgenodigd worden om het systeem te testen, feedback te verzamelen en te optimaliseren tot een goed functionerend platform. Ook moet worden nagegaan welke

organisatie als 'landingsbasis' voor het systeem kan dienen om dit permanent aan te kunnen bieden.

### **Digitaal platform en het NWO-onderzoeks-programma Learning communities**

De input voor de verkenning van een relevant platform is tot dusver met name gericht geweest op de 'vraagkant' van instrumenten en de wijze waarop deze beter gedeeld en benut kunnen worden door praktijkprofessionals. Met de onderzoekers in de NWO-projecten uit het onderzoeksprogramma Learning communities – aanbieders van instrumenten – bespreken we de uitkomsten van onze verkenning en de voorwaarden waaronder ook de 'aanbodkant' actief in het platform kan en wil deelnemen. In de programmabijeenkomsten van het NWO-onderzoeksprogramma Learning communities presenteren en bespreken we:

- de verkenning en het doel van de platformontwikkeling rond instrumenten Learning communities en de relevantie voor de consortia in het onderzoeksprogramma;
- het voorgestelde platform (functionaliteit) en de voorwaarden voor de implementatie hiervan (impact, hosting, financiering, stakeholders e.a.).

Met de betrokkenen in het Netwerk Learning Communities zullen we ons met deze inzichten verder oriënteren op de wijze waarop het platform kan worden ontwikkeld en aangeboden. Dit voor een betere kennisbenutting en kenniscirculatie van instrumenten die de ontwikkeling van Learning communities gericht kunnen versterken.

## Inspiratie: project Gas erop!



**“Alle deelnemers hebben een gelijkwaardige inbreng”**

Lodewijk Witteveen, docent/onderzoeker hogeschool Saxion





**Lodewijk Witteveen is docent/onderzoeker bij hogeschool Saxion. Hij is nauw betrokken bij diverse Learning communities vanuit het project Gas erop! “Mijn advies? Zorg voor zoveel mogelijk diversiteit binnen de samenwerking.”**

### **Project Gas erop!**

Witteveen: “In Gas erop! werken Universiteit Twente, hogeschool Saxion en hogeschool Windesheim samen met bedrijven uit de installatiebranche. Vanuit de urgente energietransitie wil Gas erop! het leren van vooral technisch personeel uit de installatiebranche faciliteren en versnellen. Bijvoorbeeld voor de toepassing van waterpompen en andere nieuwe vragen uit de markt. Cursussen hebben vaak niet het gewenste effect doordat de toepassingsmogelijkheden veelal beperkt zijn. Wij onderzoeken of we een vorm van Learning communities kunnen ontwikkelen waarbinnen de deelnemers op een praktische manier van alle betrokkenen leren.”

### **Gemengde samenstelling**

Het liefst bouwt Gas erop! Learning communities waarin meerdere installatiebedrijven deelnemen evenals onderwijsinstellingen die op het thema installeren actief zijn: “We koersen op breed

samengestelde Learning communities. Bestaande uit monteurs, iemand van werkvoorbereiding en misschien ook een collega van de administratie. Uiteraard afhankelijk van het vraagstuk dat de Learning communities oppakt. Vanuit de onderwijsinstellingen doet een vakinhoudelijk docent mee. En er is een facilitator die de Learning communities op weg brengt en houdt.”

### **Afgebakend vraagstuk**

Een Learning community binnen Gas erop! pakt een concreet, afgebakend en technisch georiënteerd vraagstuk op. Witteveen: “Bij de formulering én oplossing daarvan hebben alle deelnemers een gelijkwaardige inbreng. De deelnemers leren van elkaar door een nieuw inzicht in elkaars werkzaamheden en vragen aan elkaar te stellen. Iedereen is gelijkwaardig, ongeacht je dagelijkse functie. Mooi om te zien is dat veel deelnemers vanuit hun eigen werk nog een specifieke leervraag in de Learning communities inbrengen. Wat ze daarover in de Learning communities opsteken, delen ze vervolgens weer met hun collega’s op hun afdeling.”

### **Praktisch voorbeeld**

Witteveen leidt bijvoorbeeld een Learning community over het omgaan met een app voor het beheer van gereedschappen: “Die app wordt niet door iedereen goed bijgehouden. Maar één leidinggevende collega-monteur bleek dit wel

heel consciëntieus te doen. Dus kwam vanuit de Learning communities het idee om die persoon te interviewen, maar ook de beheerders van de app. De uitkomsten delen we in de Learning communities en daar leren alle andere collega-monteurs direct weer van." Witteveen ziet op meerdere vlakken opbrengsten: "Meer inzicht in de oplossing voor een behapbaar, met elkaar geformuleerd vraagstuk. Ook leer je concreet hoe je door intensief overleg en samenwerking in een Learning community een vraagstuk kunt tackelen. Als onderzoeker krijg ik inzicht in het soort vragen en opdrachten dat werkt in een Learning community."

### **Rol en waarde hogeschool**

Witteveen is enthousiast over de rol en waarde van Saxion in de Learning communities van Gas erop!: "Ik werk zelf als docent bij de opleiding Human Resource Management. Daar ben ik ook voorzitter van de curriculum commissie. Het is heel interessant om de rol van facilitator te ervaren. Zo kunnen we onderzoeken of deze rol iets is voor onze huidige studenten om later in hun werkpraktijk uit te voeren."

### **Tips & Learnings:**

- *Maak de samenstelling van je Learning community zo divers mogelijk.*
- *Zorg ervoor dat de leden een basisbereidheid hebben om zaken van elkaar aan te nemen.*
- *Geef de leden maximaal de kans om zelf zoveel mogelijk op onderzoek uit te gaan en bevindingen met elkaar te delen.*
- *Geef de facilitator de taak om de opbrengsten van de Learning communities te verduurzamen na afloop van het project.*



# 4.

## Beleid: de carrière van het concept



## 4.1 Doorleren

Het concept Learning communities maakt carrière! Onderzoek & netwerkvorming verdiept de kennis en versnelt de toepassing hiervan in ons land. Welke aanbevelingen kunnen wij verder doen om die veranderingen in de ‘wereld van werk’ meer waardevol en werkbaar te maken?

In onze kennissythese (2.1) zijn de Learning communities getypeerd als sociale leersystemen. Deze variëren van relatief eenvoudige ‘leer-werk gemeenschappen’ binnen organisaties tot meer complexe interorganisationele samenwerking waarin praktijken van innoveren, werken en leren op verschillende systeemniveaus worden geïntegreerd. Juist die laatste hebben onze aandacht vanuit het potentieel voor het Missiegedreven Topsectoren en Innovatiebeleid (MITB). Samenwerking die tegelijk het vermogen vergroot van zowel de beroepsbevolking (rond nieuwe beroepen en werkpraktijken), de organisaties (innovatie) als de samenleving als geheel (de maatschappelijke transities).

Hoe (snel) het concept verder ‘carrière’ zal maken<sup>20</sup> hangt in belangrijke mate af van de vraag of deze veranderingen in het landschap van leren en innoveren beter kunnen worden geborgd dan tot dusver middels losse projecten en tijdelijke financiering het geval is. De onderlinge afhankelijkheid tussen bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen wordt hoe dan ook steeds groter en daarmee de noodzaak om die interafhankelijkheid op een nieuwe en meer structurele manier te organiseren. Dit betreft naast de

samenwerking en integratie op organisatieniveau (van bedrijven en onderwijsorganisaties) ook die op strategisch en institutioneel niveau (onderwijsstelsel, arbeidsmarktstelsel e.a.).

De Human Capital Road Map (2020–2023) van de topsectoren heeft met de programmalijn Kennis ontwikkelen en Verspreiden aandacht gevraagd voor het thema. Met het advies voor een meerjarig onderzoeksprogramma Learning communities (Terpstra, 2019) is verder richting gegeven aan kennisontwikkeling over hoe samenhang van innoveren, werken en leren in verschillende maatschappelijke contexten (zorg, energie e.a.) kan worden versterkt. Deze Learning communities benadering wint steeds meer terrein en komt bijv. terug in verschillende recente Groeifondsprojecten<sup>21</sup> (o.a. AINEd, Groenvermogen, LLO-katalysator, opschaling PPS'en in het beroepsonderwijs) en krijgt mede daardoor steeds meer gewicht als een veelbelovende nieuwe leerwerkpraktijk. Daarbij worden de regio's in ons land steeds vaker het natuurlijke ecosysteem voor het ontwikkelen van die samenwerkingsverbanden en hybride leeromgevingen (zie bijvoorbeeld de regionale Human Capital agenda 2.0 Zuid-Holland<sup>22</sup>). Via regionale afspraken tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheden wordt de vraag en het aanbod van opleiding en innovatie met elkaar in verband gebracht. Dit passend bij de regionale economie en de maatschappelijk opgaven van die regio's en het landschap van organisaties en (werk)relaties die in die regio's al langere tijd bestaan.

20 Wenger, E. (2010). Communities of Practice and Social Learning Systems: the Career of a Concept. In: Blackmore, C. (eds) Social Learning Systems and Communities of Practice. Springer, London.

21 <https://www.nationaalgroeifonds.nl/documenten/richtlijnen/2022/10/21/handreiking-human-capital>

22 <https://www.economicboardzuidholland.nl/wp-content/uploads/sites/14/2022/06/Human-Capital-Agenda-2.0.pdf>

## 4.2 Het thema in het Kennis en Innovatie Convenant (KIC 2024-2027)

Wij verwachten dus een toenemende belangstelling en urgentie voor de Learning communities-benadering en de noodzaak deze te voorzien van voldoende onderbouwing en ondersteuning. Door de stakeholders (o.a. NWO en Topsectoren) wordt het nieuwe Kennisinnovatieconvenant (KIC 2024-2027) voorbereid waarin Learning communities wederom veel aandacht gaan krijgen. In aansluiting op onze ervaringen in de afgelopen jaren doen wij een aantal aanbevelingen voor de agenda van dit nieuwe KIC daar waar het de samenwerking rond innoveren, werken en leren betreft. Belangrijke stellingname daarbij is dat de Learning communities zoals we deze tot dusver met experimenten hebben leren kennen in ons land vooral 'hulpstructuren' of 'tussenorganisaties' zijn die tot nu toe de bestaande organisatiestructuren van de 'thuisorganisaties' nagenoeg intact laten. Wij verwachten echter dat in de toekomst de vernetwerking in (regionale) innovatie-ecosystemen ook grote(re) consequenties gaat hebben voor de kernactiviteiten en processen van die 'thuisorganisaties' en de wijze waarop werkend leren wordt georganiseerd<sup>23</sup>. Als deze ontwikkeling zich doorzet heeft dit dus fundamentele gevolgen voor de (her-) configuratie van de (onderwijs)organisaties, bedrijven en de instituties die voor deze transitie de kaders scheppen én tegelijk hiervan de consequenties gaan ondervinden.

Naast ontwikkeling en verduurzaming op het niveau van individuele samenwerkingsverbanden (de Learning communities) is het daarom van eminent belang dat ook op strategisch beleidsniveau

de voorwaarden voor – en effecten van – een meer geïntegreerde ontwikkeling van ons economisch- en onderwijssysteem worden beoordeeld. In hoeverre en op welke wijze leidt meer integratie van innoveren, werken en leren tot nieuwe arbeids- en onderwijsorganisaties, –systemen en –stelsels? Wat kan van deze nieuwe vernetwerkte organisaties worden verwacht en wat zijn de voorwaarden en kaders die deze systeemverandering kunnen ondersteunen?

De ministeries (Economische Zaken en Klimaat, en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap), Topsectoren, Vereniging Hogescholen en MBO Raad worden aangespoord deze systeembrede verandering, waar Learning communities de exponent van zijn, gezamenlijk beter te doorgronden en te faciliteren in vorm en richting. Dit kan bijvoorbeeld door opschaling gericht te faseren (kwantiteit), kwaliteitscriteria voor Learning communities voor te stellen, flankerend (bestuurskundig) beleidsonderzoek te stimuleren en evaluatie en monitoring-instrumenten te ontwerpen en te installeren. De nieuwe Groiefondsprojecten met een Learning communities-component stuwten al direct de kwantitatieve doelstelling en kunnen elkaar versterken. Onderzoek en monitoring is nu nog erg gefragmenteerd en bescheiden zowel inhoudelijk als wat betreft de financiering. Op strategisch bestuurlijk niveau zal de gemeenschappelijke verstandhouding tussen stakeholders moeten groeien over de wijze waarop de bestaande organisatiestructuren, institutionele stelsels en systemen onder druk komen te staan en (mogelijke) consequenties daarvan.

23 <https://www.oecd.org/education/ceii/Brochure-Four-OECD-Scenarios-for-the-Future-of-Schooling.pdf>

## Onderzoeksagenda en impact monitoring

Kennisontwikkeling over de bijdrage van Learning communities aan het missiegedreven innovatiebeleid heeft met het NWO-Onderzoeksprogramma Learning Communities concreet vorm gekregen. De kennissythese (2.1) heeft bovendien een aantal nieuwe voorstellen voor deze onderzoekagenda opgeleverd die ten behoeve van een nieuwe periode van onderzoekprogrammering (2024-2027) verder kunnen worden aangevuld. In een volgende fase van onderzoeksprogrammering en stakeholdersamenwerking adviseren wij daarnaast:

- Meer synergie en samenhang te realiseren tussen de verschillende (NWO-) onderzoeks- en subsidieprogramma's die weliswaar hetzelfde beogen (ontwikkeling sociale leersystemen in nieuwe leer-werk praktijken) maar hier andere terminologie en (professionele) netwerken bij hanteren. De term *Learning communities* blijkt vaak vooral geassocieerd te worden met EZ-beleid. De NWO-brede werkgroep Human Capital (met deelname van de human capital coördinatoren van de Topsectoren) is onder meer een goed platform gebleken om deze gemeenschappelijke oriëntatie te verbeteren en de consequenties voor het ontwerp van subsidieregelingen te beoordelen. Ook adviseren wij een samenhangende aanpak in/door de Groeifondsprojecten waar het de Learning communities benadering betreft.
- Kennisbenutting in de onderzoeksprojecten naar Learning communities verder te benadrukken. Om impact en doorwerking van onderzoek ten behoeve van Learning communities te stimuleren hebben wij experimenten gedaan om in verschillende NWO-calls for proposals (subsidiereregelingen) handvatten aan te reiken voor betere kennisbenutting (bijv. in de Impact Plan

benadering<sup>24</sup>). Wij stellen een bredere toepassing van deze benadering van kennisbenutting in de diverse regelingen voor.

- Vergroting stakeholder-betrokkenheid in onderzoeksprojecten ten behoeve van maatschappelijke impact. Het is noodzakelijk dat ook deze (valorisatie-)vaardigheden in een onderzoeksteam aanwezig zijn of ontwikkeld kunnen worden. Verbetering van Impact beoordeling (ex-ante) en daarbij in te zetten instrumenten (Impact pathways, Theory of Change). Wij stellen voor om deze Impact pathways als dynamisch instrument niet één keer maar periodiek te evalueren in de looptijd van een project. Gebruikerscommissies<sup>25</sup> of programmabijeenkomsten kunnen bijdragen om Impact pathways 'levend te houden' gedurende de uitvoering van onderzoeksprojecten.
- Inbrengen van de Learning communities benadering in de leergang praktijkgericht onderzoek van Regieorgaan SIA<sup>26</sup>. Uitnodigen van mbo-practoren voor deelname in deze leergang om daarmee synergie met het practoraten-netwerk<sup>27</sup> te realiseren. Ook de lectorenplatforms kunnen hiervoor worden uitgenodigd.
- Meer aansluiting bij Europese agenda's en onderzoeksfinanciering voor (internationalisering van) het beroepsonderwijs (zie onder andere de activiteiten van de MBO Raad<sup>28</sup>).

## Professionaliseringsagenda en hybridisering

Bij de ontwikkeling van samenwerking in Learning communities wordt – vooral bij aanvang – veel verwacht van hen die dit (organisatorisch) begeleiden. Deze mensen worden, ook in

24 <https://www.nwo.nl/aan-de-slag-met-kennisbenutting>

25 <https://www.nwo.nl/gebruikerscommissies>

26 <https://regieorgaan-sia.nl/praktijkgericht-onderzoek/professionalisering-van-onderzoek/>

27 [www.practoraten.nl](http://www.practoraten.nl)

28 <https://www.mboraad.nl/themas/mbo-raad-en-europa>

deze publicatie, afwisselend aangeduid als bruggenbouwers, procesbegeleiders, webbers, facilitators, kwartiermakers enzovoort. Hoewel op termijn in ieders werkpraktijk 'boundary crossing' vanzelfsprekender zal worden is dat nu nog niet zo. Op verschillende plaatsen is de urgentie en professionalisering van deze netwerkkrollen daarom expliciet onderwerp van onderzoek en ondersteuning<sup>29</sup>. Wij adviseren daarom:

- Professionalisering van deze specifieke *netwerkkrollen* verder te versterken door: a) rol, taak en competenties explicieter te maken, b) professionaliseringsaanbod beter zichtbaar en beschikbaar te maken en c) ook de meer informele en sociale leerprocessen van deze 'grenswerkers' te stimuleren (bijvoorbeeld door regionale praktijkkringen – *Communities of Practice* – te organiseren).
- Meer aandacht voor de hybridisering van de 'normale' taken en functies van medewerkers. Tot dusver doen veel medewerkers de samenwerking met andere organisaties 'er een beetje bij'. In de hybride leer-werkomgevingen ontstaan veel nieuwe competenties en werkpraktijken. De 'oude beroepskwalificaties' (bijvoorbeeld docent, onderzoeker) en HRM-systemen van bedrijven en onderwijsorganisaties zijn hier nog niet op aangepast. Denk aan systemen als functiewaardering, loopbaanbegeleiding, beloning, kwalificatie maar ook beroepsverenigingen en -standaarden. Betere verbinding met de Opleidings- & Ontwikkelingsfondsen in de verschillende sectoren kan deze ontwikkeling ondersteunen.
- Informele leerprocessen tussen Learning communities faciliteren. Uit onze ervaring is gebleken dat veel communities nieuwsgierig zijn naar de ontwikkeling elders en andersom ook graag bereid

zijn iets over de eigen praktijk te vertellen. Wij stellen voor deze onderlinge (informele) uitwisseling door leer-werkpraktijken (bijvoorbeeld regionaal of sectoraal of 'challenge based') te intensiveren en daarbij de verbinding te leggen met de inzichten, experts, instrumenten en netwerken die we middels deze publicatie in beeld hebben gebracht.

### Transitieagenda en vernetwerking

De Nederlandse maatschappelijke missies zijn breed geformuleerd (dé energietransitie bijvoorbeeld) en vereisen dus een samenhangende respons van organisaties met traditioneel smalle kaders. Die samenhang kan dan (voorlopig) alleen worden gerealiseerd in nieuwe netwerkstructuren die voorbijgaan aan de bestaande begrenzingen. Wat zijn de effecten van vernetwerking voor de eigen (juridisch zelfstandige) bedrijfs- of onderwijsorganisaties? Helpen de bestaande financiering-, organisatie- en toezichtkaders deze vernetwerking of zitten zij deze juist in de weg? Tot dusver zijn de door ons beoordeelde hybride leer-werk omgevingen (de Learning communities) vooral samenwerkingsverbanden die in de marges van de kernactiviteiten van betrokken organisaties plaatsvinden. Naarmate die marges echter breder en belangrijker worden en steeds meer de 'normale werkpraktijk', leidt dit onvermijdelijk tot kanteling van bestaande systemen en structuren en het ontstaan van fundamenteel nieuwe. Technologische ontwikkeling (digitalisering bijvoorbeeld) zal dit transitieproces nog extra versnellen. De strategische verkenning van de 'toekomst van werk'<sup>30</sup> en de wijze waarop bestaande organisaties en instituties deze (kunnen) vormgeven of hiermee overbodig worden wordt steeds relevanter.

29 <https://fontys.nl/Onderzoek/Professionele-werkplaatsen-samenwerken-met-impact/Bruggenbouwers-1.htm>. <https://hz.nl/opleidingen/river-delta-development>

30 <https://www.oecd.org/future-of-work/>

Wij adviseren daarom ook meer (strategische, beleidsmatige, institutionele) aandacht te besteden aan:

- Vraagstukken rond fundamentele herziening van de inrichting van het (beroeps-) onderwijssysteem (financiering, bestuurlijke organisatie), vernetwerking en samenwerking (bijvoorbeeld mbo-hbo in regionale ecosystemen).
- Meer gemeenschappelijkheid over (kwaliteit-)criteria van Learning communities en impact van Learning communities binnen de context van het MTIB. Conditie voor de monitoring van deze criteria.
- Problematisering van de governance van netwerk-organisaties zoals Learning communities en invulling van het netwerktoezicht door (individuele of regionale?) Raden van Toezicht. Meer inzicht in de kansen en risico's van constructies van Publiek-Private Samenwerking (PPS) voor afzonderlijke organisaties en het toezicht hierop vanuit die deelnemende organisaties.
- Maatschappelijke vraagstukken rond (internationale) arbeidsmarkt, arbeidsmigratie.
- Afbakening en integratie van de formele en informele structuren rond (vrijwilligers-)werk (bijvoorbeeld informele onderwijskrachten of mantelzorgers en de verhouding tot de beroepsidentiteit, en -kwalificaties van de professionals in die sectoren<sup>31</sup>).
- Vraagstukken over (nieuwe) erkenningen van beroepskwalificaties, competenties en beloningsstructuren.

## Netwerk Learning Communities

Regieorgaan SIA heeft in samenwerking met Human Capital Topsectoren kenniscirculatie en netwerkvorming gestimuleerd rond het NWO-Onderzoeksprogramma Learning Communities. Deze publicatie is daar een goed voorbeeld van. Veel nationale bijeenkomsten waren gericht op het vergroten van de zichtbaarheid en onderlinge betrokkenheid van de plaatsen waar die samenwerking in ons land gestalte krijgt, de methoden en instrumenten die daar worden onderzocht en toegepast, en de mensen die hierin vanuit hun eigen achtergrond actief zijn. Het NWO-onderzoeksprogramma Learning Communities organiseert daarnaast programmabijeenkomsten om kennisbenutting door de betreffende onderzoekprojecten te stimuleren.

In de afgelopen periode is er ook veel aandacht gegeven aan de zichtbaarheid van experts, achtergrondinformatie, instrumenten, methoden en werkpraktijken. Daarbij is nagegaan of een (digitaal) platform wenselijk is en dit interactie verder kan versterken. Deelnemers aan de activiteiten en bijeenkomsten waarderen de netwerkvorming en het delen van kennis tussen de Learning communities. In voorbereiding op de nieuw programmaperiode (2024-2027) wordt naast de inhoudelijke (onderzoek-)agendering daarom ook opnieuw beoordeeld in hoeverre en op welke wijze een goed vervolg kan worden gegeven aan de netwerkvorming en kenniscirculatie rond de maatschappelijke opgaven en de wijze waarop Learning communities hieraan kunnen bijdragen.

31 [https://www.health-holland.com/sites/default/files/downloads/kennis-en-innovatieagenda-2020-2023-gezondheid-en-zorg\\_0.pdf](https://www.health-holland.com/sites/default/files/downloads/kennis-en-innovatieagenda-2020-2023-gezondheid-en-zorg_0.pdf)



## Inspiratie: project Responsible Applied AI

**“De rol van de hogescholen in onze zes learning communities is onderzoekend, maar vooral ook activerend”**

Myrna van de Water, Kwartiermaker Applied AI Learning Communities



Hoe kun je in Learning communities met partners een uitdaging oppakken waarin de toepassing van Artificial Intelligence (AI) een sleutelrol speelt? Zes hogescholen in verschillende regio's door heel Nederland onderzoeken dit, op basis van thema's die binnen de regionale AI-hubs spelen.

Myrna van de Water is Kwartiermaker Applied AI Learning communities: "Met een kickstart-project vanuit de Nederlandse AI Coalitie onderzoeken de hogescholen samen met early adaptors uit het mkb en publieke organisaties, inclusief overheden, hoe zij een uitdaging kunnen oppakken. Bijvoorbeeld de energietransitie in de gebouwde omgeving. De deelnemers aan de zes Learning communities passen AI toe om hun specifieke challenge, die tot stand is gekomen in de Learning communities, in een Quintuple Helix-samenwerking op te pakken. Door middel van co-creatiesessies hebben de onderzoekers, studenten, publieke partijen en het mkb in de Learning community de thema's verkend en daaruit komt de vraagarticulatie."



### Op zoek naar gemene delers

Van de Water: "Vanuit Platform PRIO, het overkoepelende platform voor ICT-lectoren, onderzoeken zes samenwerkende hogescholen welke gemene delers zij zien bij de toepassing van AI. Gemene delers zoals bepaalde actoren, randvoorwaarden en instrumenten, maar ook hoe AI op een verantwoorde manier ingezet kan worden. Met als doel samen te ontdekken hoe je een dergelijke Learning community opzet. Wat

zijn succesfactoren en hoe bruikbaar zijn diverse modellen voor Learning communities in de praktijk?"

### Leren op basis van frequente intervisie

Van de Water: "Met de zes Learning communities hebben we onder mijn regie frequent intervisie. Daarvoor zijn coördinatoren en lectoren benoemd. We bespreken de voortgang, leerpunten en opbrengsten van de Learning communities en

zoeken naar de gemeenschappelijke deler bij de toepassing van AI in relatie tot hun thema's. Hoe beïnvloedt AI eigenlijk de gekozen werkvorm en methodiek in een specifieke Learning community?" Het doel is om vanuit de ervaringen breed inzetbare praktische tools, instrumenten, onderwijs en trainingen te ontwikkelen.

### Concrete opbrengsten

De rol van de hogescholen is in de ogen van Van de Water zowel onderzoekend als adviserend: "Maar vooral ook activerend. Deze Learning communities hebben een jaar de tijd. En nu, na een halfjaar, zie ik al opbrengsten. Bijvoorbeeld nieuwe trainingsmodules voor werknemers die inmiddels zijn gestart. We bedenken dus praktische werkvormen om van vraagarticulatie naar challenges in de zes learning communities te komen. De deelnemers ervaren het als stimulerend om daarbij aan concrete thematische vraagstukken te kunnen werken."

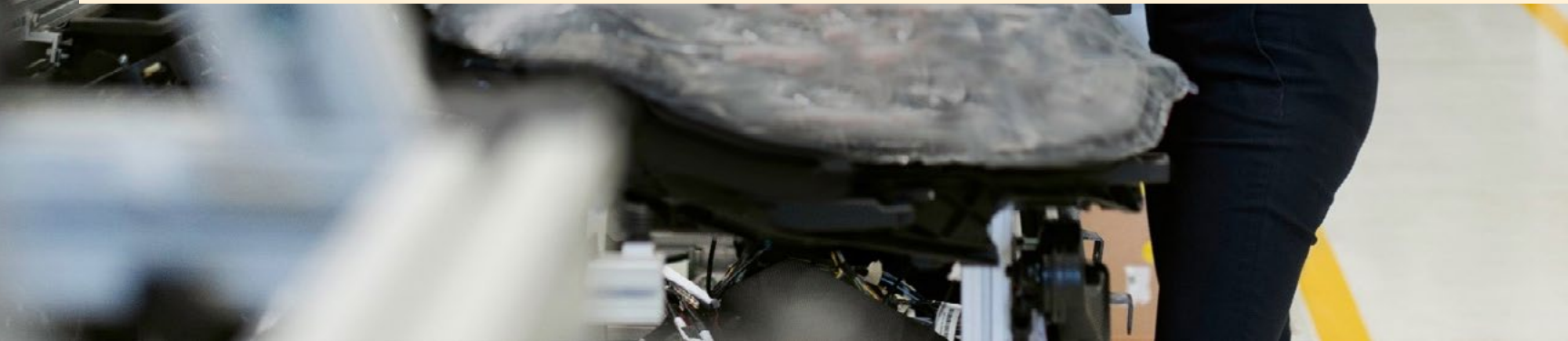
### Tips & learnings

- *De rol van programma community manager als verbinder is voor een Learning community essentieel.*
- *Een Learning community kent een ideale grootte van 10 tot 15 praktijkpartners, in een mix van mbk en publiek-privaat.*
- *Bedenk concrete samenwerkingsvormen om van vraagarticulatie naar challenges te komen.*
- *Een Learning community is altijd gebaseerd op maatwerk.*

A photograph showing three people in a workshop or laboratory setting. A man with a beard and curly hair in a light blue shirt is pointing at a laptop screen. A man with glasses in a black shirt is looking at the screen. A woman with glasses in a light grey shirt is holding a folder and looking at the screen. The background shows industrial equipment and a bright, clean environment.

# 5.

## Bijlagen



## Bijlage 1: bijdragen aan deze publicatie

- **Kerngroep Netwerk Learning Communities (periode 2020–2022)**

Stephan Corporaal (Lector Hogeschool Saxion)  
Rob van Dolder en Martin Klomp (Human Capital Coördinatoren Topsector LSH)  
Scilla van Cuijlenborg (Beleidsadviseur MBO Raad)  
Frans Grobbe (AO Organisatieontwikkeling)  
Rob Heinsbroek (Programmamanager NWO)  
Lex Sanou en Ades Joaquin Niazy (Programmamanagers Regieorgaan SIA)  
Anke Oomen (Communicatieadviseur Regieorgaan SIA)  
Tijmen Schipper (Associate lector hogeschool Windesheim)  
Ellen Sjoer (Lector De Haagse Hogeschool)  
Heleen Verviers (Communicatieadviseur Platform Talent voor Technologie)  
Marsha Wagner (Human Capital Coördinator Topsector Energie)  
Chris Wallner (Lector Hogeschool Leiden)

Bijdragen van: Yolande de Heus (Human Capital Coördinator Topsector Logistiek), Annemarie Strik, Sander van der Ham (Platform Talent voor Technologie), Serena Scholte (Webber Community Topsector Energie), Danielle de Boer (Innofius), Rini Romme (Yuverta), Jorick Scheerens ([Practoraten.nl](https://practoraten.nl)).

- **Expertgroep Kennisbasis – redactie en inhoudelijke bijdragen (hoofdstuk 2)**

**Tijmen Schipper** (redactie, 2.1 & 2.5) is associate lector Leven Lang Ontwikkelen bij hogeschool Windesheim en Manager HR Transformatie KPMG Nederland.

**Menno Vos** (redactie, 2.1 & 2.5) is lector Leven Lang Ontwikkelen bij hogeschool Windesheim en leidt een onderzoeksgroep die zich richt op de vraag hoe organisaties hun medewerkers kunnen stimuleren om zich te blijven ontwikkelen in de snel veranderende arbeidsmarkt.

**Chris Wallner** (redactie, 2.2, 2.3 & 2.5) is lector Verpleegkundige Ouderenzorg bij de Hogeschool Leiden. Christian zet Learning communities in op het snijvlak van zorg-welzijn en (hoger) onderwijs.

**Ellis Emanuel** (2.3) werkt als promovenda aan de Universiteit van Amsterdam. Haar promotieonderzoek richt zich op leren en leven lang ontwikkelen en heeft als doel mensen en organisaties te stimuleren zich te blijven ontwikkelen; in het bijzonder in learning communities.

**Frans Grobbe** (redactie, 2.4) is organisatieadviseur en opleider bij complexe meerpartijen samenwerking van organisaties (AO Organisatieontwikkeling). Daarnaast coördinator van het landelijk Netwerk Learning Communities (periode 2020–2022).

**Nienke Hofstra** (2.2) is programmacoördinator Behavioral Logistics bij het lectoraat Logistiek en Allianties aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

**Jessie Koen** (2.3) werkt als onderzoeker Future of Work bij TNO. Daarnaast is zij verbonden aan de afdeling Arbeids- en Organisatiepsychologie van de Universiteit van Amsterdam.

**Amber Kornet** (2.3) is onderzoeker bij Universiteit Twente en het lectoraat Employability Transition van hogeschool Saxion. Zij is betrokken bij het project Gas erop! waar ze micro- learning communities in de installatiesector onderzoekt.

**Willem den Ouden** (2.2) is directeur van Delta Platform, een pps-organisatie om met diverse partners met de juiste expertise en netwerken in actie te komen en antwoorden te vinden voor complexe water-gerelateerde maatschappelijke opgaves.

**Sandra Schruijer** (2.4) is hoogleraar Organisatiewetenschap aan het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht. Haar onderwijs en onderzoek betreft de dynamiek van interorganisationele samenwerking en -ontwikkeling.

**Roy B.L. Sijbom** (2.3) is universitair docent bij de programmagroep Arbeids- en Organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is projectleider van een NWO-onderzoeksproject dat inzicht probeert te geven in de effectiviteit van leren binnen Learning communities.

**Miranda Snoeren** (2.4) is lector Professionele Werkplaatsen bij Fontys Hogescholen. Zij houdt zich bezig met onderzoek naar interorganisationele samenwerkingsverbanden in het sociale en gezondheidsdomein en de professionele werkplaatsen, een vorm van learning communities, daarbinnen.

**Marieke Veltman** (2.4) is senior onderzoeker bij het lectoraat Onderwijsinnovatie & ICT van Windesheim. Haar onderzoek richt zich op (interdisciplinaire) samenwerking van (hbo) studenten aan complexe maatschappelijke praktijkvraagstukken.

**Lilian Woudstra** (2.4) is postdoctoral researcher aan de Radboud Universiteit. Zij doet onderzoek naar succes- en faalfactoren voor de ontwikkeling van Learning communities. Dit doet zij binnen de context van professionele ontwikkeling in de transport & logistiek.

**Ilya Zitter** (2.2.) is lector Leeromgevingen in het beroepsonderwijs bij het lectoraat Beroepsonderwijs (Kenniscentrum Leren en Innoveren, Hogeschool Utrecht). Focus ligt op het ontwerpen van hybride leeromgevingen als (potentiële) knooppunten in missiegedreven opgaven.

- **Expertgroep Instrumenten – redactie (hoofdstuk 3)**

**Stephan Corporaal** is lector Human Capital bij hogeschool Saxion en bij het Centre of Expertise TechYourFuture. Stephan doet onderzoek naar het aantrekken, behouden en ontwikkelen van medewerkers. Enerzijds door middel van onderzoek naar moderne, aantrekkelijke en effectieve HR(D) praktijken. Anderzijds met onderzoek naar de effecten van nieuwe technologie op arbeid en organisaties.

**Ellen Sjoer** is lector Duurzame Talentontwikkeling aan De Haagse Hogeschool. Het lectoraat doet onderzoek naar hoe professionals en studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen door in co-creatie te leren, werken en innoveren in de context van complexe transitievraagstukken. Het onderzoek naar Learning communities vindt plaats in en met diverse sectoren: Energie, Retail, Hoger onderwijs en Tuinbouw.

Bijdragen van:

Serena Scholte (founder, Spinwaves),

Anneke Goudswaard (senior researcher, TNO),

Ellen Rusman (associate professor, Open Universiteit),

Petra Biemans (lector, Hogeschool InHolland),

Rahmat Peypers (practor, Yuverta),

Peter Bos (associate lector, Fontys Hogescholen),

Mariëlle Taks (senior onderzoeker, Fontys Hogescholen).

## Bijlage 2: literatuurverwijzingen

### • Hoofdstuk 2

- Aangenendt, M. & Wallner, C. (2021). *4\*4 PitStop methode voor pop-up professionele (leer)netwerken*. Introductie & handreiking voor facilitators.
- Abigail, L.K.M. (2016): Do communities of practice enhance faculty development? *Health Professional Education*, 2(2), 61-74.
- Akkerman, S. F., & A. Bakker. 2011. Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132-169. Doi:10.3102/OO34654311404435.
- Akkerman, S., & Bruining, T. (2016). Multilevel boundary crossing in a professional development school partnership. *Journal of the Learning Sciences*, 25(2), 240-284.
- Albers, M., Gobbens, R. R. J., Reitsma, M., Timmermans, O. A. A. M. J., & Nies, H. L. G. R. (2021). Learning and innovation network in nursing: A concept analysis. *Nurse Education Today*, 104988. [Doi.org/10.1016/j.nedt.2021.104988](https://doi.org/10.1016/j.nedt.2021.104988).
- Amado, G., & Ambrose, T. (Eds.), (2001). *The transitional approach to change*. London: Karnac.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Bache, I., Reardon, L., & Anand, P. (2016). Wellbeing as a wicked problem: Navigating the arguments for the role of government. *Journal of Happiness Studies*, 17(3), 893-912.
- Bakker, A., & Akkerman, S. F. (2014). Leren door boundary crossing tussen school en werk. *Pedagogische Studiën*, 91(1), 8-23.
- Bakker, A., Zitter, I., Beusaert, S., & de Bruijn, E. (2016). *Tussen opleiding en beroepspraktijk, het potentieel van boundary crossing*. Koninklijke Van Gorcum, Assen.
- Baronner, W. & Wallner, C. (2016). Ontwerpcriteria voor een Learning Community – De Learning Community als krachtige praktijkleeromgeving. *Onderwijs en Gezondheidszorg*, 40(3), 30-33.
- Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2019). Characteristics of learning environments at the boundary between school and work – A literature review. *Educational Research Review*, 26, 1-15. Doi:10.1016/j.edurev.2018.12.002.
- Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2021a). Designable elements of integrative learning environments at the boundary of school and work: a multiple case study. *Learning Environments Research*, 24(3), 487-517. Doi:10.1007/s10984-020-09338-7
- Bouw, E., Zitter, I., & de Bruijn, E. (2021b). Multilevel design considerations for vocational curricula at the boundary of school and work. *Journal of Curriculum Studies*, 53(6), 765-783. Doi:10.1080/00220272.2021.1899290
- Boersma, A., ten Dam, G., Wardekker, W., Volman, M. (2016). Designing innovative learning environments to foster communities of learners for students in initial vocational education. *Learning Environments Research*, 19, 107-131. Doi:10.1007/s10984-015-9203-4
- Booth, S.E. & Kellogg, S.B. (2015). Value creation in online communities. *British Journal of Educational Technology*, 46(4), 684-698.
- Bruining, T. (2016). Leren van fricties. Over de waarde van de 3e generatie activiteitentheorie van Yrjö Engeström. *O&O*, 1, 28-32.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). "Mode 3" and "Quadruple Helix": Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3-4), 201-234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>.



- Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The quadruple/quintuple innovation helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(2), 212–239. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8>.
- Chrislip, D. & Larson, C. (1994). *Collaborative Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Corporaal, S., Disbergen- van Geloven, M., Endedijk, M., & Hubers, M. (2021). *Gas erop! Ontwerpprincipes van Learning Communities als aanjager voor de energietransitie*. Enschede/Deventer: TechYourFuture.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>
- Cummings, T., & Worley, C. (1993). *Organization development and change*. West Publishing Company.
- Curşeu, P., & Schruijer, S. (2018). Cross-level dynamics of collaboration and conflict in multi-party Systems: An empirical investigation using a behavioural simulation. *Administrative Sciences*, 8, 1–14.
- Dauphin, S. & Wallner, C. (2021). *Regionale Leernetwerken Transformatie Jeugd: Welke processen dragen bij aan een krachtig leernetwerk en waardecreatie?* Leiden: hogeschool Leiden.
- Daviter, F. J. P. S. (2017). Coping, taming or solving alternative approaches to the governance of wicked problems. *Policy Studies*, 38(6), 571–588.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770–788.
- Dingyloudi F., Strijbos, J. (2015). Examining value creation in a community of learning practice: Methodological reflections on story-telling and story-reading. *Seminar.net – International Journal of Media, Technology and Lifelong Learning*, 11(3), 209–222.
- Franken, A., Andriessen, D., Van der Zwan, F., Kloosterman, E., & Van Ankeren, M. (2018). *Doorwerking praktijkgericht onderzoek van het hoger beroepsonderwijs*. Den Haag: Vereniging Hogescholen.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Head, B. W. 2008. Wicked problems in public policy. *Public Policy* 3(2), 101–118.
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & society*, 47(6), 711–739.
- Heemskerk, W. & Wallner, C. (2018). Het stellen van hogere denkvragen binnen een Learning Community. *Onderwijs en Gezondheidszorg* 2018, 1, 26–28.
- Heemskerk, W.M., Dauphin, S.L.M., van Dorst, M.A., Bussemaker, M., Wallner, C. (2021). A Learning Community within Nursing Practice: the value created by the activities and interactions during the early stage of community development. *Nurse Education in Practice*, 57, 103242.
- Hofstra, N., Vodegel, M., Moeke, D., van den Tooren, M., Preenen, P. T. Y., Mennens, K., & Schipper, T. (2021). Learning Communities in de Logistiek: de TIP-Ontwikkelmethode. *Logistiek+, Special Edition*, 128–142.
- Hubers, M. D., Endedijk, M. D., Schipper, T. M., De Jong, L., & Corporaal, S. (2021). Learning communities: het vormgeven en evalueren van een kansrijke vorm voor een leven lang *ontwikkelen*. In R. F. Poell & J. W. M. Kessels (Eds.). *Handboek Human Resource Development (H.19)*. Leuven, België: LannooCampus.

- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, *43*, 1159–1175.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate*. London: Sage.
- Katz, S., & Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, *21*(1), 27–51.
- Knol, E., & Velzing, E.J. (2019). Learning communities voor MMIP's: een schakel voor versnelling en opschaling. Verkenning op verzoek Topsector Energie en in opdracht van RVO.
- Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. E. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort? *Journal of Vocational Behavior*, *82*(1), 37–48.
- Korsten, A. (2019). Omgaan met 'wicked problems'. *Beleidsonderzoek online*, *8*, 1. DOI: 10.5553/BO/221335502019000002001
- Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, *48*(4), 485–503. <https://doi.org/10.1002/hrm.20295>.
- MacGregor, S. P., Marques-Gou, P., & Simon-Villar, A. (2010). Gauging readiness for the Quadruple Helix: A study of 16 European organizations. *Journal of the Knowledge Economy*, *1*, 173–190. <https://doi.org/10.1007/s13132-010-0012-9>.
- Mennens, K., Schipper, T., Hofstra, N., Tooren van den, M., Preenen, P., & Vos, M. (2021). Organizing the Future of Work: A Conceptualization of Public-Private Learning Communities. *Manuscript submitted for publication*.
- Myers, C. B., & Myers, L. K. (1995). *The professional educator: A new introduction to teaching and schools*. Wadsworth Publishing Company.
- Noe, R.A., Clarke, A.D.M., & Klein, H.J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychol and Organizational Behavior*, *1*, 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>.
- OECD (2019a). *Society at a Glance 2019: OECD Social Indicators*. OECD Publishing; Paris, France. [https://doi.org/10.1787/soc\\_glance-2019-en](https://doi.org/10.1787/soc_glance-2019-en).
- OECD (2021). *National Accounts of OECD Countries, Volume 2021 Issue 1*. OECD Publishing; Paris, France. <https://doi.org/10.1787/5120fdac-en>.
- OECD (2021b). *The design and implementation of mission-oriented innovation policies. A new systemic policy approach to address societal challenges*. OECD Publishing; Paris, France. <https://www.oecd.org/sti/inno/the-design-and-implementation-of-mission-oriented-innovation-policies-3f6c76a4-en.htm>.
- Onderwijskennis.nl (z.d.). *Thema Hybride Leeromgevingen*. Opgehaald op 30 november 2021, van <https://www.onderwijskennis.nl/themas/hybride-leeromgevingen>.
- Parker, S. K. (2017). *Work design growth model: How work characteristics promote learning and development*. In R. A., Noe & J. E. Ellingson (Eds). *Autonomous Learning in the Workplace*. SIOP Frontiers Book Series. Taylor Francis.
- Perks, H., Gruber, T., & Edvardsson, B. (2012). Co-creation in Radical Service Innovation: A Systematic Analysis of Microlevel Processes. *Journal of Product Innovation Management*, *29*(6), 935–951. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5885.2012.00971.x>.
- Preenen, P. T. Y., van den Tooren, M., Waalkens, J., Rietveld, J., Hiemstra, D., Schipper, T., Vos, M., Hofstra, N., Tillie, C., & Mennens, K., (2021). Van taal naar tool: onderbouwd samenwerken via Learning Communities in de Logistiek. *Logistiek+*, *12*, 92–99.
- Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2017). Factors influencing teachers' professional development in networked professional learning communities. *Teaching and Teacher Education*, *68*, 77–90.

- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization science*, 18(1), 71–88.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 1973 (4), 155–169.
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2020). Evaluating the employability paradox: When does organizational investment in human capital pay off?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1134–1156.
- Schein, E. (1988). *Process consultation: Its role in organization development*. Addison-Wesley.
- Schilling, M. A., & Phelps, C. C. (2007). Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. *Management Science*, 53(7), 1113–1126.
- Schipper, T., Goei, S. L., De Vries, S., & Van Veen, K. (2017). Professional growth in adaptive teaching competence as a result of Lesson Study. *Teaching and Teacher Education*, 68, 289–303.
- Schruijer, S. (2020). Developing collaborative interorganizational relationships: An action research approach. *Team Performance Management* Vol. 26 No. 1/2, 2020 pp. 17–28.
- Schruijer, S. (2021). The group dynamics of interorganizational relationships. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.512>.
- Schütz, F., Heidingsfelder, M. L., & Schraudner, M. (2019). Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation. *She Ji*, 5(2), 128–146. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.002>.
- Seibert, S. (2015). Healthcare Community of Practice. *Nurs Forum*, 50: 69–74.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sijbom, R. B. L., Anseel, F., Crommelinck, M., De Beuckelaer, A., & De Stobbeleir, K. E. M. (2018). Why seeking feedback from diverse sources may not be sufficient for stimulating creativity: The role of performance dynamism and creative time pressure. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 355–368. <https://doi.org/10.1002/job.2235>
- Snoeren, M. (2015). *Working = Learning. A complexity approach to workplace learning within residential care for older people*. Dissertatie. Amsterdam: VU University Medical Centre.
- Snoeren, M. (2021). *Professionele werkplaatsen als lerende ecosystemen. De complexiteit van meervoudige samenwerkingen*. Lectorale rede. Eindhoven: Fontys Hogescholen.
- Steen, K., & Van Bueren, E. (2017). The defining characteristics of urban living labs. *Technology Innovation Management Review*, 7(7).
- Sung, S.Y., & Choi, J.N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393–412. <https://doi.org/10.1002/JOB.1897>.
- Swennenhuis, P., Moresi, S., Duinkerke, M., Bovens, J., Quadakkers, D., & Snoeren, M. (2021). Lerend en onderzoekend samenwerken in professionele werkplaatsen: de ontwikkeling van een theoretisch model. *Pedagogische Studiën*, 98(2), 131.
- Termeer, C.J.A.M., Dewulf, A., Breeman, G., & Stiller, S.J. (2015). Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. *Administration & Society* 47(6): 680–710. <https://doi:10.1177/0095399712469195>.
- Topsectoren (2019). *Samen aan de slag. Roadmap Human Capital Topsectoren 2020–2023*. Topsectoren.
- Triste, L., Debruyne, L., Vandenabeele, J., Marchand, F., & Lauwers, L. (2018). Communities of practice for knowledge co-creation on sustainable dairy farming: features for value creation for farmers. *Sustainability Science*, 13, 1427–1442.

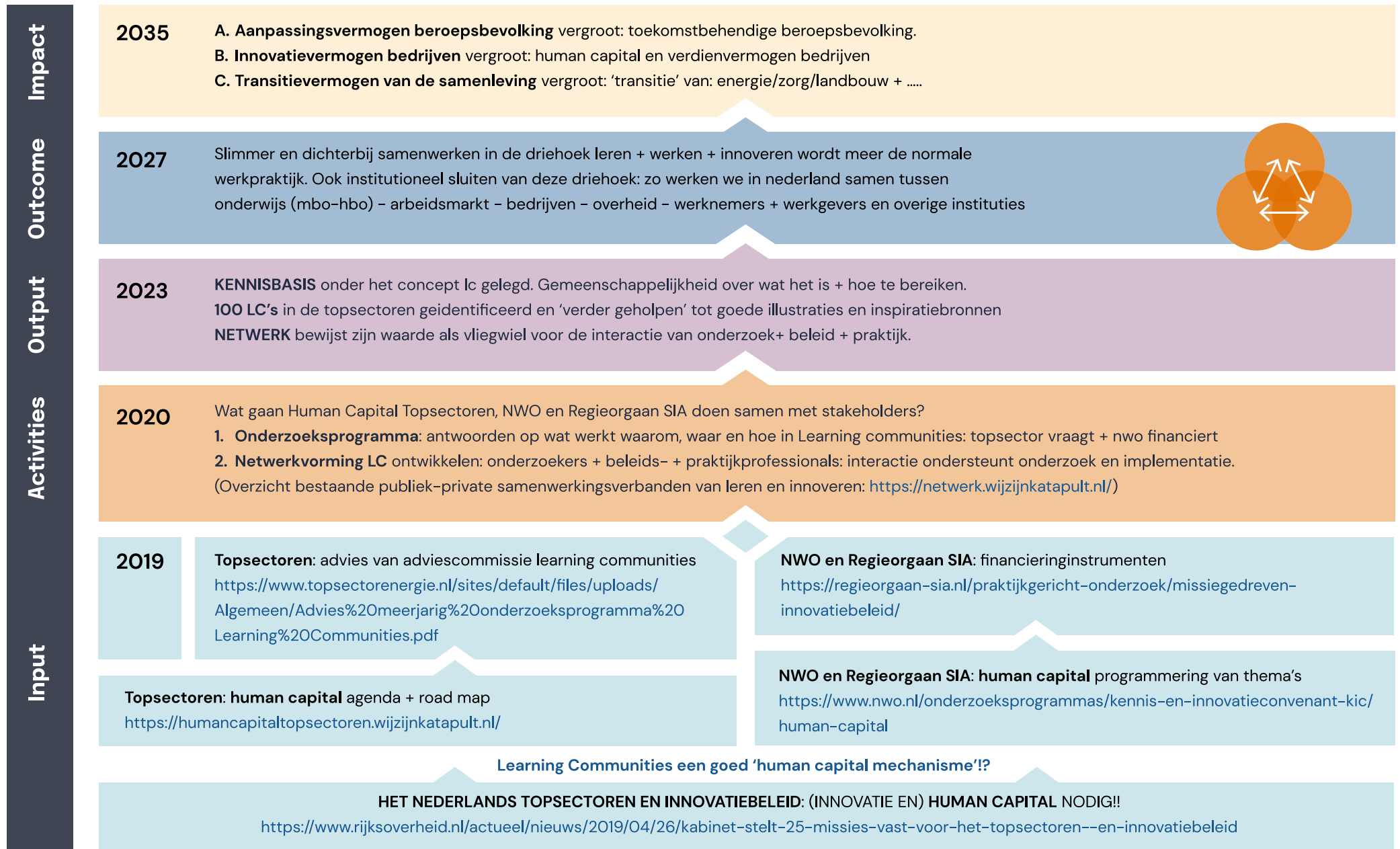
- UCL Institute for Innovation and Public Purpose (2021). *Mission-oriented innovation in action. 2021 Casebook*. UCL IIPP: London, UK. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2022/jan/moin-casebook-2021>.
- Van Dam, K. (2015). Workplace goal orientation: Development of a measure. *European Journal of Psychological Assessment*, 31(1), 62–68. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/A000207>
- Van Huffelen-de Boer, M., Van Sas, J., & Endedijk, M. (2019). *Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt: Leren en werken in de techniek en technologie*. Enschede/Deventer: Tech Your Future.
- Van Rees, M., Disberg- van Geloven, M., Kornet, A., Corporaal, S., & Endedijk, M. (2022). *A first attempt in shaping learning communities for the energy transition*. CLIMA 2022 conference: Rotterdam. <https://doi.org/10.34641/clima.2022.231>
- Vansina, L. & Vansina-Cobbaert, M.-J. (2008). *Psychodynamics for consultants and managers: From understanding to leading meaningful change*. London: Wiley.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!: Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, 25(4).
- Veltman, M., Van Keulen, J., Voogt, J. (2019). Design principles for addressing wicked problems through boundary crossing in higher professional education. *Journal of Education and Work* 32(2), 135–155. <https://doi.org/10.1080/13639080.2019.1610165>.
- Veltman, M. E., van Keulen, J., & Voogt, J. M. (2021). Using problems with wicked tendencies as vehicles for learning in higher professional education: towards coherent curriculum design. *The Curriculum Journal* 32(3):559–583 <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/curj.100>
- Veltman, M.E., Verbiest, S, Goudswaard, A., Meulemans, W, & Ballafkih, H. (2020). *Het bevorderen van leren in systeeminnovatie: bouwstenen voor een lerende innovatie community*. Working Paper House of Skills.
- Wallner, C. (2018). Waardecreatie in de Haagse Learning Community Wijkverpleegkunde. *Onderwijs Innovatie*, 1, 24–26.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger E., Trayner B., Laat M. de (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Ruud de Moor Centrum, rapport 18. Open Universiteit.
- Xie, X., Fang, L., & Zeng, S. (2016). Collaborative innovation network and knowledge transfer performance: a fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69, 5210–5215.
- Zitter, I. (2021). *Leeromgevingen in het beroepsonderwijs als knooppunten in onze maatschappij*. [Openbare les]. Kenniscentrum Leren en Innoveren, Utrecht. Geraadpleegd van <https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/leeromgevingen-in-het-beroepsonderwijs-als-knooppunten-in-onze-maatschappij>.

### • Hoofdstuk 3

- Alexander, C., Ishikawa, S., Silverstein, M., & Jacobson, M. (1995) 'Een patroontaal: steden, gebouwen, constructie'. Drachten: Woord Noord/Educare.
- Andringa, J., & Reyn, L. (2014). Tien stappen voor een succesvolle community of practice. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland – programma DuurzaamDoor <https://www.duurzaamdoor.nl/sites/default/files/2019-01/Tien%20stappen%20voor%20een%20succesvolle%20community%20of%20practice.pdf>

- Baggetun, R., Rusman, E., & Poggi, C. (2004). Design Patterns For Collaborative Learning: From Practice To Theory And Back. *World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications 2004*(1), 2493–2498.
- Ehlen, C. (2015). *Co-creation of innovation: Investment with and in social capital: Studies on collaboration between education – industry – government*. [Doctoral Thesis, Open Universiteit]. Open Universiteit. <https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/935731/E-book+Dissertatie+Corry+Ehlen.pdf>. Zie ook: <https://www.cocreatanl/tools/>
- Huijboom, F. (2022). *The Professional Learning Community, a 'beckoning' or a 'working' perspective for teacher professionalisation: An investigation into the relationships between school context factors and PLC development at secondary schools*. [Doctoral Thesis, Open Universiteit]. Open Universiteit. <https://research.ou.nl/en/publications/the-professional-learning-community-a-beckoning-or-a-working-pers>
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2018). Gezond vertrouwen – afwegingskader vertrouwen. <https://www.igj.nl/publicaties/publicaties/2018/10/09/afwegingskader-vertrouwen>
- Lankveld, van, T. A. M., & Volman, M. L. L. (2011). Ondersteuning van docenten bij onderwijsvernieuwing: De rol van communities of practice. *Tijdschrift voor hoger onderwijs*, 29(1), 41–53.
- Kruijff, R., Korenhof, M., & Meijs, C. (2013). *Hoofdstuk 6 De Netwerk Barometer: hoe onderhoud je een leernetwerk?* In: LOOK (Eds.) Rapport 44 –Netwerklere: de stille kracht achter een leven lang professionaliseren, pp. 41–46. Heerlen: Open Universiteit. [https://onderwijsdatabank.s3.amazonaws.com/downloads/LOOK\\_Rapp44\\_web.pdf](https://onderwijsdatabank.s3.amazonaws.com/downloads/LOOK_Rapp44_web.pdf)
- Meeuwen, van, P. (2022). *The professional Learning Community, a 'beckoning' or a 'working perspective for teacher professionalisation: An investigation into the development of PLCs at secondary schools*. [Doctoral Thesis, Open Universiteit]. Open Universiteit. <https://research.ou.nl/en/publications/the-professional-learning-community-a-beckoning-or-a-working-pers-2>
- Meurs, P. (2014). VAN REGELDRUK NAAR PASSENDE REGELS Vertrouwen, Veerkracht, Verantwoordelijkheid en Vrijheid. <https://www.erasmuscentrumzorgbestuur.nl/dynamic/media/24/documents/regeldrukversie4def220614.pdf>
- Ros, A., Keijzer, de, H. & Bergh, van den, L. (2018). Dialooginstrument Instrument voor de versterking van de kwaliteit van de dialoog in werkgroepen. <https://www.platformsamenableiden.nl/wp-content/uploads/2019/11/Dialooginstrument.pdf>
- Ros, A., Keijzer, de, H. & Bergh, van den, L. (2019). Dialooginstrument onderzoekende scholen– Instrument voor de versterking van de kwaliteit van de dialoog in werkgroepen. <https://www.platformsamenableiden.nl/wp-content/uploads/2019/12/Dialooginstrument-onerzoekende-scholen-1.pdf>
- Rusman, E. (2011). *The Mind's Eye on Personal Profiles – How to inform trustworthiness assessments in virtual project teams*. [Doctoral Thesis, Open Universiteit]. Open Universiteit. <https://research.ou.nl/en/publications/the-minds-eye-on-personal-profiles-how-to-inform-trustworthiness>
- Sjoer, E., Van Harn, R., & Biemans, P. (2020). *Duurzame Learning Communities: oogsten in de Greenport*. Leespresentatie. December. Deel van rapportage aan Provincie Zuid-Holland.

## Bijlage 3: route naar maatschappelijke impact



## Bijlage 4: NWO-projecten Onderzoekprogramma

*Prof. dr. M.D. Endedijk (Universiteit Twente)*

### **Gas erop! Leergemeenschappen als versneller voor leren en innoveren in de installatiebranche**

De energietransitie en de bijbehorende vraag naar veranderende vaardigheden van installateurs vraagt om vernieuwingen in leer- werkomgevingen. In dit project onderzoeken we de bouwstenen van effectieve en duurzame leergemeenschappen om leren en innoveren te stimuleren. Deze inzichten leiden tot een aantal concrete en praktische handvatten voor de installatiebranche.

*Prof. dr. M.M. Specht (TU Delft)*

### **TransAct**

TransAct onderzoekt en ontwikkelt een model voor een Leven Lang Leren, waarin individuele medewerkers in staat worden gesteld hun persoonlijke kennis en competenties te verkennen, monitoren en plannen. Het TransAct model wordt geïntegreerd in zowel formele als informele Learning communities in de installatietechniek met het hbo, wo en bedrijfstrainingen.

*Dr. Bas Kollöffel (Universiteit Twente)*

### **GoPro: GrensOverstijgend PRaktijkOpleiden**

Dit project richt zich op het verbinden van leren op school en in de praktijk. We onderzoeken de integratie van GoPro-technologie en lesmethoden om docenten, praktijkbegeleiders en studenten te verbinden om kennis en feedback te delen en om studenten op te leiden tot vaardige, reflectieve, zelfsturende, levenslang lerende professionals.

*Dr. Jacqueline R. Rietveld en Dr. Menno Vos (NHL Stenden Hogeschool, hogeschool Windesheim)*

### **CHANGE GEAR: Learning communities als innovatieversnellers in de logistiek**

Vanwege technologische versnellingen wordt het innovatief vermogen van logistieke (mkb-)bedrijven steeds belangrijker. Het participeren in leer-netwerken met andere bedrijven, kennisinstellingen en beroepsverenigingen vergroot dit innovatief vermogen. Het ontbreekt echter aan specifieke wetenschappelijke en praktisch toepasbare kennis over effectieve aanpakken. Dit project voorziet in een 'blauwdruk' en interventies voor het opzetten van leernetwerken door logistieke bedrijven.

*Prof. dr. B.I.J.M. van der Heijden (Radboud Universiteit)*

### **Het ontwikkelen van leiderschap in de transportsector**

Leiderschap is een cruciale factor voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van chauffeurs. Het doel van dit onderzoek is om inzichten te verkrijgen over hoe leiders effectief ontwikkeld kunnen worden. Hiervoor ontwikkelen we een Leadership Living Lab, waarin onderzoek naar excellent leiderschap wordt gefaciliteerd door middel van een leernetwerk.

*Dr. W.D.B.H.M. Lambrechts (Open Universiteit)*

**Competenties in Duurzaamheid en Logistiek (CoDuLog)  
Individuele duurzaamheidscompetenties gerelateerd aan  
duurzaamheid, empowerment en veerkracht in de logistiek**

Specifieke individuele duurzaamheidscompetenties zijn nodig om te kunnen omgaan met de complexiteit en onzekerheid van duurzaamheidskwesities. Deze generieke competenties moeten echter ook vertaald worden naar professionele en disciplinaire competenties. Daarom focust dit project op de integratie en operationalisatie van competenties gerelateerd aan duurzaamheid, empowerment en veerkracht in de logistieke sector.

*Dr. R.B.L. Sijbom (Universiteit van Amsterdam)*

**Inzicht in de effectiviteit van leren binnen leer-werkomgevingen**

Organisaties gebruiken steeds vaker leer-werkomgevingen om het leren van werknemers te stimuleren. Het blijft echter onduidelijk óf leer-werkomgevingen daadwerkelijk zinvol zijn en hoe zij ontwikkeling bevorderen. Wij toetsen een innovatief 'bottom-up' model dat verklaart hoe leren ontstaat en wanneer leeruitkomsten worden benut in organisaties. Daarmee kunnen effectieve leer-werkomgevingen worden gerealiseerd.

*Prof. dr. M.D. Endedijk (Universiteit Twente)*

**CLIC-IT: Leergemeenschappen in ICT om de digitale  
transformatie te versnellen**

Recente ontwikkelingen van digitale technologieën zoals Artificiële Intelligentie beïnvloeden ons dagelijkse werk en leven. Enerzijds maken ze nieuwe oplossingen voor grote maatschappelijke vraagstukken mogelijk, anderzijds vragen ze ook veel nieuwe kennis en vaardigheden van (toekomstige) medewerkers die met deze technologieën in hun werk geconfronteerd worden. In dit project doen we onderzoek naar hoe leergemeenschappen het leren, samenwerken en innoveren van (toekomstige) medewerkers stimuleren en ontwikkelen we methodes en tools om dit nog beter te ondersteunen. Zo worden we beter voorbereid op de digitale transformatie en kunnen we innovatie versnellen.

*Dr. ir. S.R. de Bruin (hogeschool Windesheim)*

**ENABLE-dem: Samenwerking in de dementiezorg voor een goed  
leven met dementie.**

Zorg- en welzijnsprofessionals spelen een belangrijke rol in het creëren van een leefomgeving die een goed leven met dementie thuis mogelijk maakt. Hun (bij)scholing sluit alleen niet altijd aan bij wat er nodig is in de dementiezorg. Andere manieren van opleiden en (door)ontwikkelen zijn nodig om ervoor te zorgen dat innovaties voor een goed leven met dementie sneller worden opgepakt. Daarom komen er steeds meer Learning communities; samenwerkingsverbanden van verschillende organisaties en professionals die samen leren, werken en innoveren. In het ENABLE-dem project onderzoeken, versterken en verbinden we vier bestaande Learning communities die bijdragen aan een goed leven met dementie.



*prof. dr. ir. A.H.M. Smets (TU Delft)*

**Energie Transitie: Talent in Learning communities**

Het doel van leergemeenschappen is haar deelnemers in staat te stellen om te innoveren door het oplossen van praktische en concrete problemen/dilemma's die door de relevante industrie, bedrijven en overheidsorganisaties worden aangeleverd. De innovatiekracht van deze private-publieke leergemeenschappen resulteert in nieuwe producten, diensten en werkprocessen. In dit voorstel worden drie leergemeenschappen langs de waardenketen van de energietransitie opgezet: groene waterstoftechnologie, wind- en zonne-energie. De ontwerpregels voor leergemeenschappen die resulteren in een grote innovatiekracht zullen bestudeerd worden.

---

# Colofon

## **Uitgave**

Kerngroep Netwerk Learning Communities (2023).

*Een initiatief van NWO, Regieorgaan SIA en Human Capital Topsectoren.*

## **Samenstelling en redactie**

Stephan Corporaal, Frans Grobbe, Tijmen Schipper, Ellen Sjoer, Menno Vos,  
Chris Wallner, Anke Oomen, Heleen Verviers.

## **Eindredactie**

Frans Grobbe

## **Interviews**

Paul Spendel

## **Vormgeving**

Ontwerpwerk

