

Is dit een Learning Community?

Een multi-level framework om het concept Learning Communities verder te duiden en vorm te geven in praktijk en onderzoek

Maaïke Endedijk, Amber Kornet, Tijmen Schipper, Marjolein den Ouden, en Nathalie Schram-Wesselink

Inleiding

In 2018 hebben de Topsectoren het concept Learning Communities geïntroduceerd voor samenwerkingsverbanden tussen kennisinstellingen, bedrijven en publieke organisaties waarin leren, innoveren en (samen)werken wordt geïntegreerd. Sindsdien zijn veel hubs, fieldlabs, living labs, centres of expertise, proeftuinen onder de noemer van Learning Communities vormgegeven en doorontwikkeld. Deze initiatieven hebben met elkaar gemeen dat ze, door samen te werken (en te leren en innoveren) met deelnemers van verschillende achtergronden (functies, organisaties, disciplines), een bijdrage willen leveren aan een complex maatschappelijk vraagstuk, dat niet vanuit één perspectief of één organisatie kan worden opgelost. Ook betreffen de meeste Learning Communities samenwerkingen waarin private en publieke organisaties en kennisinstellingen betrokken zijn. Echter, deze samenwerkingsverbanden verschillen sterk van elkaar. Niet alleen qua grootte (van 6 tot wel 6000 deelnemers), maar ook wat betreft hun primaire doel (transformaties realiseren, samen innoveren en experimenteren, de agenda bepalen en beïnvloeden, professionele ontwikkeling) en de intensiteit van samenwerking (wekelijkse bijeenkomsten tot enkele keren per jaar). De verschillen zijn soms zo groot, dat het bijna onmogelijk lijkt om al deze vormen onder één concept te vangen. Dit roept de vraag op wat nu een 'echte' Learning Community is. In deze bijdrage presenteren we een framework waarin we het concept van Learning Community duiden en laten zien hoe verschillende verschijningsvormen van Learning Communities in verschillende lagen aan elkaar verbonden (kunnen) zijn, elkaar kunnen versterken en daarmee ook allemaal onder de noemer van Learning Communities vallen.

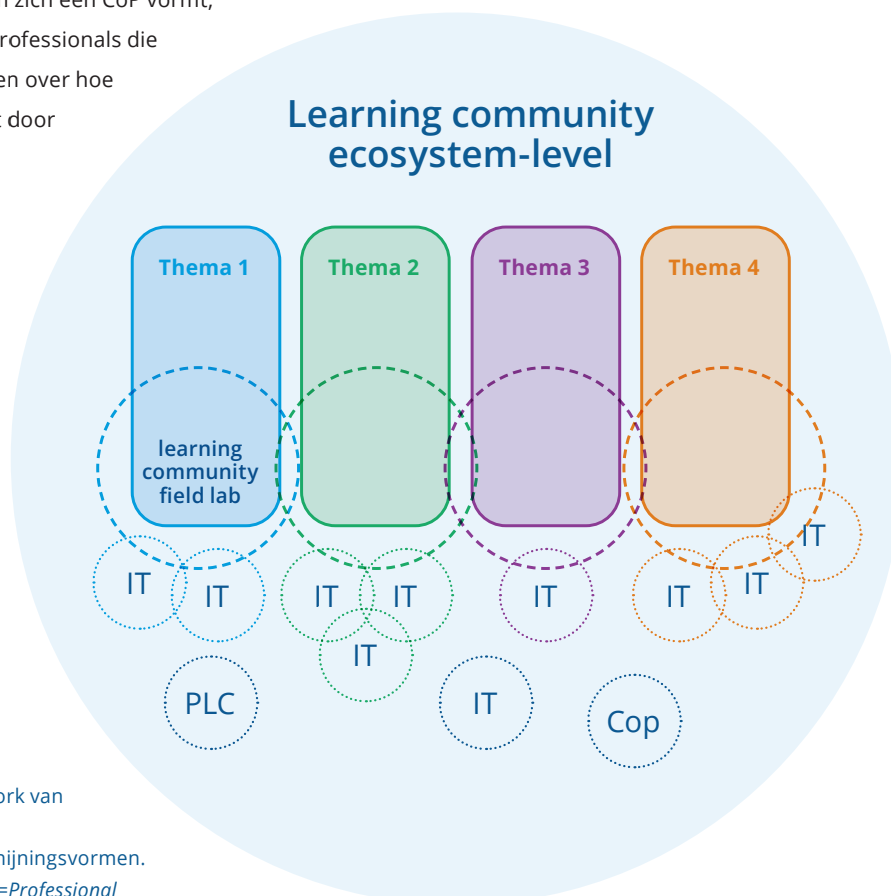
Positionering van het concept learning communities

Learning Communities zijn niet nieuw: dit type samenwerkingsverbanden bestaan al lang en zijn ook uitgebreid onderzocht vanuit diverse wetenschapsgebieden, echter vaak niet onder de naam van 'Learning community'. Vanwege de gelijknamige concepten 'Professional Learning Communities' (Professionele Leergemeenschappen, PLC) en 'Communities of Practice' (COP), wordt hier vaak naar gerefereerd, maar niet altijd terecht. PLC's en CoP's hebben weliswaar het doel om samen te werken en samen te leren, maar vaak niet over de grenzen van de eigen discipline of professie (CoP) en/of niet over de grenzen van de eigen organisatie (PLC). Veel andere disciplines kennen vergelijkbare concepten om het samen te werken, leren en/of innoveren over de grenzen van de eigen organisatie. Hieronder bieden we een eerste overzicht van vergelijkbare concepten en hoe ze zich verhouden tot elkaar. We hebben de concepten geselecteerd die een samenwerkingsverband beschrijven die (ook) een doel hebben om samen te innoveren of kennis te ontwikkelen en die ofwel uitgebreid zijn onderzocht, ofwel veel gebruikt worden in de Nederlandse context.

Term	Kernauteur(s)	Kenmerk
Interorganizational collaborations	Huxham & Vangen, 2000; Majchrzak et al., 2015.	Overkoepelende term die gebruikt wordt voor allerlei vormen van samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie. Het wordt ook gebruikt voor meer commerciële samenwerkingsverbanden (joint ventures).
Professional Learning Communities (PLC,s) en Networked Learning Communities (NLC,s)	Stoll et al. 2006; Katz & Earl 2010.	Veelal opgezet en onderzocht in de context van scholen ten behoeve van docentprofessionalisering en schoolontwikkeling, vaak niet of weinig interprofessioneel. PLCs vinden vaak plaats binnen één schoolorganisatie, NLC's leren over de context van de school heen.
Communities of Practice	Lave & Wenger, 1991; Akkerman et al., 2008.	Oorspronkelijk gericht op communities die natuurlijk ontstaan van mensen met een gedeelde "praktijk" om van elkaar te leren, later ook als interventie ingezet. Vaak gekoppeld aan één beroepsgroep, daardoor minder interprofessioneel, maar juist wel interorganizationeel.
Open innovation teams / open innovation networks / innovation hubs	Chesbrough et al., 2014; Du Chatenier et al., 2009.	Meerdere organisaties werken samen om gezamenlijk nieuwe producten of diensten te ontwikkelen. Soms beperkt tot een klein aantal partners (teams), maar dit kan ook veel grotere vormen aannemen (networks) of een fysieke locatie betreffen (hubs). Een open innovation network is vergelijkbaar met een innovation ecosysteem.
Public-private partnerships	Hodge & Greve, 2007; Van Ham & Koppenjan, 2001; Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011.	Breed scala aan (langdurige) partnerschappen tussen overheidsorganisaties en private partners om gezamenlijk producten en diensten te ontwikkelen. In werkelijkheid ook wel voor privatiseringsactiviteiten.
Field labs	De Heide, 2006.	Praktische omgevingen waarin bedrijven en kennisinstellingen oplossingen ontwikkelen, testen en implementeren. Term wordt vooral gebruikt in de Nederlandse context.
Living Labs	Leminen et al., 2012; Nyström et al., 2014.	Fysieke of virtuele plek waar partners en gebruikers uit open innovation networks samen innovaties doorontwikkelen en uitproberen.
Centre of Expertise	-	Centre of expertise is een samenwerking tussen een hogeschool en partners uit het werkveld om daarin samen te innoveren, onderzoeken, levenlang leren en onderwijsinnovatie te stimuleren. De term wordt vooral door Nederlandse hogescholen gebruikt en kent geen eigen onderzoeksveld.
Triple, quadruple helix en quintuple helix	Carayannis & Rakhmatullin, 2014.	Triple helix is een benaming voor samenwerking tussen kennisinstellingen, industrie en publieke sector. In de Quadruple helix zijn gebruikers of burgers toegevoegd en staat co-creatie meer centraal. De quintuple helix breidt dit uit naar de natuurlijke omgeving of samenleving en komt daarmee dicht bij het concept ecosysteem.
Generative groups	London et al., 2012.	Teams die bestaan uit experts vanuit verschillende velden die samenwerken aan complexe en ongestructureerde uitdaging, gericht op het produceren van innovatieve uitkomsten. Niet direct gepositioneerd in de context van interorganisatorische samenwerking, maar wel interprofessioneel.
(innovation) Ecosystem	Adner, 2017; Baldwin et al., 2024.	Een ecosysteem betreft een structuur van veelzijdige relaties tussen partners die nodig zijn voor gezamenlijke waardecreatie. Deze waarde staat centraal en niet zozeer de specifieke innovatie. De aard van de relaties tussen de partners kan verschillen. Een ecosysteem kan ook meer gericht zijn op gezamenlijke kennisontwikkeling waarbij kennisinstellingen een dominante rol hebben (kennisintensieve ecosystemen).

Dit overzicht in acht nemend, kunnen we concluderen dat een learning community een vorm is van een *interorganisationeel samenwerkingsverband*. Vanwege de betrokkenheid van verschillende type partners (private en publieke organisaties, waaronder kennisinstellingen) betreft het vaak een *publiek-private samenwerking* en afhankelijk van welke partners betrokken zijn en kan de aard van de samenwerking ook wel als een *triple, quadruple of quintuple helix* gezien worden. Afhankelijk van de focus en de grootte van de learning community is er in verschillende mate overlap met de andere concepten. Een *innovation ecosystem* (of kennisintensief ecosysteem) is overlappend met een learning community waarin veel verschillende partners betrokken zijn en ook op meerdere manieren en door middel van meerdere type activiteiten samenwerken aan gezamenlijke waardecreatie rondom gedeeld vraagstuk. Binnen een ecosysteem kan gewerkt worden aan specifieke uitdagingen of innovaties in de vorm van *eldlabs, centres of expertise, living labs* of *innovation hubs*. Binnen deze labs en hubs kunnen meerdere open *innovation teams* of *generative groups* werkzaam zijn. Een PLC (*professional learning community*) voldoet op zichzelf niet aan de kenmerken van een learning community, maar zou wel onderdeel kunnen zijn van een innovation ecosystem waarin docenten samenwerken aan innovatie van het onderwijscurriculum gerelateerd aan de innovatie in de beroepspraktijk. Hetzelfde geldt voor een *Community of Practice (CoP)*. Het is denkbaar dat binnen een (innovation) ecosystem zich een CoP vormt, bijvoorbeeld van HR-professionals die samen ervaringen delen over hoe hun praktijk verandert door de innovatie.


Wanneer we deze samenhang verder uitdenken, komen we tot een visualisatie zoals weergegeven in figuur 1. In dit figuur wordt zichtbaar hoe de verschillende verschijningsvormen op verschillende niveaus gepositioneerd kunnen worden. Op het hoogste niveau bevindt zich de learning community als ecosysteem. Binnen het ecosysteem staat niet één innovatie centraal, maar de gezamenlijke waardecreatie. Oftewel: de grand challenge, societal problem, zoals de transitie naar gasloze wijken of AI-geletterdheid. Dit kan worden opgesplitst in thema's, focusgebieden, regio's, etc. Verschillende innovaties kunnen bijdragen aan de specifiekere vraagstukken en deze worden gezamenlijk ontwikkeld op het fieldlabniveau (of hub, etc.). Hieraan gekoppeld kunnen kleinere (open) innovatieteams werken aan specifieke challenges, wicked problems etc. Het belangrijkste verschil tussen deze teams en bijvoorbeeld een fieldlab is dat deze innovatieteams een vaste samenstelling en looptijd hebben, terwijl in een fieldlab meerdere partners werken in verschillende samenstellingen aan deeloplossingen. Binnen een fieldlab kunnen dus heel goed meerdere innovatieteams aan het werk zijn. Niet elke innovatieteam hoeft een aan fieldlab gekoppeld te zijn en binnen een ecosysteem kunnen ook andere vormen van deze kleinere teams bijdragen aan het grotere vraagstuk (bijv. CoPs of PLC's).



Figuur 1. Een multi-level, framework van Learning Communities met verschillende verschijningsvormen. (IT=Innovation Team; PLC=Professional Learning Community; CoP=Community of Practice)

1. Learning community als ecosysteem (of publiek-privaat partnerschap, quadruple/quintuple helix)

Het (innovatie) ecosysteem bestaat uit vertegenwoordigers van belangrijkste stakeholders die betrokken zijn en voelen bij de gezamenlijke waardecreatie (bijv. circulaire stad; oplossen van de digitale kloof).


 **Doelen.** Agendavorming, strategieontwikkeling om systematische verandering te initiëren rondom een grand challenge, missie-gedreven innovatie.


 **Activiteiten.** Tussen de partners vinden veel verschillende activiteiten plaats die gericht kunnen zijn op innovatie, kenniscreatie of het bepalen van de agenda of ontwikkelen van een roadmap. Voorbeelden zijn strategiebijeenkomsten in kleinere kerngroep, netwerkactiviteiten om opbrengsten of best practices te delen, input of commitment te krijgen, voorlichtingsbijeenkomsten voor bredere maatschappelijke groepen.


 **Uitkomsten.** Een innovatie ecosysteem is een motor voor breed gedragen, gezamenlijk verandering. Het leidt tot een breed gedragen visie met bijbehorend (bestuurlijk) commitment en investeringen van de belangrijkste partijen. Binnen het ecosysteem kan aan specifieke innovaties gewerkt worden. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden in fieldlabs of hubs.

2. Learning community als 'eldlab (of innovation hub, living lab, centre of expertise)

Experts vanuit verschillende organisaties en disciplines komen samen, vaak in wisselende samenstelling en soms ook met gebruikers of burgers om aan innovatievraagstukken te werken.


 **Doelen.** Uitwerken van een deel van de strategie, roadmap, testen en evalueren van haalbaarheid en consequenties van bepaalde oplossingsrichtingen.


 **Activiteiten.** Gezamenlijke kennisontwikkeling, experimenteren, onderzoek doen.


 **Uitkomsten.** Sociale of technologische innovaties of nieuwe kennis en inzichten. Dit kan doorvertaald worden naar onderwijsinnovaties of human capital agenda's.

3. Learning community als open innovation team of generative group

Experts en gebruikers vanuit verschillende organisaties en achtergronden komen samen in een vast team om te werken aan een concrete challenge (wicked problem) of innovatievraagstuk, gekoppeld aan de dagelijkse of toekomstige werkpraktijk. Het aantal betrokken partners is soms lager en de groep is stabiel qua samenstelling.

 **Doelen.** Doorontwikkeling en implementatie van innovaties, antwoord(richting) vinden op een complex vraagstuk.

 **Activiteiten.** Samen gezamenlijk experimenteren buiten en in de dagelijkse werkpraktijk, teamleren (co-constructie van kennis), kennismaken met en ontwikkelen van nieuwe perspectieven op de toekomstige werkpraktijk.

 **Uitkomsten.** Veranderende routines, nieuwe, innovatieve werkpraktijken, nieuwe samenwerkingen, weerbare en robuuste workforce. Ontwikkeling van nieuwe werkpraktijken, professies en professionele identiteiten, algemene human capital development. Als het een PLC betreft, dan is de uitkomst gericht op onderwijsinnovatie.

Vervolgstappen: focus op kernprocessen in Learning Communities

De structurele kenmerken van Learning Communities kunnen dan heel divers zijn, de processen (mechanismes, dynamieken) in Learning Communities zijn uiteindelijk de motor achter het succes (of falen) van het samenwerkingsverband. Immers, samenwerkingsverbanden met dezelfde kenmerken kunnen zowel groeien als tot stilstand komen. Om te begrijpen hoe een learning community georganiseerd kan worden, zou de eerste vraag moeten zijn welke processen en mechanismen tot stand moeten komen om het beoogde doel te bereiken. De sleutel tot succes ligt dus niet zozeer in of er een maandelijks of wekelijkse meeting nodig is en of dit met vijf of tien mensen is, maar wat er in de Learning Communities zou moeten gebeuren. Op alle niveaus en in alle vormen, verwachten we dat het ondersteunen van deze processen cruciaal is. Een facilitator (iemand die tot taak heeft de processen en mechanismen te begeleiden) kan hier een belangrijke rol in spelen. London et al. (2012) geven – ter inspiratie – om mooie vierdeling van processen waartussen de facilitator de balans moet houden:

1. **Doelen stellen.** Het vormgeven van een gedeelde visie en gedeelde doelen is cruciaal en niet eenvoudig wanneer deelnemers allemaal verschillende belangen hebben. Dit vraagt van de facilitator om continu balans te zoeken tussen deze individuele belangen en interesses en de gezamenlijke visie en doelen. Dit draagt bij aan de betrokkenheid en het begrip van de leden voor elkaars achtergrond en perspectief. Dit is een proces wat niet alleen tijdens de start, maar continu moet plaatsvinden en besproken moet worden.

2. **Sense-making.** Het gezamenlijk interpreteren van de huidige, toekomstige situatie, het vraagstuk en wat er geleerd is in gezamenlijke activiteiten. De facilitator heeft een belangrijke rol in het zoeken van evenwicht brengen in exploreren en experimenteren aan de ene kant, maar ook gezamenlijk reflecteren en conceptualiseren van wat er geleerd is. Dit draagt ook weer bij aan de gezamenlijk perceptie van hun activiteiten en hun doel. Zo komen verschillende perspectieven steeds meer bij elkaar.
3. **Betrokkenheid en autoriteit.** Het balanceren van de behoefte van de leider (of facilitator) om de groep te controleren en te sturen, met het ondersteunen van groepsleden om de richting en het proces van de groep zelf vorm te geven. De facilitator probeert de betrokkenheid hoog te houden, maar moet ervoor waken om niet te sturend te zijn in het richting geven van het proces. Het is belangrijk dat iedereen gehoord wordt en deelnemers eigenaarschap ervaren.
4. **Doelgerichte actie.** Het evenwicht tussen de wens van de leider (of facilitator) en de leden om zowel in de actiestand te gaan en tijd te nemen voor reflectie (waarom doen we dit, waar gaan we naar toe, zijn we nog op koers?).

Hoe kan het framework gebruikt worden?

Op basis van gesprekken met ontwerpers en deelnemers van Learning Communities, hebben we ervaren dat dit framework behulpzaam is bij zowel de *opzet als doorontwikkeling* van Learning Communities. Vaak worden Learning communities op één van de niveaus opgestart, maar wil men ook doelen behalen die eerder passen bij de andere niveaus, waarvoor een andere opzet en deelnemers beter passend is. Kritisch naar de eigen inrichting en structuur kijken en daarbij eventueel de organisatiestructuur aanpassen kan helpen om alle doelen te bereiken. Ook bij het opstarten van Learning Communities kan het helpen om uit elkaar te trekken wat nodig is om op strategisch niveau een gezamenlijke visie te ontwikkelen en commitment te krijgen, maar ook om meer tactisch en operationeel aan het werk te gaan met innovaties en te experimenteren en te leren in de dagelijkse werkpraktijk. In de doorontwikkeling is het van belang het framework geregeld in te zetten als reflectie-instrument, hoe dragen we nog steeds bij aan de doelen die we willen realiseren, waar zouden we nog naar toe moeten bewegen of initiatieven op moeten ontwikkelen. Net als de maatschappelijke vraagstukken zijn Learning Communities niet statisch, maar een dynamisch lerend fenomeen dat meebeweegt met de tijd.

Verantwoording

In de afgelopen drie jaar zijn veel Learning Community projecten gestart. Onderzoekers, beleidsmakers en praktijkprofessionals betrokken bij de opzet en analyse van deze Learning Communities hebben veel discussies gevoerd over dit concept en dit heeft ook geleid tot verschillende publicaties. Een voorloper van dit model was het 'Matroesjkamodel', waarin Maaïke Endedijk (2022) liet zien hoe verschillende groottes van Learning Communities 'in elkaar passen'. Zij heeft dit later doorontwikkeld naar een multi-level model van Learning Communities. Vanuit het project LLO innovatiehub, gefinancierd door TechYourFuture is dit model als basis gebruikt om verschillende bestaande en startende Learning Communities te analyseren en het framework verder door te ontwikkelen en te valideren. Op basis van de eerste resultaten, presenteren we het huidige framework. In de toekomst wordt dit verder ingevuld en aangescherpt.

Referenties

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Akkerman, S., Petter, C., & de Laat, M. (2008). Organising communities-of-practice: Facilitating emergence. *Journal of Workplace Learning*, 20(6), 383-399.
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: Perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public administration and development*, 31(1), 2-14.
- 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, 212-239.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2010). Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other?: a proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSES)*, 1(1), 41-69.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Du Chatenier, E., Verstegen, J. A., Biemans, H. J., Mulder, M., & Omta, O. (2009). The challenges of collaborative knowledge creation in open innovation teams. *Human Resource Development Review*, 8(3), 350-381.
- de Heide, M. (2016). *The financing of 5eldlabs in the Netherlands*. Delft: TNO.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. *Human relations*, 53(6), 771-806.
- Memmi, D. (2008). The nature of virtual communities. *Cognition, Communication and Interaction: Transdisciplinary Perspectives on Interactive Technology*, 70-82.
- Nyström, A.-G., Leminen, S., Westerlund, M., & Kortelainen, M. (2014). Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 483-495.
- Pereira, R. M., MacLennan, M. L. F., & Tiago, E. F. (2020). Interorganizational cooperation and eco-innovation: a literature review. *International Journal of Innovation Science*, 12(5), 477-493.
- Katz, S., & Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School effectiveness and school improvement*, 21(1), 27-51.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- London, M., Sobel-Lojeski, K. A., & Reilly, R. R. (2012). Leading generative groups: A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 11(1), 31-54.
- Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A.-G. (2012). Living labs as open-innovation networks.
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L., & Bagherzadeh, M. (2015). A review of interorganizational collaboration dynamics. *Journal of Management*, 41(5), 1338-1360.
- Mariotti, F. (2012). Exploring interorganizational learning: a review of the literature and future directions. *Knowledge and process Management*, 19(4), 215-221.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258. <https://doi.org/10.1007/s10833>

TechYourFuture is een Centre of Expertise dat zich richt op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent. In samenwerking met onderwijs, werkveld en overheden voeren we praktijkgericht onderzoek uit ten behoeve van toekomstbestendig technisch onderwijs en de arbeidsmarkt in Oost-Nederland.

techyourfuture.nl

TECH
YOUR
FUTURE