

Hoofdstuk 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 onderaan dit hoofdstuk 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.

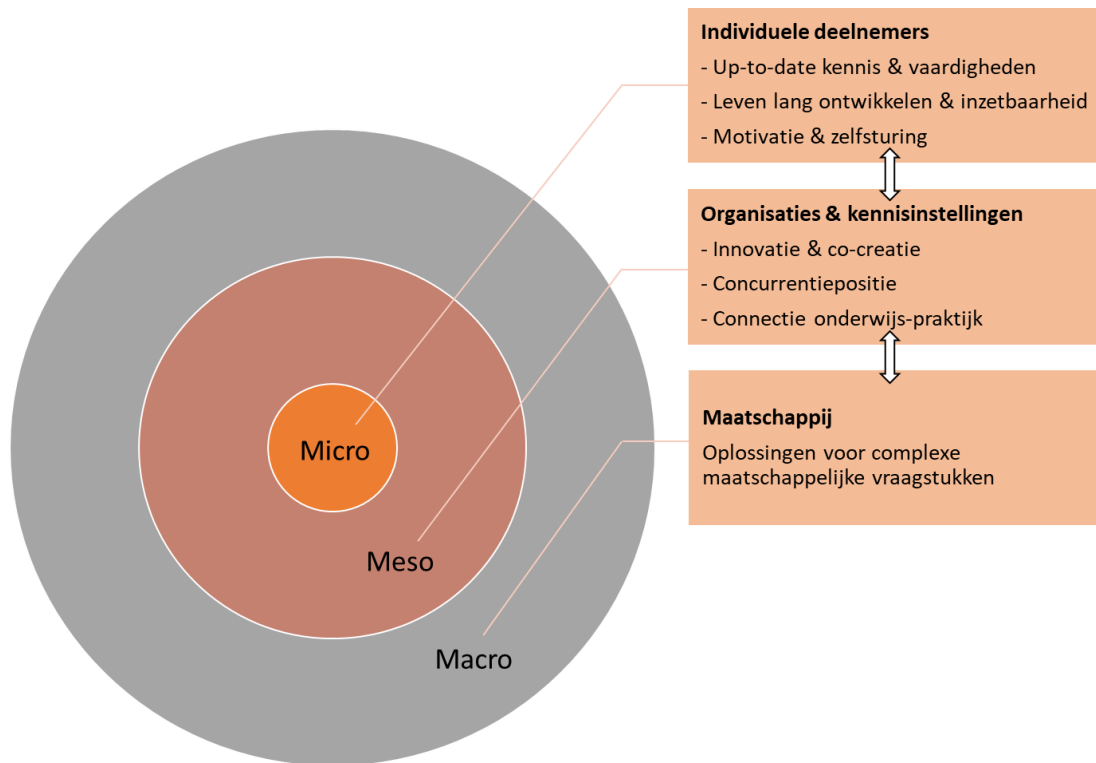
Hieronder bespreken we kort een aantal mogelijke opbrengsten voor de verschillende niveaus die kunnen worden nagestreefd met behulp van Learning Communities (figuur 3). De genoemde opbrengsten zijn niet uitputtend, maar bedoeld om een breed en divers beeld te geven van waar men aan zou kunnen denken 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 inter-organisationale 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 3: 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 teweeg brengen in leefstijl en bijdragen aan een gezondere omgeving.

Meso: opbrengsten 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 Hoofdstuk 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 (organisatiele) 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 voorop loopt 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 tweeledig. 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-organisationale 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 inter-organisationeel 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 organisatieoverstijgende 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 inter-organisatieniveau 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 beweegtuinen die tot ontmoeting en beweging uitnodigen. Er wordt aangesloten bij bestaande en nieuwe activiteiten en onderwijs- en onderzoeksinfrastructuren om een leven lang ontwikkelen te stimuleren, snelle (re)actie op ontwikkelingen mogelijk te maken en de impact in de wijk te vergroten.

Voor meer informatie: <https://www.groz.nl/>

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 hoofdstuk 2).



Raamwerk van waardecreatie

Het raamwerk van waardecreatie beschrijft waardecreatie als een dynamisch cyclisch proces. Hoewel er verbanden denkbaar zijn tussen deze cycli, benadrukken Wenger et al. (2011) dat het van belang is om de hieronder beschreven cycli niet te zien als puur 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). Dingyloudi 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:

1. Verwachte waarde: de reden voor deelname, behoeften en verwachtingen van de deelnemer voorafgaand aan deelname in het leernetwerk;
2. 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.
3. 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.
4. Toegepaste waarde: uit het leernetwerk opgedane waarde die is toegepast in de praktijk;
5. 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;
6. 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.