Praktijkpublicatie: Learning communities als bouwstenen voor human capital innovaties

Pre-, challenge-based & sharing learning communities



Colofon

Auteurs
Myrthe E. C. Lubbers
Lotte Jansen
Marleen F. Bosch
Amber Kornet
Stijn Visschedijk
Koen Nijland

Met dank aan
Stephan Corporaal
Margot van Rees

Vormgeving
Margot van Rees

Mogelijk gemaakt door
Stichting Pioneering: https://www.pioneering.nl/
TNO: https://www.tno.nl/

Publicatie
December 2023

Inhoudsopgave

Inleiding 4
Pre-learning community: de vraag formulerende leergemeenschap 6
- Casusomschrijving
- Doel en opbrengsten
- Tijdens de bijeenkomsten
- Tussen de bijeenkomsten
- Facilitatorsrol

Challange-based learning community: de uitdagingsgerichte leergemeenschap 11
- Casusomschrijving
- Doel en opbrengsten
- Tijdens de bijeenkomsten
- Tussen de bijeenkomsten
- Facilitatorsrol

Sharing learning community: de delende leergemeenschap 15
- Casusomschrijving
- Doel en opbrengsten
- Tijdens de bijeenkomsten
- Tussen de bijeenkomsten
- Facilitatorsrol

Zelf aan de slag 20
- Pre-community 25
- Challenge-based learning community 26
- Sharing learning community 27

Tricks 28
Hulp 29
Verantwoording 29



Inleiding

Learning Communities (vanaf nu **LC's**) zijn publiek -private samenwerkingen waarin door de integratie van leren, werken en innoveren een versnelling in de implementatie van innovaties op de werkvloer kan worden gerealiseerd en daarmee toegevoegde waarde creëren voor alle betrokken partijen[1]. Zij kunnen bij uitstek bijdragen aan het organiseren van innovatie in de bouwsector, omdat daar vele innovatieve oplossingen worden bedacht, maar de implementatie ervan lastig is gebleken. Deze publicatie is dan ook gericht aan belanghebbenden in de bouwsector zoals installateurs, aannemers, woningcorporaties, gemeentes, en kennisinstituten die met de inzet van LC's innovaties in deze sector naar de werkvloer willen brengen. Deze praktijkpublicatie geeft inzicht in hoe drie typen learning communities - de pre-, de challenge-based- en de sharing learning community - benut kunnen worden als innovatieversneller in de bouwsector.

Aanleiding

Maatschappelijke transities vragen om technologische innovaties. Deze innovaties worden vaak in fieldlabs uitgevonden, maar de introductie daarvan op de werkvloer blijkt meer dan eens problematisch. Zo is de beschikbaarheid van meer mensen die (technologische) innovaties in de praktijk weten toe te passen een noodzakelijke voorwaarde voor het realiseren van de transitie naar een emissievrije, circulaire en klimaatbestendige leefomgeving. We zien snelle (technologische) innovaties en de toename van zij-instromers. Daardoor is het voor zowel (nieuwe) medewerkers als bedrijven van groot belang dat er tijdens het werk voortdurend ontwikkeling en verbetering plaatsvindt. LC's onder begeleiding van professionele facilitators, lijken uitermate geschikt om dit leren, werken en innoveren te integreren en daarmee de innovaties ook daadwerkelijk te laten landen in de praktijk[2].

Learning communities

Het realiseren van een emissievrije, circulaire en klimaatbestendige leefomgeving vraagt om een andere manier van samenwerken, samenwerking met vernieuwers (cross-over) en duurzame betrokkenheid van alle actoren. In LCs werken verschillende partijen samen aan een concreet vraagstuk, bijvoorbeeld het implementeren van een technologische innovatie. Alle deelnemers hebben in hun eigen werk te maken met dit vraagstuk en zijn daarin op zoek naar wat de implementatie van de technologie betekent voor hun werk en voor dat van anderen. LC's hebben als kracht dat kennis en ervaringen worden gedeeld. Dit waarborgt dat opgebouwde kennis systematisch wordt gedeeld, zowel binnen de LC als daarbuiten. Om dit te ondersteunen zijn drie typen LC's ontworpen.



1 Dingyloudi, F., & Strijbos, J. W. (2019). Community Representations in Learning Communities. Scandinavian Journal of Educational Research, 1-19.

2 Topsectoren (2019). Advies meerjarig onderzoeksprogramma Learning Communities. Beschikbaar via https://www.topsectorenergie.nl/sites/default/file s/uploads/Algemeen/Advies meerjarig onderzoeksprogramma Learning Communities.pdf

Aangezien het vraagstuk en de samenstelling van de LC van groot belang zijn voor het effect, verkent een pre-LC dit vraagstuk zorgvuldig. Op grond hiervan wordt bepaald welk soort vervolg-LC daarbij zou passen en welke werknemers vanuit hun functie het beste zouden kunnen bijdragen aan de oplossing ervan. In de pre-LC wordt vanuit verschillende perspectieven een probleemanalyse gemaakt, bedoeld om uiteindelijk tot een gedegen en gezamenlijk gedragen vraagstuk te komen dat in een vervolg-LC kan worden uitgewerkt. De opvolging van de pre-LC kan twee vormen hebben afhankelijk van het type vraagstuk dat hieruit is gekomen:

Type vraagstuk	Type LC
Vraagstuk waarbij medewerkers vanuit meerdere organisaties met ongeveer dezelfde functie of positie middels het delen van informatie op zoek gaan naar hoe ze meer geïnformeerde beslissingen kunnen nemen ten aanzien van de implementatie van een innovatie. Bijvoorbeeld de toepassing van thermisch compartimenteren in huurwoningen.	Sharing learning community
Implementatievraagstuk binnen of tussen bedrijven, waarbij deelnemers gezamenlijk (in de keten) op zoek gaan naar hoe zij beter of anders kunnen samenwerken om gezamenlijke doelen te bereiken. Bijvoorbeeld het beperken van het aantal reisbewegingen voor onderhoudsmonteurs.	Challenge-based learning community

Bovenstaande type LC's kunnen vervolgens weer uitmonden in nieuwe vraagstukken. Deze vraagstukken kunnen, afhankelijk van het type vraag, op hun beurt weer geschikt zijn voor een pre-LC, sharing LC, challenge-based LC of een individueel op te lossen vraagstuk.

Leeswijzer

De eerste drie hoofdstukken belichten de drie typen learning communities. Het eerste hoofdstuk gaat in op de pre-LC die voorafgaat aan de andere LC's. Het tweede hoofdstuk gaat in op de challenge-based LC. Het derde hoofdstuk bespreekt de sharing LC. Elk hoofdstuk begint met een korte beschrijving van hoe een dergelijke LC is vormgegeven, gevolgd door een concrete casusomschrijving om alvast een beeld te krijgen. Daarna komt aan bod wat het doel en de opbrengsten zijn van het specifieke type learning community, evenals hoe de bijeenkomsten eruitzien, welke werkvormen inzetbaar zijn, wat er tussen de bijeenkomsten gebeurt en wat de rol van de facilitator is. Ook wordt telkens een voorbeeld besproken. Ten slotte, in het vierde hoofdstuk worden tips en tricks gegeven om zelf aan de slag te gaan.

Meer lezen?

- Hier vind je de handleiding voor het opzetten van learning communities (in de installatiebranche).
- Meer weten over de bouwstenen, de aanpak, het ontwerpen en het begeleiden van een learning community? Je leest het hier!
- Tip: Gas Erop! heeft een toolbox ontwikkeld die verschillende werkvormen benoemt. Deze werkvormen kunnen als inspiratie dienen voor activiteiten binnen de LC.

Pre-learning community: de vraag formulerende leergemeenschap

Typering van de Pre-LC

Aantal deelnemende organisaties: 3-8
Aantal deelnemers: 5-10
Aantal bijeenkomsten: 3-4
Frequentie van bijeenkomsten: 1x per week tot 1x per maand
Facilitator: ja
Soort vraagstuk: Verkenning van de technologische innovaties naar de praktijk brengen door middel van sharing of challenge based LC's. Bijvoorbeeld: Hoeveel en welk soort LC's zouden moeten worden ingericht om antwoord te geven op de vraag: "Hoe kan de installateur van de toekomst, met minimaal niveau 3, onderwezen worden in nieuwe afgiftetechnieken (zoals warmtepomp en verdeeltechniek) en hoe kan dit vanuit de onderwijsinstelling aangeboden worden?" en welke personen zouden dan aan deze LC's deel moeten nemen?
Opdrachtgever: vaak vanuit een consortium van bedrijven en instellingen

Casusomschrijving 'Moderne techniek in het onderwijs'

Deze pre-learning communities richtte zich op het verduidelijken van een probleem dat ze ervoeren in de aansluiting van het onderwijs met de praktijk. Ze constateerden dat er binnen het onderwijs vooral lesgegeven wordt in verouderde technieken, zoals de cv-ketel. Studenten komen maar in een beperkte mate in contact met moderne technieken, zoals de warmtepomp en de verdeeltechniek. De pre-learning community had daarom twee doelen. Ten eerste hoe de installateur van de toekomst met minimaal niveau 3 onderwezen kan worden in nieuwe afgiftetechnieken en ten tweede hoe dit vanuit de onderwijsinstelling aangeboden kan worden.

Om inzicht te krijgen in dit vraagstuk werden tijdens deze pre-learning community vragen gesteld als: met welke technieken gaan we in de toekomst ons huis verwarmen, met welke technieken werken installateurs nu en verwachten ze in de toekomst te gaan werken? Wat kunnen studenten op dit moment wel en wat niet, welke technieken moeten daarom in de opleiding onderwezen worden en welke technieken niet (meer)? Tijdens de laatste bijeenkomst van de pre-LC hadden de deelnemers een **goed** beeld van de kern van het probleem. De deelnemers zijn tot het idee gekomen om drie vervolg-LCs te starten met als doel om drie verschillende leerroutes vorm te geven.

Doel en opbrengsten

De pre-LC heeft als doel om een complex organisatievraagstuk grondig te analyseren om vervolgens doelgericht LC's in te kunnen zetten om de innovatie concreet in de praktijk verder te kunnen brengen. Dit is over het algemeen een vraagstuk of probleem dat verder onderzocht

en ingekaderd moet worden alvorens daadwerkelijk aan een oplossing kan worden gewerkt. Het vraagstuk is door de opdrachtgever aan de deelnemers overgedragen. De opdrachtgever is zelf geen deelnemer in de LC. Vaak is er nog geen breed gedragen beeld van het probleem en de mogelijke oplossingen. In enkele bijeenkomsten is het probleem verkend en een concreet vraagstuk geformuleerd voor een vervolg-LC (challenge-based of sharing).

Om tot dit eindpunt te komen moet duidelijk worden gemaakt wat de huidige situatie is en moet de gewenste situatie worden gedefinieerd. De deelnemers verkennen daarbij de knelpunten die er momenteel voor zorgen dat het doel nog niet bereikt is. **Via** een pre-LC is het mogelijk om 'alle neuzen dezelfde kant op te krijgen' rondom een vraagstuk en zorg je voor meer draagvlak. De deelname van mensen met uiteenlopende achtergronden zorgt voor een veelzijdige benadering van het probleem, wat resulteert in een completer en breder gedragen plan. Pas dan kun je gericht vervolgstappen definiëren.

Naast de inhoudelijk opbrengsten zorgt deelname aan de pre-LC er ook voor dat het netwerk van de deelnemers wordt uitgebreid, zowel van henzelf als van hun organisatie. Er is een samenwerking ontstaan en de lijnen zijn kort. Dit draagt bij aan een versterkte verbinding tussen verschillende organisaties of zelfs sectoren en maakt dus impact op de regio. De deelnemers begrijpen elkaars positie beter, worden up-to-date gehouden, verkrijgen kennis en inzicht en zijn gezamenlijk betrokken bij nieuwe ontwikkelingen. Ook krijgen deelnemers de kans om het proces van een LC eigen te maken, door een facilitator beschreven als: "*het in no-time tot concrete resultaten komen, hoe je uit je vakgebied stapt om kennis te delen en te verbreden en hoe je met verschillende meningen en verschillende kennisniveaus jezelf tegelijkertijd met anderen kunt opleiden*."

Tijdens de bijeenkomsten

Voorafgaand aan de pre-LC is het van belang dat er voldoende deelnemers zijn (rond de 8) die gegarandeerd tijd en ruimte krijgen voor de LC. De facilitering dient vanaf de start op orde te zijn voor een effectieve en efficiënte samenwerking. Wanneer deelnemers strategisch worden gekozen, bijvoorbeeld aan de hand van hun uiteenlopende achtergronden, is er meer dynamiek, een grotere kennisdeling, een breder netwerk en een duurzamer resultaat.

De pre-LC kenmerkt zich vervolgens door drie fasen. Tijdens de **opstartfase** is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan het kennismaken met elkaar en het afstemmen van praktische zaken. Voor een efficiënt en transparant vervolgproces is het belangrijk dat iedereen direct van elkaar weet vanuit welke rol deelnemers iets komen halen en brengen in de LC. Wil iemand bijvoorbeeld vooral informatie geven of informatie inwinnen? Wanneer dit niet gebeurt, kunnen deelnemers argwaan krijgen en minder nut ervaren van de LC ("*Ik begreep niet waarom hij dit voorstelde, had hij soms al een plan klaarliggen? Waar dient onze LC dan nog voor?*"). Ook kan transparante communicatie, bijvoorbeeld over wie welke vervolgstappen neemt, voorkomen dat deelnemers op elkaar zitten te wachten.

Aangezien voor sommige deelnemers het concept LC wellicht nieuw is, is het waardevol als de facilitator een toelichting geeft met daarbij speciale aandacht voor het doel van de soort LC. Ook voor de facilitator zelf moet het duidelijk zijn wat de insteek wordt: *willen we bijvoorbeeld oriënterend of resultaatgericht te werk gaan?* Tijdens de kennismakingsronde is het daarnaast

belangrijk om naar verwachtingen te vragen en wat deelnemers nu merken van het probleem in hun werk. Daarnaast maken deelnemers een groepsapp aan en worden de volgende bijeenkomsten ingepland.

In de **verkenningsfase** staat concretiseren centraal. Eerst worden de knelpunten verkend en ervaringen gedeeld. *Hoe hebben de deelnemers de eerste bijeenkomst ervaren? Wat hebben ze in de tussenliggende tijd gedaan? Hoe is dat verlopen? Zijn er nieuwe inzichten ontstaan?* Het gesprek tussen de deelnemers komt op gang. Ze stellen elkaar vragen en delen gelijksoortige of juist andere ervaringen. Alle deelnemers zijn in de gelegenheid om hun perspectieven uitvoerig te delen.

Het is belangrijk dat de deelnemers **elkaars standpunt ten opzichte van het probleem gaan inzien**, dat ze vragen stellen aan elkaar, elkaar aanvullen, ervaringen of materiaal delen, connecties leggen en elkaar stimuleren (*"als je nog geen actiepunt weet, heb ik misschien nog wel iets voor jou om over na te denken"*). Zowel voor het ervaren van eigenaarschap als voor de onderlinge verbinding van het onderwerp, is het helpend dat de facilitator deze ruimte geeft. Een andere krachtige methode is dat deelnemers elkaars werkomgeving ontdekken, bijvoorbeeld door elke bijeenkomst op een **andere locatie** te laten plaatsvinden zodat ze een kijkje kunnen nemen bij elkaar. Er is zodoende letterlijk en figuurlijk ruimte voor perspectieven vanuit verschillende hoeken, waardoor het gesprek op gang komt. In de breedte wordt de vraagstelling verhelderd. Dit helpt bij het voorkomen van een tunnelvisie die uiteindelijk kan doorwerken in de opvolging van de pre-learning community. Het probleem of de uitdaging wordt van dichtbij beleefd.

Nadat de eerste verbinding is gelegd is het belangrijk om het gezamenlijke doel te verkennen. De facilitator stimuleert dit proces door vragen te stellen zoals *"Zou je het probleem en het doel dan zo kunnen stellen?*" en stimuleert de deelnemers om de vraagstelling en het doel scherper neer te zetten, bijvoorbeeld door te vragen of er nog andere invalshoeken nodig zijn. Er wordt gecontroleerd of het plaatje compleet is en hoe het doel wordt verwoord.

Vervolgens moet het doel worden aangescherpt en wordt een voorstel besproken. Op basis van het opgestelde plan wordt er globaal vooruitgedacht maar er is nog geen concrete planning. De deelnemers bespreken inhoudelijk een voorstel voor de vervolg-community: "*Waar moet deze vervolg-LC zich op gaan richten en hoe moet deze worden vormgegeven?"*

De **afrondende fase** staat in het teken van afronding en vooruitplannen. Er wordt een terugkoppeling gegeven aan de opdrachtgever over wat het resultaat is van deze pre-learning community. De facilitator vat samen hoe de afgelopen tijd verlopen is en wat het concreet heeft opgeleverd, bijvoorbeeld: "*In de allereerste bijeenkomst waren we nog zoekende. Nu hebben we daarentegen de vraagstelling scherp en we hebben concrete pakketten voor ogen die we in uitvoering kunnen brengen. Morgen wordt dit doorgenomen met de opdrachtgever. Als we een go krijgen, kunnen we het meer handen en voeten gaan geven.*" Om het plan concreet te maken betreden deelnemers daarna letterlijk de ruimte waarin ze uiteindelijk in de vervolg-LC's verandering in zouden willen aanbrengen. Zo kunnen ze zich alvast een voorstelling maken van waaraan ze concreet gaan werken in het vervolg. Het voorstel op papier wordt daarmee levensecht ervaren. De ene deelnemer zegt: "*Kijk, zo ziet het er nu uit, maar dat is niet handig, want...*" Een ander gebaart: "*Hier zouden we dan iets kunnen ophangen en dan kunnen we*

daar...". De facilitator, tot slot, vat deze informatie samen en deelt deze met de deelnemers.

Tussen de bijeenkomsten

Na de eerste bijeenkomst hebben deelnemers ruimte en tijd nodig om het onderwerp vanuit hun eigen perspectief te zien. De informatie van de eerste bijeenkomst moet tijd krijgen om te zakken. De meeste deelnemers zeggen dat ze in de periode tussen de eerste en tweede bijeenkomst vooral hebben nagedacht over het LC-onderwerp, maar nog weinig concreet iets hebben gedaan. Deelnemers zijn op zoek geweest naar meer inzicht in het probleem. Een aantal deelnemers heeft het probleem verder onderzocht door te experimenteren of betrokkenen te raadplegen. Daarnaast heeft een enkeling meegekeken met en/of vragen gesteld aan een mededeelnemer of iemand buiten de LC. Op de vraag wat dit voor de deelnemers heeft opgeleverd, komt vooral het besef aan bod dat er aardig wat bij komt kijken.

In de **verkenningsfase** wordt veel meer met mededeelnemers meegekeken en/of vragen gesteld in relatie tot het probleem. Een enkeling deelt hiervoor informatie en/of beantwoord vragen. Deelnemers geven aan nu een eerste indruk te hebben en dat ze zich meer in een ander perspectief kunnen verplaatsen.

Voorafgaand aan de laatste bijeenkomst houden deelnemers zich bezig met een breed scala aan activiteiten, waaronder meeloopdagen en het delen van informatie. Waardoor ze ideeën kunnen verfijnen en een meer oplossingsgerichte houding aannemen.

Facilitatorsrol

In een pre-learning community hebben facilitators als hoofddoel om het probleem en de vraag van de groep duidelijk te krijgen. Aangezien deelnemers in een pre-LC voor het eerst samen komen, hebben facilitators extra aandacht voor het opzetten van een goede samenwerking waarin elke deelnemer betrokken is. Een van de facilitators verwoordt het als volgt: *"Ik help het treintje om op gang te komen en zorgt daarna ervoor dat het blijft lopen."*

Het grootste deel van de tijd zijn deelnemers zelf aan zet (*"we willen niet te veel praten, maar aan de slag en tussendoor bijsturen"*). De facilitators stellen zich meer op de **achtergrond** op waarbij ze het **proces bewaken**: ze luisteren en maken aantekeningen van wat er gezegd wordt. De ene facilitator maakt aantekeningen voor zichzelf die uiteindelijk uitgewerkt en gedeeld worden en richting geven aan de (volgende) bijeenkomst. Een andere facilitator maakt aantekeningen op flipovers die voor deelnemers zichtbaar zijn, zodat zij het denkproces tijdens de LC visueel kunnen volgen. Het is belangrijk dat facilitators de stappen in het proces expliciet benoemen (*"dit verhoogt de efficiëntie en je merkt dat je vooruitkomt"*).

Facilitators **brengen focus aan**, bijvoorbeeld door terug te keren naar de hoofdvraag, door te monitoren wat iedereen doet, door een overzicht te geven (bijvoorbeeld op het scherm laten zien wie welk actiepunt had of via de flipover), door samen te vatten of door te parafraseren. Hierdoor wordt verzekerd dat gedurende de bijeenkomsten wordt gewerkt naar een concreet einddoel. Open contact hierover is belangrijk zodat deelnemers durven aangeven als ze de focus kwijt zijn of het gevoel hebben dat *"de tijd volgepraat moet worden"*.

Daarnaast **stellen facilitators vragen** aan de deelnemers om hun perspectief ten opzichte van het probleem duidelijk te krijgen. Dit kunnen bijvoorbeeld aanvullende vragen zijn (*"wat mist*

er nog op dit moment?"), verhelderende vragen (*"hoe bedoel je dat?"*) of controlerende vragen (*"zou je het zo kunnen stellen?"*). Deze vragen prikkelen de diepgang, bijvoorbeeld tijdens het achterhalen van de oorzaak van het probleem. Dit is belangrijk bij het reflecteren op de eigen doe-kracht in plaats van het wijzen naar anderen - of zoals een deelnemer verwoordde: *"we moeten gaan van 'zij kunnen het gewoon niet' naar 'wat kunnen wij doen om dit te veranderen?'"*

Een **veilige sfeer** zorgt dat deelnemers vrij kunnen spreken. Het is daarom cruciaal dat facilitators aandacht hebben voor een **evenredige inbreng** van ieders perspectief en mening. Zo wordt er veelal een rondje gedaan waarin ieder individu aan het woord komt. Daarnaast stellen facilitators gerichte vragen aan deelnemers die iets stiller zijn (*"hoe zie jij dat?"*). Ook vragen de facilitators wat de deelnemers zelf graag willen en is er ruimte voor eigen wensen. De facilitators moedigen deelnemers aan om **deel te nemen aan het gesprek**, bijvoorbeeld door uit te spreken dat iets een goede vraag is of door te benadrukken hoe waardevol het is wat iemand zojuist gezegd heeft.

Facilitators zijn **meer sturend** wanneer de deelnemers afwachtend zijn en niet goed weten welke stappen te ondernemen. Ze leggen dan iets uit (*"dit is hoever de techniek is en dit zit er nog aan te komen"*), verduidelijken, nuanceren, schaven bij (*"niet alles kan tegelijk"*) of doen suggesties (*"misschien zou je eens kunnen kijken naar…, is het een idee om…?"*).



Challenge-based learning community: de uitdagingsgerichte leergemeenschap

Typering van de challenge-based LC

Aantal deelnemende organisaties: 3-5
Aantal deelnemers: 4-10
Aantal bijeenkomsten: 5-10
Frequentie van bijeenkomsten: Elke twee weken
Facilitator: ja
Soort vraagstuk: Het gaat om vraagstukken die gemeenschappelijk zijn voor alle deelnemers in de keten van bedrijven. Iedere deelnemer heeft een stukje van de puzzel. Bijvoorbeeld: implementatie van een innovatie om te komen tot een vermindering van reisbewegingen van monteurs.
Opdrachtgever: Management van de organisaties in de keten

Casusomschrijving 'Reisbewegingen verminderen'

Eén woningbouwcorporatie en twee leveranciers van onderhoudsdiensten beogen om samen het onderhoud efficiënter te plannen om daarmee het aantal reisbeweging van onderhoudsmonteurs te verminderen.

Onder begeleiding van een facilitator analyseerden ze hun processen, waarbij ze ontdekten dat onduidelijke onderhoudsaanvragen een probleem waren. Ze realiseerden zich dat huurders soms moeite hadden met het invullen van aanvragen vanwege taalbarrières. Door ideeën uit te wisselen, ontdekten ze dat het gebruik van pictogrammen in plaats van tekst in de aanvraagprocedure een mogelijke oplossing zou kunnen zijn. Hoewel dit idee nog niet was getest, werd het geïmplementeerd door de woningcorporatie.

Vervolgens werkten ze aan het verbeteren van het factureringsproces, wat technologisch uitdagend bleek te zijn vanwege verschillende computersystemen. Door tussen de bijeenkomsten samen te experimenteren en van elkaar te leren, slaagden ze erin om de processen op elkaar af te stemmen en het factureringsproces efficiënter te maken.

Tijdens de laatste bijeenkomst bespraken ze duurzaamheidsthema's en realiseerden ze zich dat ze op dat gebied nog meer konden doen. Ze stelden punten op voor een gezamenlijke agenda voor de komende jaren. De deelnemers waren tevreden met de resultaten en concludeerden dat de onderlinge samenwerking ook was verbeterd.

Doel en opbrengsten

Deelnemers gaan in een challenge-based LC samen aan de slag met een probleem of uitdaging die te maken heeft met de implementatie van een technologie of de verbetering van een proces. Dit kan zowel binnen een bedrijf als over bedrijven heen, in de keten. Dit probleem wordt aangedragen door de opdrachtgever en kan door LC zelf worden geconcretiseerd, maar kan ook

tijdens een pre-learning community zijn vastgesteld. Het gaat in de challenge-based LC om het veranderen van werkgedrag. Om dit te realiseren is het van belang om het vraagstuk verder te concretiseren, zodat het voldoende is afgebakend om in ongeveer 10 weken op te lossen. Denk hierbij aan een aanpassing in een proces of het implementeren van een nieuwe tool.

Om het doel te kunnen bereiken moeten de juiste mensen betrokken zijn. Dit betekent dat er enkel mensen aan tafel zitten die in hun dagelijks werk te maken hebben met het probleem en ook bevoegd zijn om aanpassingen te doen in hun werk, of te experimenteren. In deze specifieke LC's namen voornamelijk coördinatoren en managers deel. Dit maakt het makkelijk om verbeteringen door te voeren omdat zij het mandaat hebben om dit te doen. Let hierbij wel op dat wanneer het werk van iemand buiten de LC moet veranderen, dat diegene voldoende wordt meegenomen in deze verandering. Het is ook een optie om diegene aan te laten sluiten bij de bijeenkomsten.

Een ander kenmerk van de samenstelling is dat de deelnemers elkaar nodig hebben om het probleem op te lossen, afzonderlijk van elkaar is dit niet mogelijk. Elke deelnemer is in staat kennis in te brengen over het probleem en waar hij/zij tegenaan loopt. Het is niet verstandig om nieuwe medewerkers, die nog geen enkele kennis hebben over dit probleem, aan te laten sluiten.

Na afloop van de reeks van bijeenkomsten, variërend van vijf tot tien, is het werk van de deelnemers veranderd en de oplossing voor het probleem geïmplementeerd in de dagelijkse praktijk. Het is aan de deelnemers om te beslissen of ze al dan niet een vervolg-LC initiëren of dat ze het hierbij laten.

Tijdens de bijeenkomsten

De challenge-based LC bestaat uit drie fasen. Hieronder omschrijven we de invulling van elke fase.

Voorafgaand aan de start van de challenge-based LC kan de pre-LC plaats vinden. Het is cruciaal om tijdens deze bijeenkomsten het probleem zo helder mogelijk te definiëren. Hierdoor kan vervolgens zorgvuldig worden overwogen wie het meest geschikt is om aan de oplossing van het probleem te werken. Het goed informeren van de deelnemers door de opdrachtgever of met de uitkomsten van de pre-LC is hierbij van essentieel belang, zodat zij weten waarom zij deelnemen en wat hun specifieke rol is binnen de challenge-based LC.

Het inplannen van de bijeenkomsten kan soms uitdagend zijn, wat vertraging kan veroorzaken in het proces. Door de bijeenkomsten bij de verschillende organisaties te houden, hebben de deelnemers de mogelijkheid om bij elkaar in de keuken te kijken en hoeven niet steeds dezelfde deelnemers te reizen naar een bijeenkomst. Afhankelijk van de behoefte van de deelnemers wordt het aantal bijeenkomsten bepaald, dit kan ook nog tijdens het proces. Voor de facilitator is het goed om hier aandacht voor te hebben.

Tijdens de opstartfase is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan het concretiseren van het gemeenschappelijke doel, kennis maken met elkaar en het afstemmen van praktische zaken. Aangezien voor sommige deelnemers het concept Learning Community wellicht nieuw is, is het waardevol om de facilitator kort een toelichting te laten geven. Tijdens de kennismakingsronde

is het tevens belangrijk om de deelnemers te vragen naar hun verwachtingen en de rol die zij binnen de LC willen vervullen.

Voor sommige deelnemers is het concept van een LC nog nieuw, dus het is goed om de facilitator hier kort een toelichting over te laten geven. Daarnaast is het goed om tijdens de kennismakingsronde ook te vragen wat de verwachting is van de deelnemer en wat zijn/haar rol is binnen de LC. Dit kan de facilitator ook helpen om het doel gezamenlijk te concretiseren en de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Een werkvorm die kan helpen om het probleem te verkennen en te concretiseren is **het uiteenzetten van een flowchart**. Deelnemers zetten uiteen hoe hun werkproces eruitziet en geven hierbinnen aan met de kleur groen wat goed gaat en met de kleur rood wat niet goed gaat.

In de actiefase is het belangrijk dat de deelnemers de ruimte hebben om samen te werken en te experimenteren om zo al lerend naar een oplossing toe te werken. Het is dus des te meer van belang om elkaar in de beginfase te leren kennen om goed te kunnen samenwerken en te weten wie je waarvoor moet hebben. Om de voortgang te bewaken is het van belang dat er elke bijeenkomst wordt teruggeblikt op de vorige bijeenkomst en de actiepunten die daarin zijn afgesproken. Het is de rol van de facilitator om hier aandacht voor te hebben. Hierbij kan het helpen om **mee te schrijven op een flip-over**. Op deze manier kunnen alle deelnemers zien wat er wordt besproken en kunnen zij hier direct op reageren en eventueel aangeven wanneer zij er anders over denken. Dit helpt om een gedeeld beeld te vormen onder de deelnemers, het geeft handvatten om later op terug te grijpen en voor de facilitator is het ook handig om aan het einde van de bijeenkomst kort samen te vatten.

Om een goed beeld te hebben van wie wat gaat doen tussen de bijeenkomsten blijkt het belangrijk te zijn om een **afsluitend rondje** te doen. De facilitator vraagt de deelnemers naar hun laatste gedachten over het besproken onderwerp en ze geven aan welke actiepunten ze gaan oppakken voor de volgende bijeenkomst

In de **afrondende fase** wordt teruggeblikt en geëvalueerd op het gezamenlijke proces. De balans wordt opgemaakt. Naast dat de bijeenkomsten bijdragen aan het oplossen van een gezamenlijk probleem en het implementeren van deze oplossing in het werk, ontstaat er ook meer wederzijds begrip en bewustwording tussen de deelnemers. Vaak besluiten de deelnemers nog een afsluitende bijeenkomst te organiseren waar hun bevindingen en ideeën worden gedeeld en gepresenteerd aan bijvoorbeeld een MT of collega's. Dit zou dan als afronding van de LC kunnen worden gezien. Meestal wordt in deze bijeenkomst ook aandacht besteedt aan een mogelijk vervolg, dit kan zijn in de vorm van een vervolg LC of hoe de verschillende deelnemers er in hun eigen organisatie mee verder gaan.

Tussen de bijeenkomsten

In de opstartfase zijn deelnemers tussen de bijeenkomsten nog niet zo actief, meestal denken ze na over het onderwerp van de LC of zoeken naar informatie. In de actiefase verschuift dit naar experimenteren en informatie ophalen bij anderen buiten de LC en het delen van informatie met bijvoorbeeld collega's die niet bij de LC zijn betrokken. Dit doen de deelnemers door elkaar op te zoeken hetzij fysiek dan wel telefonisch of per mail. Dat de deelnemers tussen de bijeenkomsten

actief bezig zijn geweest wordt gestimuleerd door de actiepunten die tijdens de LC zijn uitgezet. En ook hoe hier tijdens de volgende bijeenkomst op in wordt gegaan. Een voorbeeld hiervan is *“het meekijken met een collega die veel kennis heeft van een bepaald proces”*. Om voortgang te boeken is het noodzakelijk dat de deelnemers tussen de bijeenkomsten actief met het onderwerp aan de slag zijn.

Facilitatorsrol

De facilitator ondersteunt de deelnemers bij het vormgeven en praktisch organiseren van de bijeenkomsten. De facilitator staat ter beschikking van de deelnemers. Tijdens de bijeenkomsten schrijft de facilitator mee op een flipover, observeert wat er gebeurt en benoemt wat hij of zij ziet of opmerkt. Bijvoorbeeld, om te peilen of alle deelnemers een gelijk beeld hebben, kan de facilitator vragen: *“Wat wil elke deelnemer bereiken in deze LC?”.*

Het is ook belangrijk om te zorgen voor een veilige omgeving waarin deelnemers vrijuit kunnen spreken. Te zien is dat dit voornamelijk impliciet gebeurt, door een informele sfeer te bevorderen, waarin ruimte is voor kwetsbaarheid maar ook voor humor. De facilitator doet dit door onder andere informeel met de deelnemers te spreken, bijvoorbeeld tijdens de koffie aan het begin van de bijeenkomst.

De facilitator heeft een belangrijke rol om kritische vragen te stellen om de deelnemers scherp te houden. Denk aan vragen als: *“Hoe ziet jouw voorstel er praktisch uit? Is deze actie haalbaar binnen deze LC?”.* De facilitator betrekt elke deelnemer bij het proces door te vragen: *“Wat vind jij ervan?”* of: *“Hoe gaat dat binnen jullie organisatie?”.*

Verder is het belangrijk dat de facilitator tussentijds samenvat en controleert bij de deelnemers of zijn conclusie klopt. Daarnaast doet de facilitator suggesties voor verschillende werkvormen zoals het opstellen van een relatiematrix.

Sharing learning community: de delende leergemeenschap

Typering van de Sharing LC

Aantal deelnemende organisatie: 4-5
Aantal deelnemers: 6-10
Aantal bijeenkomsten: 9-12
Frequentie van bijeenkomsten: om de week
Facilitator: ja
Soort vraagstuk: vraagstukken waarbij verschillende organisaties binnen de bouw en woningcorporaties meer kennis willen vergaren over een bepaalde technologie of innovatie en de implementatie daarvan in de praktijk (hoe doen anderen dit en waar moet ik dan om denken?).
Opdrachtgever: geen specifieke opdrachtgever, de community ontstaat vanuit een gedeelde behoefte aan kennis en ervaring

Casus omschrijving 'Thermisch Compartimenteren'

Deze sharing LC bestond uit medewerkers van 4 woningcorporaties die samenkomen, met als doel kennisuitwisseling en verkenning van de duurzaamheidsmaatregel Thermisch Compartimenteren. Bij Thermisch Compartimenteren worden specifieke woongedeeltes, zoals keuken en woonkamer, effectief geïsoleerd. Andere ruimtes, zoals slaapkamers, worden op een alternatieve manier geïsoleerd. Deze werkwijze resulteert in aanzienlijke kostenbesparingen bij de verduurzaming van woningen. Echter, voor welk soort woningen is dit interessant, in welke omstandigheden of hoeveelheden, kortom wanneer is thermisch compartimenteren de beste oplossing om te kiezen?

Om tot een antwoord op deze vragen te komen wilde de groep een gezamenlijk en gedragen kennisdocument opstellen. In dit kennisdocument werd omschreven wat Thermisch Compartimenteren inhoudt en betekent voor de woningcorporaties en bewoners. Door het opstellen van dit kennisdocument zijn woningcorporaties instaat te beslissen bij welk type huizen het interessant is om deze innovatie toe te passen.

Door samen te werken en het Thermisch Compartimenteren goed te implementeren wilden de deelnemers ervoor zorgen dat de energierekening voor bewoners betaalbaar blijft en mensen prettig kunnen wonen. Ook hadden de woningcorporaties als doel om de onderlinge samenwerking te versterken omdat een ieder mee moet in de energietransitie en daarbij tegen duurzaamheidsvraagstukken aanloopt. Door samenwerken en kennisuitwisseling in de sharing LC werd elkaars expertise ingezet en werden onderzoeken niet dubbel uitgevoerd. Eenieder zag de noodzaak van deze samenwerkingen in en dat was een factor voor succes. Zoals een facilitator aangeeft: *"Echte perfectie is een product van synergetisch samen leren en samenwerken."*

Doel en opbrengsten

Deelnemers gaan in een sharing LC aan de slag met gemeenschappelijk kennisvraagstuk. Deze vraag kan de LC zelf hebben opgesteld, maar kan ook tijdens een pre-learning community zijn bedacht. Het gaat er in de sharing LC om dat deelnemers vanuit verschillende organisaties hun kennis en ervaringen rondom de implementatie van een innovatie delen. Met als doel samen deze kennis verder uit te bouwen en vervolgens binnen hun eigen organisaties weer in te zetten. Het toepassen van die innovatie in de eigen organisaties kan vervolgens eventueel met een challenge based LC.

Om het doel te behalen moeten deelnemers zich verbonden voelen met het vraagstuk en onderwerp en moet het dichtbij hun dagelijkse praktijk staan. Deze verbondenheid kan ontstaan door een gedeelde urgentie. Bijvoorbeeld doordat dat deelnemers dagelijks tegen het probleem aanlopen of omdat ervan uit buiten de LC (bijvoorbeeld: de overheid) wordt aangestuurd op een oplossing. Wanneer deelnemers het kennistekort graag opvullen en urgentie voelen, zijn de deelnemers actief aanwezig bij bijeenkomsten, hebben ze een nuttige inbreng en verzamelen zij tussen de bijeenkomsten informatie ten behoeve van de groep.

Een kenmerk van de deelnemers aan een sharing LC is dat er overeenkomst moet zijn tussen de rollen die men vervult in de thuisorganisatie. In de voorbeeld casus waren mensen aangesloten vanuit de rol van projectleider nieuwbouw of renovatie, adviseur vastgoed, programmamanager, adviseur strategie en beleid, projectondersteuner en bedrijfsleider. Deze mensen waren alleen betrokken bij het nemen van besluiten binnen hun eigen organisatie rondom het thema Thermisch Compartimenteren. Dit is van meerwaarde omdat de verschillende organisaties hun eigen manier van werken delen en kunnen leren van andermans aanpak. Daarbij is het van belang dat organisaties ongeveer even vergevorderd zijn met de ontwikkeling van de innovatie in hun eigen organisatie. Organisaties die verder zijn kunnen meer kennis delen, terwijl andere dan meer kennis komen halen. Dat doet afbreuk aan het principe van gelijkwaardigheid. Organisaties die ver gevorderd zijn kunnen wel worden uitgenodigd als expert. Organisaties zien achteraf vaak de meerwaarde van de lijntjes die gelegd zijn. Bijvoorbeeld doordat verschillende deelnemers ook na de LC samen verder werken rondom het thema Thermisch Compartimenteren.

Tijdens de bijeenkomst

De sharing LC bestaat uit drie fasen, een voortraject, de vraagverkenning en de afsluiting. Hieronder omschrijven we elke fase.

In het **voortraject** wordt aandacht besteed aan het concretiseren van het gemeenschappelijke doel, maken de deelnemers kennis met elkaar en stemmen zij praktische zaken af zoals de frequentie van de bijeenkomsten. Allereerst is het van belang dat de facilitator zorgt voor groepsveiligheid. Hierbij is kennismaken met elkaar een belangrijk onderdeel, zodat mensen elkaar weten te vinden, een grapje maken tussendoor, op elkaars werk vertrouwen, verantwoordelijkheden van ieder helder zijn en met elkaar durven discussiëren.

Omdat deelnemers vanuit verschillende organisaties komen is het afspreken van de momenten en frequentie van bijeenkomsten een belangrijk onderdeel. Hierdoor weten deelnemers waar ze aan toe zijn en kunnen zij tijd in hun agenda reserveren. Deelnemers hebben graag

een vaste locatie, dag en tijd. Het is een optie om de locatie te rouleren tussen de organisaties waardoor ze inzicht krijgen in elkaars organisaties.

In de **vraagverkenningsfase** gaan de deelnemers aan de slag met het vraagstuk. De deelnemers beslissen samen met de facilitator hoe de inhoud van de sessies wordt vormgegeven. Het is van belang dat het vraagstuk concreet en helder is voor iedere deelnemer zodat er naar het gemeenschappelijk doel toegewerkt kan worden. Deelnemers weten wat er van hen wordt verwacht, welke bijdrage zij kunnen leveren en wat de meerwaarde is voor hen, als persoon en hun thuisorganisatie. Er zijn gemiddeld twee sessies nodig zijn om elkaar beter te leren kennen en het vraagstuk helder te formuleren, als het onderwerp en het globale doel vooraf helder zijn (bijvoorbeeld vanuit de pre-LC). Op verzoek van de groep kan er meer tijd aan de concretisering en helderheid van het vraagstuk worden besteed. Samen met de groep wordt het vraagstuk en de doelen vervolgens concreet vastgesteld voor een breed gedragen startpunt. Zoals een deelnemer aan een van de sharing LC's aangeeft: *"de vraagstelling duidelijk krijgen, dat was gewoon hartstikke goed. Bij wijze van spreken na de eerste twee sessies was dat duidelijk, dit is onze opgave, hier gaan we mee aan de slag. Nou, dat, dat was gewoon hartstikke goed."*

In de volgende sessies zijn de deelnemers verantwoordelijk voor de inhoud van de sessies. In de ideale situatie nemen de deelnemers vanaf dit moment het heft in eigen handen. De facilitator is aanwezig en zorgt voor sturing waar nodig. Voorbeelden van momenten dat de facilitator ingrijpt is als de groep te veel afwijkt van het onderwerp, als de groep vastloopt in een discussie of als de groep vastloopt in hun proces.

Het is belangrijk dat de deelnemers in de verkenningsfase zelf actief inbrengen welke ervaringen zij hebben opgedaan op het onderwerp, wat zij willen achterhalen, welke kennis zij inbrengen en ophalen. Een proactieve aanjager vanuit de groep kan hier een sterkte bijdrage in leveren. Deze is gericht op de inhoud, hij oppert onderwerpen waar de groep over discussieert, stelt specifieke berekeningen aan de kaak of stelt kritische vragen over wet- en regelgeving. De facilitator blijft zich richten op het proces van de LC. Als deze inhoudelijke aanjager ontbreekt dan kunnen deelnemers afwachtend blijven en komen niet tot eigen initiatief. Dan zal de facilitator het proces meer moeten sturen en deelnemers aanzetten tot actie doormiddel van vragen stellen of het uitnodigen van experts.

Wanneer organisaties niet even ver gevorderd zijn met de implementatie van de innovatie is het belangrijk vooraf helderheid te scheppen over verwachtingen. Zodat zij het belang inzien om de andere organisaties mee te nemen. Als organisatie en als groep moet goed worden nagedacht welke gegevens betreft bijvoorbeeld financiën, berekeningen, materialenstromen worden gedeeld met elkaar. Wanneer organisaties het gevoel hebben 'hun' bevindingen weg te geven aan andere organisaties staat dit het "sharing" in de LC in de weg.

In de **afsluitende fase** volgt een terugkoppeling aan de eigen organisatie, een evaluatie van het gezamenlijke proces en wordt vooruit gekeken naar een vervolg op de LC. Deelnemers zijn trots is op wat zij samen hebben bereikt en willen hun uitkomsten graag delen met collega's of andere organisaties. Deelnemer: Ik denk wel een stukje bewustwording en, en nu moet je het gaan delen



met de rest van de organisatie. Dat het onderwerp ook gaat leven, dat dat dat is wat het ons gebracht heeft.

De groep heeft de mogelijkheid om deze uitkomsten te delen in de laatste paar bijeenkomsten. Vaak nemen enkele deelnemers de voorbereiding hiervoor op zich. Voor de inhoud van de presentatie wordt input uit de groep gevraagd. Daarnaast wordt nagedacht hoe de inzichten uit de sharing LC kunnen worden uitgewerkt in een toekomstige vervolg-LC, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van een gestructureerd stappenplan. Dit plan omvatte in deze casus diverse keuzemogelijkheden, waaronder het type woning, bouwjaar, en de staat van onderhoud. Bovendien wordt in dit stappenplan een berekeningstool geïntegreerd die inzicht biedt in zowel kosten als mogelijke besparingen. Op langere termijn wil de groep om tafel gaan met elkaar, tezamen met installateurs, calculators, een aannemerspartij, toeleveranciers en een vastgoedpartij. De groep ziet de noodzaak om met deze partijen een stap verder te zetten. Er is nu voldoende informatie verzameld voor de woningcorporaties om de volgende stap te nemen en deze informatie te delen met de markt en samen te bepalen hoe Thermisch Compartimenteren in de praktijk wordt geïmplementeerd.

"Een sharing community is een drempelverlagende tool voor het versnellen van innovatieve verduurzamingstrajecten, bij in dit geval woningcorporaties. Het juiste moment is hierbij essentieel om bij deze community van pilots naar opschaling te komen."

Tussen de bijeenkomsten

Naast dat deelnemers de tijd en ruimte krijgen van hun eigen organisatie om deel te kunnen nemen aan de bijeenkomsten, moet er ook tijd en ruimte zijn om tijdens de eigen werkzaamheden kennis op te zoeken, na te vragen bij collega's of een intern onderzoekje te starten. Als deelnemers tussen de bijeenkomsten vervallen in het dagelijks werk, dan kan de urgentie van de LC naar de achtergrond verdwijnen. Het is daarom belangrijk dat er vanuit de thuisorganisatie tijd en ruimte wordt gefaciliteerd om ook tussen de bijeenkomsten activiteiten te ondernemen.

In het voortraject proberen deelnemers vooral meer inzicht te krijgen in het vraagstuk en het onderwerp van de LC vanuit hun eigen (organisatie) perspectief. Ze doen bijvoorbeeld navraag doen bij collega's die meer ervaren zijn of dieper in bepaalde onderwerpen zitten. Deze informatie nemen zij mee naar de bijeenkomsten.

Als de deelnemers helder welk einddoel zij gezamenlijk nastreven, gaan deelnemers tussen de bijeenkomsten meer acties uitvoeren. Deelnemers gaan bijvoorbeeld intern vragen uitzetten over hun eigen processen, manier van werken en implementaties van nieuwe innovaties. Daarnaast halen deelnemers informatie op in de organisatie of zoeken zij via het internet naar antwoorden op vragen die naar voren kwamen in de LC. Een andere activiteit die bijdraagt aan de voortgang van de sharing LC is het plannen van een bedrijfsbezoek. Dit kan bijvoorbeeld een bedrijf zijn die materialen levert voor de innovatie. Verder kan de groep beslissen een expert te laten langskomen in één van de sessies. Een van de deelnemers zorgt voor de organisatie. De afspraken worden tijdens de sessies gemaakt. De acties worden tussen de sessies door uitgevoerd.

Facilitatorsrol

De facilitator speelt een cruciale rol bij het ondersteunen van het proces van leren, werken en innoveren. Tijdens de eerste bijeenkomsten treedt de facilitator op de voorgrond om richting te geven aan het proces, waarbij vragen als de gewenste richting, beoogde resultaten, en manieren om deze te bereiken aan bod komen. Het is van belang dat de facilitator goed in de gaten houdt of het onderwerp actueel genoeg is, en of de deelnemers niet vervallen in dagelijkse werkzaamheden. Na het bepalen van de focus verdwijnt de facilitator geleidelijk naar de achtergrond, waardoor de groep zelf het vraagstuk oppakt en aangeeft waar de behoeften liggen. De facilitator blijft beschikbaar voor ondersteuning indien nodig bijvoorbeeld door gebruik te maken van werkvormen zoals presenteren, meeschrijven en situaties visueel maken. Het initiatief voor bedrijfsbezoeken komt vaak uit de groep zelf.

Het is niet vanzelfsprekend dat deelnemers hun (bedrijfsspecifieke) kennis delen. Daarom is het belangrijk dat de facilitator het proces begeleid. Bij deze procesbegeleiding hoort ook het stellen van vragen. De facilitator kan dit proces ondersteunen door ervoor te zorgen dat iedereen zich veilig genoeg moet voelen om alles te kunnen vragen en zeggen. Als de groep vertrouwd is met elkaar en deelnemers het onderwerp van de LC belangrijk vinden, wordt er meer met elkaar gedeeld.

Om ervoor te zorgen dat deelnemers gestimuleerd worden om taken uit te voeren tussen de bijeenkomsten, is het belangrijk dat de facilitator na elke sessie een mail stuurt met alle afspraken, inclusief wie verantwoordelijk is voor een taak of actie, daardoor worden afspraken beter opgevolgd. Door de reminder deelnemers geprikkeld om aan de slag te gaan met het hun taken. De daaropvolgende sessie kan de facilitator de genomen acties bespreken.

Het is belangrijk dat de facilitator de voortgang voldoende zichtbaar blijft maken, dit is van invloed op de motivatie van de deelnemers. Bij een sharing LC is de ervaring dat een concreet eindproduct opleveren lastiger is dan bij een challenge-based LC. Daarom is het des te belangrijker dat de facilitator alert is op de motivatie van de deelnemers en de voortgang van de LC. De facilitator kan het gevoel van voortgang stimuleren door tijdens de bijeenkomsten stukken samen te vatten, vragen te stellen, mee te schrijven of tekst visueel te maken voor de groep. Het overzicht en de voorgang over het gehele vraagstuk wordt daarmee gewaarborgd. De facilitator helpt om de gehele uitdaging op te knippen in kleinere behapbare gedeeltes door steeds te vragen wat nu de eerste stap zou kunnen zijn. “*Mijn rol als facilitator was dan die stem vertalen richting de groep, waar staan we? Moeten het wel met z’n allen doen.”*

Zelf aan de slag

Hoe kun je door middel van learning communities technologische innovaties implementeren op de werkvloer?

Naar aanleiding van de ervaringen met de verschillende soorten LCs hebben we een aantal tips en tricks voor bedrijven en facilitators die zelf aan de slag willen met LCs. We beginnen met de keuze voor het soort community, gevolgd door zeven tips die het succes van alle soorten communities beïnvloeden. We vervolgen met drie tips per LC-soort die specifiek voor die soort gelden en sluiten af met drie tricks om alvast een start te maken en de tips goed te kunnen implementeren.

Welke soort LC kun je wanneer inzetten?

De drie soorten learning communities, zoals beschreven in deze publicatie, vervullen elk een rol in de daadwerkelijke implementatie van technische of procesinnovaties op de werkvloer. Aan de pre-LC nemen beslissingsnemers van verschillende organisaties deel om scherper te krijgen wat de uitdagingen of hobbels zijn om technische of procesinnovaties op de werkvloer geïmplementeerd te krijgen. Op basis van deze analyse bepalen zij welk type vervolg-LC geschikt is. Er kan voor een challenge-based LC gekozen worden als het gaat om een vraagstuk dat om een oplossing in de keten vraagt. Een oplossing waarbij de betrokken deelnemers daadwerkelijk anders gaan werken en waarna de innovatie geïmplementeerd is. Anderzijds kan besloten worden dat er meer kennis nodig is om tot goed geïnformeerde beslissingen te komen over hoe deze implementatie vorm kan krijgen. In dit laatste geval initiëren zij een sharing LC. Hierin nemen sleutelfunctionarissen deel die de benodigde kennis voor de implementatie inventariseren, ophalen en samenbrengen - met als doel dat zij binnen hun eigen organisatie het innovatieproces verder vorm kunnen geven. Hiervoor kan uiteindelijk, binnen de eigen organisatie of in de keten, een challenge-based LC worden opgezet om de implementatie op de werkvloer verder te realiseren.

Tips & Tricks

Tijdens de uitvoering hebben we een aantal lessen geleerd die voor alle LC-vormen van belang bleken. Deze staan hieronder uitgeschreven in de vorm van tips en tricks. De lessen doen niet alleen een beroep op facilitators van LCs, maar ook op de thuisorganisaties van de deelnemers. Wil je zelf aan de slag met learning communities? Dan kun je er meer uithalen als je let op de volgende punten:

Tip 1

Het breiwerk:
vraagstuk en samenstelling zijn onlosmakelijk verbonden

In alle communities is gebleken dat de samenstelling van het team bepalend is voor het succes van de LC. Ervaren de deelnemers dat zij in hun dagelijks werk te maken hebben met het vraagstuk dat speelt in de LC? En voelen zij daarvoor ook enige verantwoordelijkheid? Dan verlopen de bijeenkomsten beter en zijn de deelnemers meer genegen om tussen de bijeenkomsten aan het vraagstuk te werken. Het vraagstuk en de samenstelling van de groep hangen dus samen. Het vraagstuk hoeft van tevoren nog niet helemaal duidelijk te zijn, maar een richting is wel gewenst. Op het moment waarop de deelnemers er in hun werk mee te maken hebben kunnen zij zich een voorstelling maken en het vraagstuk gezamenlijk scherper formuleren. Daarnaast is het van belang dat het vraagstuk niet te ver in de toekomst speelt. We hebben een LC gezien waarbij aan de klimaatdoelen werd gewerkt en de uitkomsten van de bedachte maatregelen pas over tien jaar relevant zullen zijn. In deze community leek het commitment minder groot dan in een community die werkte aan een doel dat de bedrijven in de keten graag dit jaar al gezamenlijk zouden willen realiseren.

Tip 2

Stoelendans: ga bij elkaar kijken en ervaar elkaars perspectief

De kracht van de community zit in de diversiteit van de deelnemers. Als deelnemers van verschillende organisaties komen, is het van belang om ook echt even bij elkaar te gaan kijken. Op deze manier kun je beter zien vanuit welke achtergrond een deelnemer zijn kennis en ervaringen inbrengt met betrekking tot het onderwerp. Door middel van een rondleiding kunnen vragen worden gesteld en knelpunten blootgelegd als het gaat om het onderwerp van de LC. Deelnemers krijgen echt een gevoel bij wat belangrijk is voor iedere organisatie. Dit verhoogt de diepgang van de discussies tijdens de bijeenkomsten.



Tip 4

Begin en bezin:
werk iteratief naar het gemeenschappelijke doel

Om te voorkomen dat men heel lang praat en weinig doet, is het zaak om vrijwel direct te beginnen. Hierbij is het van belang dat deelnemers kunnen bijdragen vanuit hun eigen mogelijkheden. Facilitators dienen bij het genereren van mogelijke oplossingen te sturen op activiteiten die binnen het bereik van de groep liggen. Een valkuil is dat de groep gaat praten over wat anderen buiten de groep anders zouden moeten doen om implementatie mogelijk te maken. Echter, als er wordt gestuurd op wat iedere deelnemer zelf al kan doen om de komende keer als groep meer informatie te hebben, dan kunnen de deelnemers iteratief, in kleinere stappen naar het grotere doel toewerken. Dus eerst beginnen, daarna bezinnen. Focus niet alleen op het bereiken van doelen en het vinden van oplossingen, maar sta ook stil bij je eigen ontwikkeling, die van het team en de organisatie als geheel. In een LC doe je nieuwe kennis en ervaringen op, die niet alleen van toepassing zijn op de huidige situatie, maar die ook van pas komen in toekomstige uitdagingen. Door bewust te zijn van je leerproces, voorkom je dat je later het wiel weer opnieuw moet uitvinden. Heb oog voor de kleine successen. Elke LC heeft een groots doel voor ogen, maar de weg ernaartoe kan overweldigend lijken. Werk dus iteratief, in behapbare stappen. Op die manier zie je de voortgang beter en kun je makkelijker monitoren. Dit geeft meer overzicht en werkt motiverend.

Tip 5

De puzzel compleet: benut alle krachten binnen de groep

Iedere deelnemer heeft een unieke inbreng die van belang is voor het collectief. Benadruk ieders unieke bijdrage en stuur op aanwezigheid van alle deelnemers bij de bijeenkomsten. Om alle krachten te benutten is het noodzakelijk dat deelnemers voldoende ruimte krijgen om te laten zien wat ze weten, wat ze hebben uitgeprobeerd en wat daar de uitkomsten van waren. Dit kan tijdens de bijeenkomsten. De facilitator stuurt hierop aan en zet werkvormen in om deze kennis boven tafel te halen. Bijvoorbeeld door een rondje te doen en elke deelnemer expliciet te bevragen een brainstormsessie te houden of samen te werken aan visualisatie of schematische voorstelling van de challenge, het proces of de benodigde kennis.

Tip 6

Het bouwwerk en de tekening: wissel leeractiviteiten af met reflectie-activiteiten

Maak gebruik van diverse werkvormen die aansluiten bij het beoogde doel van een LC-sessie. Sommige werkvormen dragen bij aan het verkrijgen van overzicht, terwijl andere juist prikkelen om buiten de gebruikelijke kaders te denken. Er zijn werkvormen om het gesprek op gang te brengen, terwijl andere stimuleren om in stilte na te denken. De verschillende werkvormen staan beschreven in de hoofdstukken van de LCs en zijn te vinden in het overzicht vooraf. Blik vooruit op activiteiten tussen de bijeenkomsten en kom hierop terug in de daaropvolgende bijeenkomst. Met het gebruik van deze werkvormen ontstaat er een afwisseling tussen leeractiviteiten die zijn gericht op het opdoen van kennis én reflectie-activiteiten die gericht zijn op de vraag wat deze nieuwe kennis betekent voor het gemeenschappelijk doel. Op basis hiervan zijn nieuwe leeractiviteiten te formuleren die nodig zijn om de volgende stap richting het gemeenschappelijk doel te nemen.



Tip 6

Zwaan kleef aan: betrek nauw betrokkenen vroeg en vaak

Blijf anderen betrokken houden bij jullie LC, zodat het niet los komt te staan van andere collega's. Betrek collega's vanaf het begin en vraag naar hun input over wat zij belangrijk vinden. Deze inzichten zijn mee te nemen in de LC. Houd collega's regelmatig op de hoogte, zodat zij de waarde van de LC inzien. Hierdoor kun je ook punten meenemen waar ze wellicht zelf nog niet aan hadden gedacht, maar die wel in het belang zijn van de organisatie. Zorg voor helderheid in de voortgang tijdens de LC-periode, zowel voor de deelnemers en hun thuisorganisatie als voor eventuele opdrachtgevers.

Tip 7



Ritmische afstemming: doorlooptijd en terugkerende bijeenkomsten

We kunnen het niet vaak genoeg zeggen: zorg ervoor dat de praktische kant goed geregeld is. Om de kans van slagen van de LC te vergroten, is het bijvoorbeeld goed om met het inplannen de tijd van het jaar mee te nemen. Doorgaans is het lastig om in de zomerperiode en aan het einde van het jaar de juiste mensen bij elkaar te krijgen. Kies daarnaast een haalbare dag, tijdstip en locatie om structureel af te spreken. Uiteraard moeten deelnemers tijd en ruimte krijgen van hun thuisorganisatie om deel te nemen aan de LC en tussendoor activiteiten uit te voeren. Leg dit vast. Het is van groot belang dat er een vaste regelmaat zit in wanneer de bijeenkomsten plaatsvinden. Bij groepen die minder gemotiveerd zijn is het zaak om de bijeenkomsten korter op elkaar plaats te laten vinden dan bij groepen die zeer gemotiveerd zijn. De deelnemers kunnen zelf hun behoefte hierin aangeven. Er moet voldoende tijd tussen de bijeenkomsten zitten om leeractiviteiten op de werkvloer uit te kunnen voeren. Zit er te veel tijd tussen? Dan is onze ervaring dat de urgentie ontbreekt en afgesproken activiteiten vaker niet dan wel worden uitgevoerd.

De hierboven beschreven tips gelden voor alle soorten communities. Deze bepalen in hoeverre kennis wordt gedeeld, het leren een gedeeld proces is en de uitkomsten het beoogde resultaat geven. Echter, alle drie de soorten LCs hebben een heel specifiek doel. Om dat doel te bereiken zijn er ook heel specifieke succesfactoren te benoemen. Hieronder geven we per soort aan welke daarvan bijdragen aan het succesvol bereiken van het specifieke doel.

Pre-community

Het doel van een pre-community is dat het vraagstuk voor een vervolg-community helder wordt geformuleerd. Daarnaast is het doel dat er een welbewuste keuze wordt gemaakt voor de soort vervolg-community.

Tip 1: Visievorming: verkrijg een goed beeld van het vraagstuk

Het doel van deze community is niet om met oplossingen te komen, maar voornamelijk om het probleem helder te krijgen. Schiet dus niet te snel in de oplossingsstand, maar heb eerst aandacht voor de probleemschets, het helder krijgen van de doelstelling en het concretiseren van de vraagomschrijving. Laat mensen met verschillende achtergronden deelnemen aan de pre-learning community, zodat het probleem vanuit verschillende invalshoeken is te schetsen zodat er meer gedragenheid komt van het doel en de vraagstelling. Laat iedereen bijdragen en controleer of iedereen uiteindelijk op één lijn zit voordat er gestart wordt met een vervolg-LC. Stel de keuze voor het soort vervolg-community uit tot het allerlaatste moment.

Tip 2: Beeldvorming: wat is een CB-LC of een S-LC precies?

Om een goede keuze te maken voor het vervolg is het essentieel dat de deelnemers een goed beeld krijgen van de twee mogelijke vormen. De facilitator kan hierin een rol spelen, maar deelnemers kunnen ook zelf op onderzoek uit gaan en contact leggen met deelnemers van de verschillende soorten om zodoende zichzelf en elkaar te informeren. Tijdens de bijeenkomsten moet hier aandacht voor zijn.

Tip 3: Het breiwerk: kies het juiste team bij het vraagstuk

Het vervolg op de pre-LC is een challenge-based of sharing LC. Zoals in de algemene tips al is aangegeven, is het van belang dat het breiwerk goed in elkaar steekt. Met andere woorden: tijdens de bijeenkomsten van de pre-LC moet besproken worden wie, met welke functie en vanuit welke organisatie het best is te betrekken bij de vervolg-LC. Selectiecriteria zijn: 1) de kennis en expertise van de mogelijke deelnemer met betrekking tot het vraagstuk; 2) de mate waarin de mogelijke deelnemer in zijn dagelijkse werkzaamheden betrokken is bij het vraagstuk; 3) de mate waarin de deelnemer de gelegenheid heeft om daadwerkelijk inhoudelijk bij te dragen en ook tussen bijeenkomsten door activiteiten voor de LC te ondernemen.

Challenge-based learning community

Het doel van een challenge-based LC is om een implementatie-challenge op te lossen, door in de praktijk oplossingsmogelijkheden uit te proberen en de beste mogelijkheden daadwerkelijk te implementeren. Deze challenge kan zich binnen een bedrijf, binnen een afdeling, over verschillende afdelingen of over verschillende bedrijven in de keten, afspelen.

Tip 1: De overdracht: zorg dat alle deelnemers de challenge en hun rol goed begrijpen

Mochten er in de challenge-based LC mensen aansluiten die niet aanwezig waren bij de pre-LC? Zorg dan voor een goede overdracht van de in de pre-LC gedefinieerde probleemstelling. Bijvoorbeeld door een kick-off te organiseren waarin de deelnemers van de pre-LC toelichten wat zij beogen met de vraagstelling en hoe zij tot de samenstelling van de groep zijn gekomen. Bovendien kunnen de nieuwe deelnemers dan vragen stellen. Iedere deelnemer moet achter de vraagstelling staan. Om een gedeeld belang te hebben is het belangrijk dat de deelnemers helder hebben waarom ze aansluiten en wat er verwacht wordt van hun bijdrage. Vaak is er in de keten één deelnemer die het initiatief heeft genomen en de andere partijen erbij heeft uitgenodigd. Duidelijk moet zijn of zij als expert zijn uitgenodigd om informatie te verstrekken, of als deelnemer om gezamenlijk het proces aan te pakken en de uitkomsten te implementeren.

Tip 2: De weg ernaartoe: leer van ervaringen en stel bij waar nodig

Het einddoel van een challenge-based LC is het oplossen van de challenge en daarmee het implementeren van een nieuwe manier van werken. Dit is een abstract doel, waarvan vooraf niet is te zeggen hoe het in de praktijk gaat uitpakken. Daarom is het in een challenge-based LC meer dan in de andere LC's van belang dat deelnemers veel uitproberen op de werkvloer, ondervinden wat wel en niet werkt, hierop samen reflecteren en komen tot nieuwe manieren die mogelijk wel werken. Doordat de kennis al doende groeit, is ook het doel steeds verder aan te scherpen. Soms blijkt iets in de praktijk toch echt niet te werken en zal het einddoel op basis van die kennis moeten worden herzien. Dit zal dan in overleg moeten gebeuren met eventuele opdrachtgevers of leidinggevenden binnen de eigen organisatie.

Tip 3: De motor en het vliegwiel: bijeenkomsten zijn kort en optimaal benut

Bijeenkomsten van 1 tot 1,5 uur zorgen ervoor dat het mogelijk is dit te plannen aan het begin of het eind van de werkdag van de deelnemers. Doordat de bijeenkomsten kort zijn, is het zaak deze optimaal te benutten. Zij zijn de motor om het vliegwiel draaiende te houden. Met het vliegwiel wordt het steeds terugkerende proces bedoeld waarin deelnemers tijdens bijeenkomsten ideeën genereren, activiteiten plannen om de uitkomsten ervan in een volgende bijeenkomst te bespreken, daarop te reflecteren, weer nieuwe ideeën te genereren en daarvoor nieuwe plannen te maken, etc. De facilitator speelt ook een grote rol in het activeren van de deelnemers. De facilitator kan werkvormen toepassen tijdens de bijeenkomsten waarbij de deelnemers bijvoorbeeld in groepjes uiteengaan om een deelproces uit te werken. Het is ook belangrijk om aan het eind van de bijeenkomst actiepunten te verdelen onder de deelnemers en daar dan in de volgende bijeenkomst weer op terug te komen. De actiepunten van de ene bijeenkomst vormen de agenda voor de volgende bijeenkomst.

Sharing learning community

Het doel van een sharing LC is dat de deelnemers een gemeenschappelijke leervraag beantwoorden. Iedere deelnemer zit in min of meer dezelfde positie en heeft behoefte aan ongeveer dezelfde informatie. Het is van belang deze informatiebehoefte met elkaar in kaart te brengen, ervaringen te delen die in een deel van de informatiebehoefte kunnen voorzien en met elkaar vast te stellen waar nog kennislacunes zitten en te bepalen hoe deze zijn op te lossen. Hierdoor kan aan het eind van de sharing LC een gedeeld kennisplatform worden opgeleverd dat in de behoefte van iedere deelnemer voorziet.

Tip 1: Sharing is caring: delen van kennis is noodzaak

Kennisdeling is noodzakelijk in een sharing LC. Echter, wanneer dit over organisaties heen gebeurt kunnen er hobbels ontstaan. Concurrentie is bijvoorbeeld iets waar over nagedacht moet worden. Willen alle deelnemers hun kennis wel delen? Helemaal als de mate van implementatie uit elkaar loopt en het ene bedrijf veel verder is dan het andere. Dan kan er sprake zijn van onevenwichtige belangen die het delen van kennis kunnen belemmeren. Iedere deelnemer moet zich bewust zijn van de kennis die diegene ophaalt en komt brengen. De facilitator kan hierin ondersteunen door juist deze punten bespreekbaar te maken.

Tip 2: Zoek de expert: ga over de grenzen van de community

Bij een sharing LC is het van belang goed in kaart te brengen welke kennisbehoefte er leeft onder de deelnemers. Om vervolgens te bepalen welke kennis de groep zelf niet in huis heeft en dus buiten de deur moet worden gehaald. Deelnemers kunnen zelf op zoek naar experts op het moment waarop duidelijk is welke kennislacunes vulling vereisen. Een dergelijke expert kan de deelnemers in een bijeenkomst bijpraten. Of het besluit valt om de expert onderdeel te maken van de community. De groep en de expert besluiten samen welke vorm het handigst is om zoveel mogelijk te voorzien in de behoefte van de LC.

Tip 3: Maak een kennisdocument: leg de gezamenlijke kennis vast

Alle opgedane kennis willen we tijdens deze LC beschikbaar maken en houden voor alle deelnemers. Dus is het zaak dat op basis van de inventarisatie van de kennisbehoefte een overzichtelijke vastlegging plaatsvindt van de opgedane kennis. Een digitaal platform of een gedeelde folder met een duidelijke structuur kan hier een oplossing zijn. Deelnemers werken zelf aan het structureren en beschikbaar maken van de gedeelde informatie. Zij delen hiermee ook de verantwoordelijkheid voor de juistheid en beschikbaarheid. Na afronding van de LC moet deze informatie beschikbaar blijven en zou zelfs op basis van de voortgang van de deelnemers na de LC bijgewerkt en aangevuld kunnen worden.

Tricks

Om deze tips toe te kunnen passen is er een aantal tricks dat kan helpen om van start te gaan. Hieronder leggen we er drie uit.

Trick 1: verken de mogelijke technologische innovaties

Om te starten met LC's is het van belang dat er al enig idee is van het onderwerp. Door bij vergelijkbare organisaties, brancheverenigingen en door deze verenigingen georganiseerde evenementen te gaan kijken kun je ideeën opdoen en mogelijk partners vinden om mee samen te werken. Daarnaast kun je samen met bedrijven in de keten gaan praten over mogelijke innovaties waar jullie samen aan zouden kunnen werken. Als iedereen wel wat ziet in het plan, dan kan een pre-LC de vraag nog concreter formuleren en bepalen welke soort vervolg-community passend zou zijn.

Trick 2: zoek een externe facilitator

Alle drie de soorten LC's in deze publicatie zijn ondersteund door een externe facilitator die getraind is in het begeleiden van LC's. Zo'n facilitator kan het proces dusdanig ondersteunen dat er geen onnodige tijd wordt verspild, maar ook niet te snel over belangrijke voorwaarden heen wordt gestapt. Vreemde ogen dwingen, externe facilitators kunnen vaak net iets meer voor elkaar krijgen dan wanneer een deelnemer deze rol op zich zou nemen. Bovendien hebben deze facilitators een rugzak vol met werkvormen die inzetbaar zijn op de juiste momenten. Externe facilitators "lezen" als het ware de behoefte van de groep en spelen daarop in.

Trick 3: ontwikkel een leercultuur

Het werken met LC's is iets anders dan de dagelijkse werkzaamheden binnen een bedrijf. Het verschil met bijvoorbeeld een project of een werkgroep is dat in die gevallen het einddoel vaak heel duidelijk is omschreven en dat de weg ernaartoe in kleine, overzichtelijke stappen is op te delen. Bij een LC werkt dit anders: het einddoel is minder scherp of iets abstracter van aard, maar door een iteratief proces van leren en reflecteren wordt duidelijker wat haalbaar en praktisch mogelijk is. Het gaat hier juist om de implementatie van technologische innovaties binnen bestaande structuren. Dit vraagt dat mensen anders gaan werken. Daardoor is de praktijk vaak weerbarstiger dan van tevoren wordt gedacht. Dit iteratieve proces vraagt om een leercultuur van de thuisorganisaties van de deelnemers. Een cultuur waarin deelnemers mogen proberen, falen, fouten maken en daarvan mogen leren. In een LC leren we namelijk ook wat niet werkt - om daarop vervolgens nieuwe ideeën te genereren en nieuwe strategieën uit te denken om toch dat abstracte doel te kunnen bereiken.





Hulp

Mocht je bij de inzet van de bovengenoemde tips en tricks hulp nodig hebben, of wil je meer informatie over de mogelijkheden voor het opleiden van facilitators? Neem dan contact op met het lectoraat Employability Transitions van Saxion. Lectoraat.ama@saxion.nl

Verantwoording

In deze publicatie staat de vraag centraal hoe drie typen learning communities er in de praktijk uitzien. De onderzoekers hebben daarvoor de bijeenkomsten van enkele LCs geobserveerd om in kaart te brengen wat er gebeurt *tijdens* de bijeenkomsten. Om te onderzoeken wat er *tussen* de bijeenkomsten door gebeurt, hebben deelnemers telkens voorafgaand aan een nieuwe bijeenkomst een korte tussentijdse vragenlijst ingevuld over hun activiteiten. Om de samenstelling van de LC en de verwachtingen van de deelnemers te inventariseren hebben de deelnemers voor de start een vragenlijst ingevuld. De voorlopige resultaten van zowel de observaties als de (tussentijdse) vragenlijsten zijn input geweest voor deze publicatie.