

De sleutel naar grensoverstijgend samenwerken in learning communities

De rol van bruggenbouwer

Jeroen Bovens
Sofie Moresi
Nard van den Langenberg
Miranda Snoeren

Voortdurende maatschappelijke veranderingen en uitdagingen vragen om samenwerking en een leven lang ontwikkelen. Vaak gebeurt dit in learning communities (innovatieve leerwerkomgevingen) waar organisaties grensoverstijgend samenwerken aan complexe vraagstukken. Bruggenbouwers (brokers) hebben een sleutelpositie in het ontwikkelen van deze learning communities om mensen en organisaties met elkaar te verbinden. Een veelzijdige rol die zich moeilijk laat definiëren. Bovendien voorzien organisaties niet altijd bewust in ondersteuning en ontwikkeling van deze bruggenbouwers. Op basis van een mixed-methodsbenadering voorziet dit onderzoek in de behoefte van een generieke rolbeschrijving met zeven vaardigheden. Hierbij wordt de invloed van kennis, ervaring en persoonskenmerken belicht. Bruggenbouwers werken intersectoraal over grenzen van organisaties heen en ondersteunen betrokken professionals en organisaties in hun samenwerking door politiek bewust en strategisch te handelen. Zij stimuleren kennisdeling en vertalen kennis naar diverse betrokkenen en contexten en onderzoeken daarbij de beroepspraktijk systematisch. Deze rolbeschrijving en de gewenste ondersteuning hierin biedt concrete handvatten om bruggenbouwers beter te selecteren, te waarderen en ook gericht te investeren in hun professionele ontwikkeling. Deze investering is van cruciaal belang omwille van de katalyserende werking van de rol als bruggenbouwer om het voortdurend leren en ontwikkelen bij organisaties mogelijk te maken.

Trefwoorden: bruggenbouwer, sleutelpositie, learning communities, leven lang ontwikkelen

Inleiding

Het voortdurend leren en ontwikkelen is een essentieel onderdeel van de toekomstige arbeidsmarkt. Werkgevers spelen een belangrijke rol als het gaat om werkenden in staat te stellen zich te ontwikkelen en te (blijven) leren. Echter ontbreekt het in veel organisaties aan een leercultuur en aan ondersteuning en stimulans voor voortdurend leren en ontwikkelen (SER, 2019;

Auteurs zijn verbonden aan Fontys Hogescholen. Jeroen Bovens als senior onderzoeker, Sofie Moresi als programmaleider Docentprofessionalisering en senior onderzoeker, Nard van den Langenberg als docent-onderzoeker en Miranda Snoeren als lector Professionele Werkplaatsen.

Thunnissen & Pen, 2021). Daarbij is de bereidheid en interesse van een professional cruciaal. Het vraagt dus om flexibiliteit en wendbaarheid vanuit zowel het individu als vanuit de organisatie.

Naast de urgentie van een leven lang ontwikkelen, vraagt de complexiteit van de maatschappelijke en economische uitdagingen ook om intersectorale samenwerking (Kalinauskaite et al., 2021; Klijn, 2008; Moresi et al., 2019). Er wordt dan ook steeds vaker ingezet op het integreren van werken, leren en innoveren (Topsectoren, 2019) door middel van learning communities (Schipper et al., 2022). Hieronder verstaan we samenwerkingsverbanden en leeromgevingen zoals bijvoorbeeld *living labs* (Van Geenhuizen, 2018) en *centres of expertise* (Fadeeva & Mochizuki, 2010; Reiner et al., 2019), *Regional Learning Environment* (Oonk, 2016) en Professionele Werkplaatsen (Moresi et al., 2019). Deze verrijken enerzijds het leren van alle professionals (van de betrokken organisaties en de professionals in opleiding). Anderzijds draagt het onderwijs bij aan de ontwikkeling van de regio. Wat kan leiden tot organisaties die zich beter en sneller aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen en zich ontplooiën tot lerende en innoverende regio's. Dergelijke meervoudige samenwerkingen kennen een grote mate van complexiteit. Uit onderzoek (Snoeren, 2021) is gebleken dat zogeheten bruggenbouwers een sleutelpositie hebben in de ontwikkeling van deze learning communities en dat deze rol het succes van de samenwerkingen sterkt lijkt te beïnvloeden (Bos et al., 2021; Corporaal et al., 2021). Dit artikel beschrijft onderzoek naar de rol van de bruggenbouwer.

Rol van de bruggenbouwer

Professionals vanuit meerdere organisaties, die fungeren als bruggenbouwer, hebben specifiek de taak om mensen en organisaties met elkaar te verbinden en het lerend en onderzoekend samenwerken te versterken (Moresi et al., 2019; Swennenhuis et al., 2021). Met als doel dat alle actoren, omgeving en dienstverlening zich voortdurend ontwikkelen (Snoeren, 2021). Dit blijkt echter geen gemakkelijke opgave, zeker niet voor beginnende bruggenbouwers (Snoeren et al., 2012; Van Lieshout, 2013). Het vraagt om aanvullende competenties ten opzichte van hetgeen professionals in voorgaande, traditionele situaties nodig hadden (Bakker et al., 2016). In toenemende mate is er landelijke aandacht voor deze rol die verschillende benamingen kent zoals: grenswerkers (HAN, 2020), facilitators (Corporaal et al., 2021), webbers (Scholte, 2020), bewegingsmakers (Verdonschot, 2020), brokers (Kirkels & Duysters, 2010; Oonk, 2020) of kenniswerkers (Meurs, 2021). Allen bestempelen ze de rol als cruciaal in enerzijds het vergroten van wederzijds vertrouwen en positieve relaties tussen betrokkenen en anderzijds het behalen van de doelen van de meervoudige samenwerking (Schruijer, 2021).

Deze geïdentificeerde rollen en werkzaamheden verschillen in abstractieniveau en kennen verschillende accenten, al lijkt consensus te bestaan over het verbindende en faciliterende karakter van de rol en de uiteenlopende competenties waar deze rol om vraagt. Het blijkt dat de rol van de bruggen-

bouwer een veelzijdige rol is, waardoor deze zich moeilijk laat definiëren. Organisaties voorzien bovendien niet altijd bewust in de ondersteuning en/of ontwikkeling van bruggenbouwers. Daar waar dit wel gebeurt, bestaan er verschillen in het aanbod en de inhoud en wordt 'het wiel opnieuw uitgevonden'. Een betere rolduiding kan leiden tot een sterkere positionering van deze rol binnen organisaties. Daarnaast geeft dit organisaties en HR-professionals concrete(re) handvatten voor het selecteren en ondersteunen van bruggenbouwers. Het onderzoek dat in dit artikel wordt beschreven komt hierin tegemoet.

Vraagstelling

Er is behoefte aan meer inzicht in de kenmerken van deze rol. Welke vaardigheden (zowel uit het arbeidssysteem als het onderwijssysteem) past deze bruggenbouwer in de praktijk toe en hoe kunnen organisaties hierin ondersteunen zodat bruggenbouwers, en daarmee de partijen aan weerszijden van de brug, kunnen groeien en excelleren in deze cruciale en verbindende rol? De onderzoeksvragen hierbij luiden:

1. Welke vaardigheden past een bruggenbouwer toe in de praktijk?
2. Hoe omschrijven bruggenbouwers zelf de werkzaamheden die ze in de praktijk uitvoeren?
3. Wat heeft een bruggenbouwer nodig om zich verder te ontwikkelen?

Methode

In het onderzoek naar de rol van de bruggenbouwer werd een mixed-methodsbenadering gehanteerd. Alle data is verzameld in learning communities verbonden aan Fontys Hogeschool (hbo-instelling in het zuiden van Nederland). Eerst werd op kwantitatieve wijze via een vragenlijst onderzocht welke vaardigheden door een bruggenbouwer worden ingezet. In het tweede kwalitatieve gedeelte werd middels focusgroepen en zelfreflecties verdieping aangebracht en verdere betekenis gegeven aan de verkregen resultaten. Tevens werd daarin antwoord gezocht op de tweede en derde onderzoeksvraag.

Vragenlijst

De vragenlijst gaf antwoord op de vraag welke vaardigheden de bruggenbouwer toepast en welke behoefte aan ondersteuning gewenst is. In de totstandkoming van de vragenlijst zijn onderzoeks- en praktijkexperts overeengekomen welke vaardigheden relevant zijn en de rol van de bruggenbouwer weerspiegelen. In een eerste fase vond een rolverkenning plaats binnen het sociale en gezondheidsdomein (Moresi et al., 2020). Daar deelden in vier opeenvolgende dialogosessies bruggenbouwers van Fontys Hogeschool (n=8) onderling informatie over hun werkzaamheden en ervaringen uit de praktijk. Geïnspireerd door Williams (2012) en op basis van Bannink en Bosselaar (2018), kaderdocumenten uit dit domein (Cardiff & van Lieshout, 2006) en opgehaalde resultaten (reflecties) vanuit de deelnemers, werden zeven vaardigheden geïdentificeerd. De verkregen inzichten werden in een tweede fase

(2021) in een iteratief proces gespiegeld met recente literatuur en voorgelegd aan zowel onderzoeks- als praktijkexperts (n=10). Dit gaf geen aanleiding tot aanvullende vaardigheden. Wel werden vaardigheden aangescherpt. Deze operationalisatie van vaardigheden is via items gebundeld in de vragenlijst.

Deze vragenlijst werd uitgezet onder bruggenbouwers, werkzaam in allerlei sectoren, die actief betrokken zijn bij een learning community (n=86). Van de respondenten werkte ruim 80% bij een onderwijsorganisatie, 17,4% bij een publieke organisatie en 1,2% bij een private organisatie. 12,8% had minder dan twee jaar werkervaring in deze rol, bijna 40% had twee tot vijf jaar werkervaring, en 38,4% had meer dan vijf jaar werkervaring in de rol van bruggenbouwer. Kenmerkend voor deze learning communities was dat er altijd minimaal één onderwijspartner betrokken is, en er dus ook professionals in opleiding betrokken zijn. Via enkele vragen werd gecheckt of de bruggenbouwer zich herkende in de algemene beschrijving van een bruggenbouwer zoals deze in de inleidende tekst is gegeven, te weten;

- betrokken in de uitvoering, ontwerp of ontwikkeling van een learning community waar studenten, docenten en beroepsbeoefenaars uit het werkveld samen leren, werken en onderzoeken/innoveren ten behoeve van echte vraagstukken die in de praktijk of samenleving spelen
- werkt grensoverstijgend samen en bevordert het leren en samenwerken op individueel en collectief niveau in een leerwerk omgeving

Allereerst werd open bevraagd welke vaardigheden het belangrijkst zijn in de rol als bruggenbouwer waarbij de respondent maximaal drie vaardigheden kon benoemen. Vervolgens werd per item voorgelegd in hoeverre de respondent deze vaardigheid in de praktijk toepast alsook hoe belangrijk de respondent het vindt om deze vaardigheid toe te passen in de rol als bruggenbouwer (vijfpunts-Likertsschaal, waarbij 1 = nooit/zeer onbelangrijk en 5 = altijd/zeer belangrijk). Nadien kon de respondent aangeven of en welke vaardigheden werden gemist.

Focusgroepen

Respondenten, die via de vragenlijst kenbaar maakten dat ze wilden deelnemen aan de focusgroepen, werden benaderd. Via drie focusgroepen (n=12) werden bruggenbouwers gevraagd om hun werkzaamheden te omschrijven. Hiertoe zijn onderliggende vragen voorgelegd: (1) Welke uitdagende eigenschappen heeft de rol van bruggenbouwer? (2) Waar loop je het meeste tegenaan in de roluitvoer? (3) Wat heb je nodig om jezelf te kunnen ontwikkelen in de rol?

Tijdens de focusgroepen werden eerst op een continuüm enkele uitvoerende activiteiten aan de linkerkant (o.a. rol als kartrekker) en enkele strategische activiteiten aan de rechterkant (o.a. realiseren van randvoorwaarden) getoond. De deelnemers positioneerden zich op deze lijn en lichtten vervolgens toe in hoeverre ze hun rol in deze activiteiten herkenden en hoe zij deze

rol vormgaven. Vervolgens werd deelnemers gevraagd om concrete praktijkvoorbeelden te beschrijven waarin ze hun rol goed (+) en minder goed (-) konden uitvoeren. Deze individuele reflecties werden uitvoerig met elkaar besproken. Zo konden de onderzoekers doorvragen via een vooraf vastgestelde topiclijst (vaardigheden, ondersteuning, kennis, ervaring, persoonlijke eigenschappen). Wederom kwamen de uitdagende eigenschappen en de gewenste ondersteuning naar boven via gezamenlijke bespreking en reflectie. Tot slot was er ruimte om ervaringen of ideeën met elkaar te delen die nog niet aan bod waren gekomen.

Zelfreflecties

Parallel aan het onderzoek liep een ontwikkeltraject voor bruggenbouwers, geïnitieerd en gefaciliteerd door het onderzoeksteam met als doel om collega-bruggenbouwers uit diverse contexten de mogelijkheid te bieden te groeien in hun rol en hun netwerk met andere bruggenbouwers te verstevigen. In de laatste bijeenkomst werd gevraagd aan de deelnemers om een pitch voor te bereiden en te reflecteren op het programma in relatie tot hun eigen rol als bruggenbouwer. In deze zelfreflecties (n=11) werden verkregen inzichten gedeeld. Ook werd besproken hoe deelnemers deze inzichten zouden toepassen en wat de gemiste of gewenste ondersteuning hierin is. Omdat dit goed aansloot bij het onderzoek zijn deze zelfreflecties geïncorporeerd.

Data-analyse

Voor de vragenlijst werd er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd via de Cronbach's Alpha test en vastgesteld op $\alpha \geq .70$. Bij alle vaardigheden waren deze .70 en hoger, hetgeen de samenhang tussen de items (vaardigheden) bevestigt. De overige data van de vragenlijst betroffen open tekstbestanden die door de onderzoekers afzonderlijk gecodeerd en geanalyseerd werden. Hierna werden deze analyses met elkaar vergeleken waarbij de onderzoekers tot een gezamenlijke interpretatie kwamen.

De transcripten van de focusgroepen en de zelfreflecties werden deductief geanalyseerd waarin de vaardigheden het analysekader vormden. Deze resultaten werden per construct geïnterpreteerd door twee onderzoekers. Verkregen inzichten en suggesties uit zowel de vragenlijst als de transcripten werden voorgelegd aan de andere onderzoekers (n=4) in een analysesessie. In dialoog werden interpretaties en inzichten verder verkend om allereerst consensus te bereiken over de essentiële vaardigheden van een bruggenbouwer, en de inhoud of omschrijving van iedere vaardigheid. Vervolgens kwamen de onderzoekers samen tot een verdiepend inzicht in hoe vaardigheden samenhangen en zich tot elkaar verhouden, en welke ondersteuning hierin gewenst is. Op basis van deze gezamenlijke analyse werden geen nieuwe vaardigheden toegevoegd. Wel vonden nadere aanvullingen en aanscherpingen van de vaardigheden en de rolbeschrijving van de bruggenbouwer plaats en werd de gewenste ondersteuning hierin vastgesteld.

Kwaliteitsprocedures en ethische aspecten

Bij de opzet en uitvoering van het onderzoek zijn de principes voor integer onderzoek, te weten eerlijkheid, zorgvuldigheid, transparantie, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid conform de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (2018), in acht genomen. Deelnemers werden vooraf geïnformeerd over doel en aanpak van het onderzoek. De gesprekken werden opgenomen met audioapparatuur, getranscribeerd en ter correctie van feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de respondenten. Verzamelde gegevens werden gecodeerd en anoniem verwerkt, zodat deze niet herleidbaar zijn naar personen of organisaties.

Resultaten

De resultaten van het onderzoek geven inzicht in de vaardigheden die de bruggenbouwer toepast, welke uitdagingen dat met zich meebrengt en wat de bruggenbouwer nodig heeft om zich in deze rol verder te ontwikkelen.

Vaardigheden

Uit de vragenlijst kwam naar voren dat ‘afstemmen’, ‘begeleiden’, ‘verbinden’ en ‘ondernemen’ – op een schaal van 1 = nooit/zeer onbelangrijk en 5 = altijd/zeer belangrijk – gemiddeld ≥ 4 scoorden op de vraag in hoeverre de bruggenbouwer deze vaardigheden toepassen in de praktijk (zie tabel 1). ‘coördineren’, ‘ontwerpen’ en ‘onderzoeken’ scoorden iets lager. Bij de vraag hoe belangrijk het is om deze vaardigheid toe te passen in de rol als bruggenbouwer, waardeerden de respondenten ‘ontwerpen’ en ‘onderzoeken’ met een gemiddelde van respectievelijk 3,79 en 3,74. Alle andere vaardigheden werden gewaardeerd met een gemiddelde van ≥ 4 met als uitschieter ‘afstemmen’ (4,56) en ‘verbinden’ (4,81). Ook in de open vragen kwamen ‘verbinden’, ‘afstemmen’ en ‘ondernemen’ als meest belangrijke en gebruikte vaardigheden naar voren, waarbij ook soortgelijke termen werden gegeven zoals inspireren, netwerken of draagvlak creëren. Deze termen hebben verdere kleuring gegeven aan de definiëring van vaardigheden.

Vaardigheid (vijfpunts- schaal)	In hoeverre pas je deze vaardigheid toe in de praktijk (N=86)		Hoe belangrijk vind je het dat je deze vaardigheid toepast (N=86)	
	Gemiddelde	SD	Gemiddelde	SD
Ondernemen	4,16	,49	4,10	,70
Verbinden	4,03	,45	4,81	,42
Begeleiden	4,01	,54	4,20	,72
Afstemmen	4,00	,42	4,56	,52
Coördineren	3,88	,54	4,00	,69
Onderzoeken	3,53	,69	3,74	,80
Ontwerpen	3,38	,59	3,79	,77

Tabel 1. Resultaten vragenlijst toepassing praktijk en mate van belangrijkheid van toepassing zeven vaardigheden.

Uit de kwalitatieve analyses blijkt dat deze zeven vaardigheden in te delen zijn naar twee categorieën. De eerste categorie vaardigheden betreft vaardigheden gericht op het bevorderen van samenwerken en transformatie in de learning community. Onder transformatie wordt verstaan het creëren van een beweging in de samenwerking, of het innoveren van producten of dienstverlening. Hiervoor zet de bruggenbouwer vooral de vaardigheden ‘verbinden’, ‘afstemmen’ en ‘ondernemen’ in. De focus van de andere vaardigheden, te weten ‘coördineren/organiseren’, ‘begeleiden’, ‘ontwerpen’ en ‘onderzoeken’, ligt op het faciliteren van het leren en ontwikkelen op zowel individueel als collectief niveau met en tussen verschillende belanghebbenden. De zeven vaardigheden worden beschreven in tabel 2 en vervolgens per vaardigheid nader geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden uit de kwalitatieve data.

Bevorderen van samenwerken en transformatie	Faciliteren van leren en ontwikkelen
<p>1. Verbinden Als bruggenbouwer ben je in staat om mensen en organisaties te inspireren en met elkaar te verbinden. Je bent organisatie- en omgevingssensitief en weet op basis daarvan te handelen.</p>	<p>4. Organiseren Als bruggenbouwer organiseer je het proces van leren en ontwikkelen. Hierbij werk je projectmatig, resultaat- en procesgericht, en borg je de kwaliteit van samenwerken.</p>
<p>2. Afstemmen Als bruggenbouwer ben je in staat om het samenwerkingsproces en eventuele belemmeringen hierin te analyseren. Je voelt aan wat er speelt en stemt de wijze van communiceren hierop af door verkregen kennis en inzicht te vertalen tussen actoren.</p>	<p>5. Begeleiden Als bruggenbouwer begeleid je professionals (in opleiding) om het leren en ontwikkelen op zowel individueel als collectief niveau mogelijk te maken. Je creëert en onderhoudt hiermee een veilig en open leerklimaat waarin gezamenlijk gereflecteerd wordt op meerdere niveaus.</p>
<p>3. Ondernemen Als bruggenbouwer zet je jouw aanpasingsvermogen in door oplossingsgericht en grensoverstijgend te handelen. Je neemt hierin het initiatief en je durft te innoveren.</p>	<p>6. Ontwerpen Als bruggenbouwer draag je bij aan het (her-) ontwerp en de ontwikkeling van de leerwerk omgeving en hanteer je hierbij bestaande methodieken.</p>
	<p>7. Onderzoeken Als bruggenbouwer heb je een kritische onderzoekende houding. Je past jouw onderzoekend vermogen toe en handelt evidence informed.</p>

Tabel 2. Beschrijving vaardigheden aan de hand van twee categorieën.

VERBINDEN

Bruggenbouwers kennen een groot belang toe aan de vaardigheid ‘verbinden’ waarin ze zowel formele als informele activiteiten bewust inzetten om relaties aan te gaan en hun professionele netwerk te versterken en te verduurzamen. Voorbeelden werden genoemd voor het creëren van draagvlak, verhelderen van belangen en ambities en het bepalen van een gezamenlijke visie op samenwerken. Kenmerkend hierin is de uitnodigende en ontvankelijke houding van bruggenbouwers waarmee ze makkelijk contact leggen, benaderbaar zijn, empathisch vermogen bezitten en een appel durven te doen

op anderen. Ondanks deze opstelling, ervaren bruggenbouwers een sterke verantwoordelijkheid om de belangen van de organisatie te dienen waarvoor zij werkzaam zijn. Het dienen van dit belang van de eigen organisatie werkt soms belemmerend voor de verbindende positie die ze innemen in de samenwerking.

AFSTEMMEN

Afstemmen is een belangrijk aspect voor de bruggenbouwer. Hij kan het proces analyseren door behoeftes in kaart te brengen, verwachtingen te verhelderen, verschillende perspectieven op te halen en daar (gezamenlijk) een middenweg/best passende oplossing in te vinden. De respondenten geven aan dat ze veel aandacht besteden aan het goed luisteren naar de ander om elkaars taal beter te leren begrijpen/spreken en zo boven tafel te krijgen wat de ander echt (belangrijk) vindt. De bruggenbouwer treedt hiervoor regelmatig in dialoog met actoren/betrokken professionals en gaat, waar nodig op constructieve wijze om met conflicten. Van de bruggenbouwer vraagt dit een flexibele, ruimdenkende houding waarin hij het vermogen heeft om de andere kant te kunnen/willen zien. Tegelijkertijd balanceert hij tussen meebewegen en standvastig zijn.

ONDERNEMEN

Bruggenbouwers gaan proactief te werk als het gaat om het ophalen van ideeën en benutten van kansen in de samenwerking. Dit gebeurt door anderen gericht te bevragen, te luisteren, mee te kijken in andermans praktijk en anderen in de gelegenheid te stellen om ideeën in te brengen. Hierbij geven respondenten aan te werken vanuit een positieve houding (*'can do mentaliteit'*) en te denken en handelen vanuit kansen en mogelijkheden. Kenmerkend is een pragmatische (en oplossingsgerichte) aanpak die hierin vaak gehanteerd wordt, wat creativiteit vraagt van de bruggenbouwer.

ORGANISEREN

Uit voorbeelden die gedeeld werden, blijkt dat activiteiten in de samenwerking doorgaans vertrekken vanuit een project, vraagstuk of een opdracht. Bruggenbouwers faciliteren het vertalen van complexe problemen naar uitvoerbare processen door ze op te delen in concrete stappen die te overzien, beheersbaar en uitvoerbaar zijn. Respondenten gaven aan zich verantwoordelijk te voelen voor de voortgang van projecten en deze gaande te houden, waarbij ze zich bezighouden met plannen, overzicht houden en vooruitzien.

BEGELEIDEN

Uit focusgroepen blijkt het aspect van begeleiden in de bruggenbouwersrol meerdere lagen te bevatten. Het meest aan de oppervlakte ligt het begeleiden van studenten in de werkcontext. Zij zoeken hierin samenwerking met andere beroepsprofessionals om begeleiding van studenten in gezamenlijkheid vorm te geven. Naast studentbegeleiding¹ gaat begeleiden met name

1 Deze vaardigheid is sterk gekoppeld aan het feit dat alle respondenten betrokken zijn bij learning communities waar er altijd een onderwijsorganisatie betrokken was.

over faciliteren van betrokkenen in de samenwerking, om samen beweging te creëren in de richting van de gestelde gezamenlijke doelen. En tot slot het faciliteren van een omgeving waarin leren en ontwikkelen als hoger doel van de samenwerking voorop staat.

ONTWERPEN

Respondenten brachten nadrukkelijk uitdagingen naar voren waarmee zij zich geconfronteerd voelen in het ontwerpen van leeromgevingen met en in de beroepspraktijk. Bij het inrichten van structuren vergt het de nodige inspanning om randvoorwaarden te scheppen, zodat processen rondom leren en werken samen opgaan in de praktijk. Voorbeelden hadden veelal betrekking op facilitering in tijd voor diverse actoren, rolverduidelijking van actoren en de bereidheid om aanpassingen te doen aan ieders zijde van de samenwerking (zoals het verleggen van prioriteiten of aanpassen van structuren). Het inzetten van tools en kennis over ontwerpen van leerwerk omgevingen helpen volgens de bruggenbouwers bij het inrichten, analyseren en evalueren van learning communities.

ONDERZOEKEN

De onderzoeksactiviteiten die in de focusgroepen naar voren kwamen, concentreerden zich veelal rondom vraagstukken die centraal staan in de learning community. De bruggenbouwer nodigt actoren uit om vraagstukken in te brengen, ondersteunt hen deze te operationaliseren en analyseren en betreft desgewenst andere relevante stakeholders in het onderzoeksproces. Daarnaast houden zij zich bezig met het verduurzamen van onderzoeksactiviteiten en laten terugvloeien van resultaten naar zowel kennis- als arbeidsorganisaties. In gesprekken typeren respondenten zich gedreven door 'gezonde nieuwsgierigheid' en de wil om impactvol bezig te zijn, aangevuld met een open kritische blik.

De rol van bruggenbouwer is echter omvangrijker dan enkel het inzetten of combineren van vaardigheden. In antwoord op de onderzoeksvraag wordt onderstaand dieper ingegaan op de veelzijdigheid van de rol als bruggenbouwer, welke uitdagingen dat met zich meebrengt en welke ondersteuning hierin gewenst is.

Veelzijdige rol van de bruggenbouwer

Uit de verkregen data kwam naar voren dat de rol van de bruggenbouwer een rol betreft waar veel, zo niet alles in samenkomt. Het bleek soms moeilijk om het 'vele praten' of beter afstemmen met andere actoren concreet te maken. Maar alle respondenten waren het erover eens dat het geen rol is die je er zo maar bij doet. Het uitdagende van de rol zit voor bruggenbouwers met name in het (samen)werken over organisaties heen, en betrokken professionals of andere stakeholders bij elkaar brengen om samen te (blijven) werken aan het gestelde doel en ambitie. Dit brengt voor de bruggenbouwer een bepaalde dynamiek met zich mee waarin je snel moet kunnen schakelen. Respondenten

gaven aan dat ze dit leuk vinden, ‘een extra uitdaging in het werk’. Maar dit werd soms ook als complex ervaren. Het vereist, naast de eerdergenoemde vaardigheden van een bruggenbouwer, ook een bepaalde achtergrond in kennis en ervaring om zowel inhoudelijk als procesmatig de juiste taal te kunnen spreken om iets voor elkaar te krijgen, alsook om de relatie met elkaar hierin te kunnen op- of uitbouwen. Om de rol van bruggenbouwer goed uit te kunnen voeren, zijn diverse kwaliteiten en (persoonlijke) eigenschappen nodig, zoals wendbaar en flexibel zijn, een open houding hebben en reflectief vermogen bezitten om kritisch te kijken naar de eigen rol in situaties en in de samenwerking. Zoals geïllustreerd in deze quote:

‘als bruggenbouwer ben je gewoon op verschillende facetten bezig. Dus je hebt best een divers palet nodig aan een soort van kwaliteiten, of dat wat je moet kunnen. Je moet een relatie kunnen onderhouden, je moet kunnen netwerken, je moet strategisch kunnen denken. Dan het empathische; je moet jezelf kunnen bewegen binnen een speelveld dat elke dag weer anders is, en daarin flexibel handelen binnen die kaders.’

Uitdagingen in de rol als bruggenbouwer

De veelzijdige rol van de bruggenbouwer brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Een voorname uitdaging, die door respondenten vaak werd genoemd, is het regelmatig tegen muren lopen, vaak van de eigen organisatie. Een proces dat tijdrovend is en veelal remmend werkt door de huidige ingerichte systemen, structuren en processen. Door beperkte professionele bewegingsruimte of inflexibiliteit van de organisatie(eenheid) is er vaak weinig wendbaarheid om op urgente en relevante vraagstukken of ontwikkelingen vanuit de werkcontext in te spelen. Tevens geven respondenten aan dat samenwerking met andere organisatie-eenheden moeizaam verloopt door (inter)culturele verschillen tussen bijvoorbeeld afdelingen en de strategische koers van een organisatie. Ze worden hierin geconfronteerd met conservatieve, dan wel tegenstrijdige opvattingen over samenwerken, het vasthouden aan eigen werkwijzen, het verschillen van inzicht met betrekking tot het ontwikkeltempo of de beoogde gezamenlijke waarde.

De bruggenbouwer zet in dit speelveld zijn vaardigheden in om (kleine) stappen te maken in de samenwerking. Dit vraagt een grote mate van autonomie, hetgeen respondenten als prettig ervaren in hun rol. Ze doen dit door initiatief te nemen en buiten de gestelde kaders te gaan. Echter beperken normeringen van taken in het primaire proces van een organisatie en/of onvoldoende facilitering in tijd en ruimte deze autonomie. Respondenten voelen daarbij vaak te weinig erkenning voor hun rol binnen hun eigen organisatie. Ze ervaren daarnaast ook niet altijd de mogelijkheid om met andere bruggenbouwers te sparren over vraagstukken. Bovendien benoemen ze dat ze hun rol betekenisvol ervaren in het samenwerkingsproces, maar dat het niet

altijd zichtbaar is wat dit proces oplevert of wat hun bijdrage daarin concreet is geweest. Dit alles leidt tot frustraties, maakt de rol kwetsbaar en kan zelfs leiden tot het neerleggen van deze rol. Uit de gesprekken met respondenten kwam naar voren dat bruggenbouwers hiermee worstelen en handvatten zoeken hoe hiermee om te gaan.

Gewenste ondersteuning

Bruggenbouwers hebben daarom behoefte aan activiteiten die ondersteunend werken om deze uitdagingen aan te gaan. Doel daarbij is dat ze hun rol beter kunnen duiden en uitvoeren, en zich zo ‘al doende’ ontwikkelen. Ontmoeting tussen bruggenbouwers is de basis van deze activiteiten, waarbij er ruimte is voor het uitwisselen van ervaringen en reflectie, middels intervisie. Dit werd bevestigd doordat respondenten, uit het ontwikkeltraject, de ontmoeting met een hoge diversiteit aan bruggenbouwers in context, kennis en ervaring enorm waardeerden. Door zo samen te leren en te reflecteren over de muren van hun eigen organisatie-eenheden, leerden deelnemers op zowel het proces als de inhoud van de samenwerkingen van elkaar, zoals beaamd in deze quote:

‘Een ander aspect is denk ik dat we als bruggenbouwers onderling met elkaar hebben ervaren dat we weerstand moeten overbruggen. Dat we elkaar daarvoor nodig hebben, ook zoals in dit soort sessies, om naar elkaar uit te spreken en eigenlijk te constateren dat je soortgelijke ervaringen hebt.’

Conclusie

Op basis van de resultaten van deze studie is onderstaande rolbeschrijving gegeven (Tabel 3). Onderdeel van deze beschrijving zijn zeven vaardigheden die bruggenbouwers inzetten in de praktijk, en waarover zij idealiter beschikken. Typerend voor deze rol is de verdeling in twee categorieën (bevorderen van samenwerken en transformatie, én faciliteren van leren en ontwikkelen), waarlangs de vaardigheden zich verdelen. Het onderzoek gaf inzicht in de uitdagingen die de veelzijdigheid van de rol met zich meebrengen en in de afhankelijkheid en invloed van de persoon die de rol vervult, evenals in de context waarin dit gebeurt.

Bruggenbouwers hebben een sleutelpositie in het ontwikkelen van innovatieve leerwerk-omgevingen. In hun rol ligt de focus enerzijds op het bevorderen van samenwerken en transformatie. Anderzijds faciliteren zij het leren en ontwikkelen op zowel individueel als collectief niveau met en tussen verschillende belanghebbenden. Beiden met als doel actoren en organisaties beter in staat te stellen om samen te (blijven) werken aan maatschappelijke en regionale vraagstukken.

Hiertoe werken zij intersectoraal over grenzen van organisaties en ondersteunen ze actoren/betrokken professionals en organisaties in hun samenwerking door politiek bewust en strategisch te handelen. Zij stimuleren kennisdeling en vertalen kennis naar diverse betrokkenen en contexten en onderzoeken daarbij de beroepspraktijk systematisch.

De rol van de bruggenbouwer omvat zeven vaardigheden. Om deze goed in te kunnen zetten, maakt de bruggenbouwer gebruik van zijn eigen arsenaal aan opgedane kennis, ervaring en persoonlijke eigenschappen. Deze vaardigheden hoeven niet vertegenwoordigd te zijn in één persoon, maar kunnen verdeeld zijn over (meerdere personen in) het team dat actief is in de samenwerking. Hierbij is een onderverdeling gemaakt tussen vaardigheden gericht op bevorderen van samenwerken en transformatie, en vaardigheden gericht op faciliteren van het leren en ontwikkelen.

Tabel 3. Rolbeschrijving van de bruggenbouwer.

Implicaties voor de HR-praktijk

Deze bovenstaande rolbeschrijving en de zeven vaardigheden kunnen gebruikt worden in werving van bruggenbouwers. De verkregen inzichten bieden organisaties de mogelijkheid om bruggenbouwers te selecteren, beter in positie te brengen en gericht(er) te investeren in hun professionele ontwikkeling. Vanuit de HR-praktijk is het erkennen en waarderen van de rol belangrijk, ook omdat er vanuit een HR(D)-perspectief meegedacht kan worden aan de positionering en ontwikkeling van de rol, en de gewenste ondersteuning van personen in deze rol. Zo zou HR(D) handvatten kunnen bieden voor professionals (bruggenbouwers maar ook leidinggevenden) om de dialoog verder met elkaar aan te gaan over deze rol en de ontwikkeling hierin. We geven hiervoor enkele praktische aanbevelingen.

1. Inzetten op rol en creëren van professionele ruimte

Om de rol als bruggenbouwer beter te positioneren kan deze rol worden opgenomen in loopbaanpaden en kan passende facilitering in tijd en ruimte toegekend worden aan de rol. Dit betekent een andere manier van waarderen alsook anders kijken naar het invullen van rollen. Dit kan bijvoorbeeld door vanuit HR andere richtlijnen te stellen aan de uitvoering van de rol (contacttijd); door te kijken naar contacttijd met samenwerkende partners in plaats van (enkel) contacttijd met studenten/klanten. Dit biedt ruimte voor het maken van andere afspraken tussen leidinggevenden en professionals in de rol van bruggenbouwer.

2. Zichtbaarheid van de rol vergroten

Aanvullend hierin is het van belang om de zichtbaarheid te vergroten van de rol van bruggenbouwers binnen organisaties. Dit kan bijvoorbeeld door succesverhalen van bruggenbouwers onder de aandacht te brengen of in de schijnwerpers te plaatsen. Of door explicieter aandacht te besteden aan de rol van de bruggenbouwer in de HR-cyclus. Dit onderzoek biedt een concrete

rolbeschrijving, zeven vaardigheden en inzichten over de gewenste ondersteuning. Hiermee kan men rekening houden bij het selecteren van bruggenbouwers, maar deze inzichten kunnen juist ook door de bruggenbouwer of leidinggevende ingebracht worden in het ontwikkelgesprek (persoonlijk leiderschap en ontwikkelwensen) (Thunnissen & Bos, 2019). Tevens zouden betrokkenen (bruggenbouwers en leidinggevende samen) het netwerk van de bruggenbouwer in kaart kunnen brengen met instrumenten (Talmar et al., 2018). Dit om het netwerk zichtbaar te maken binnen de organisatie, beter te kunnen duiden waar de bruggenbouwer impact heeft en welke kansen er nog in het netwerk zitten.

3. *Community building*

Een buddy-systeem kan mogelijk helpen bij uitdagingen waar een bruggenbouwer mee te maken krijgt. Denk hierbij aan een bruggenbouwer met ruime ervaring die gekoppeld wordt aan een professional die start in de rol van bruggenbouwer. Dit zorgt er ook voor dat de kwetsbaarheid van deze rol niet beperkt wordt tot één persoon binnen de learning community. Tevens zijn reflectie en intervisie met andere bruggenbouwers aan te bevelen. Deze professionals hebben er behoefte aan ervaringen met elkaar uit te wisselen (Scholte, 2020). HR(D) zou deze ontmoetingen (waarbij ruimte is voor inhoudelijke verdieping op de rol, voor het toepassen van praktische tools en voor het delen van ervaringen door bruggenbouwers met een diversiteit aan context, ervaring of niveau) kunnen aanjagen en faciliteren.

4. *Ontwikkeltraject voor bruggenbouwers*

Dit kan middels een (interprofessioneel) ontwikkeltraject dat de gelegenheid biedt om via reflectie en helicopterview los te komen van de dagelijkse praktijk en stil te staan bij het eigen handelen en de persoonlijke ontwikkeling in deze rol. Dit kan HR(D) aanjagen door een *community of practice* (Wenger, 2000) van bruggenbouwers in te richten en te borgen. Kennisinstellingen hebben hier een gezamenlijke uitdaging in om deze rol door te ontwikkelen, zodat professionals van verschillende organisaties en contexten samen van deze ontwikkeltrajecten kunnen leren.

Discussie

Dit onderzoek heeft zich met name gericht op samenwerkingsverbanden met een (hoger) onderwijsorganisatie en kent daardoor een aantal beperkingen. Het aantal en de afkomst van de respondenten alsook het gebruik van zelfrapportage in de vragenlijst beperkt de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Wel werkten respondenten in een diversiteit aan learning communities, zoals professionele werkplaatsen, hybride leeromgevingen en living labs. Ook zijn uitkomsten in lijn met andere onderzoeksresultaten rondom dit thema (HAN, 2020; Meurs, 2021, Kirkels & Duysters, 2010). Conclusies, aanbevelingen en gegeven implicaties voor de HR-praktijk vormen daarmee een bevestiging, uitbreiding en integratie van eerdere kennis. Verder onderzoek is gewenst om de rolbeschrijving en vaardigheden van

bruggenbouwers in meerdere soorten learning communities te toetsen en de generaliseerbaarheid te vergroten. Onderstaand worden tot slot drie vraagstukken bediscussieerd die daarin meegenomen kunnen worden.

1. Rolbeschrijving

Uit de resultaten kwam naar voren dat de vaardigheden duiding geven aan de rol, maar aspecten zoals kennis, ervaring en persoonlijke eigenschappen ook van invloed zijn op de wijze waarop een bruggenbouwer acteert. Eerdere studies bevestigen dit beeld (Bannink & Bosselaar, 2018; Vink et al., 2018; Williams, 2012). Bij kennis gaat het om specifieke en algemene kennis over samenwerken, die helpt het speelveld met zijn valkuilen en processen te herkennen. Professionalisering hiervan is goed te realiseren maar kost tijd. Bij ervaring gaat het over bepaalde mate van senioriteit door geruime tijd werkzaam te zijn binnen de beroepscontext of in de rol als bruggenbouwer (Kirkels & Duysters, 2010). Het blijkt dat in de meeste contexten deze kennis en ervaring een vereiste is om de juiste positionering te krijgen in de rol als bruggenbouwer om mensen en organisaties met elkaar te verbinden. Naast de genoemde persoonlijke eigenschappen benoemden veel bruggenbouwers hun persoonlijke drijfveren en motivatie om deze rol te vervullen. Het is eerder 'een rol die bij je past en niet zozeer waar je jezelf tot kan ontwikkelen'. Waar kennis en ervaring veelal goed te ontwikkelen zijn, is gedrag (persoonsonmerken) moeilijker te veranderen (Moresi et al., 2020). Vanuit deze bevindingen is meer inzicht gewenst in hoe kennis, ervaring en persoonlijke eigenschappen zich tot elkaar verhouden om deze vaardigheden goed in te kunnen zetten. Tevens is meer inzicht nodig in wat de professionele identiteit (Ruijters, 2021) van een bruggenbouwer kenmerkt.

2. De bruggenbouwer: één persoon of een team?

De onderverdeling van vaardigheden op basis van de categorieën in de rolbeschrijving roept de vraag op of de bruggenbouwer alle vaardigheden moet bezitten of dat deze vaardigheden verdeeld kunnen worden over (meerdere personen in) het team dat actief is in de samenwerking. Een vraag zonder eenduidig antwoord, omdat enerzijds vanuit talentperspectief (Thunnissen & Bos, 2019) het totale pakket aan gewenste talenten verdeeld kan zijn over het team. Anderzijds is de rol van de bruggenbouwer een dergelijk uniek karakter dat niet door iedereen ingevuld kan worden (Kirkels & Duysters, 2010). Zo dient een bruggenbouwer, naast het bevorderen van kennisdeling en -implementatie, adequaat om te kunnen gaan met machtsissues en het actornetwerk te ondersteunen in de ontwikkeling (Crosby & Bryson, 2005). In de praktijk zijn er vele voorbeelden waarbij zowel vanuit het onderwijs als het arbeidssysteem, professionals specifiek deze rol van bruggenbouwer samen invullen om verbindingen te leggen binnen één learning community. Op basis van dit onderzoek lijkt het aannemelijk dat deze sleutelfiguren vooral dienen te beschikken over de vaardigheden 'verbinden', 'afstemmen' en 'ondernemen' om het samenwerken en de transformatie te bevorderen (Bannink & Bosselaar, 2018; Kirkels & Duysters, 2010). Elke bruggenbouwer dient over een basis te beschikken van deze grensoverstijgende vaardigheden

waarbij ze in tweetallen (of meer) elkaar kunnen aanvullen en versterken (Schruijer, 2011). De andere vaardigheden voor het faciliteren van het leren en ontwikkelen behoren ook tot de rol van de bruggenbouwer (Oonk, 2020), maar kunnen mogelijk ook door anderen in het team opgepakt worden. Hoe taken verdeeld kunnen worden over één of meerdere bruggenbouwers krijgt ook weinig expliciete aandacht in de literatuur (Snoeren, 2021). Het is daarom interessant om bovenstaande stelling verder te verkennen en te exploreren hoe deze vaardigheden verdeeld worden over het team van een learning community. Uiteraard is dit ook afhankelijk van het doel, de fase (volwassenheid), het niveau (multilevel) van de samenwerking en de context waarin bruggenbouwers werken.

3. Legitimering van de rol zorgt voor (meer) waardering

Zowel vanuit het perspectief van een leven lang ontwikkelen als ook de katalyserende werking die uitgaat van een bruggenbouwer is het slim om te investeren in deze rol. De grensoverstijgende en verbindende aard van de werkzaamheden vraagt om een hoge mate van autonomie en professionele ruimte (Vink et al., 2018) en om beslechting van systemen en organisatiestructuren die deze vrijheid inperken. Zo kan de bruggenbouwer zijn sleutelpositie in het ontwikkelen van learning communities verstevigen. Hierin vormt de bruggenbouwer een ondersteunende en stimulerende factor voor het voortdurend leren en ontwikkelen en draagt hij bij aan een sterkere leer-cultuur (Ros & Swennenhuis, 2021; SER, 2019; Thunnissen & Pen, 2021). Het is daarom van belang dat binnen organisaties deze rol (meer) erkend wordt. Scholte (2020) bevestigt dit beeld en spreekt over een *'licence to operate'*. Verdere legitimering van de rol behoeft daarnaast nog meer kennis over de impact van een bruggenbouwer op de resultaten van de samenwerking en de wijze waarop deze impact zichtbaar gemaakt kan worden. Onderzoek náár, en meer aandacht vóór deze rol kan daarin ondersteunen. Want bruggenbouwers zijn immers dé sleutel naar grensoverstijgend samenwerken in learning communities.

SUMMARY

Ongoing social changes and challenges require collaboration and lifelong development. This is often done in learning communities (innovative learning/work environments) in which organisations collaborate across borders on complex issues. Boundary crossers (brokers) have a key position in developing these learning communities to connect people and organisations. A multifaceted role that is difficult to define and for which organisations do not always consciously provide the support and development of these boundary crossers. Based on a mixed-methods approach, this research addresses the need for a generic role description and skills. Apart from that the influence of knowledge, experience and personal characteristics is highlighted. Boundary crossers work inbetween sectors across organisational boundaries. They support engaged professionals and organisations in their collaboration by being politically aware and acting strategically. Furthermore they encourage the sharing of knowledge and translate knowledge to various stakeholders and contexts, while systematically examining professional practice. This role description (with seven skills) and the desired support offer concrete tools to better select and value boundary crossers, and also to invest more deliberately in their professional development. This investment is critical due to the catalytic effect of the role of boundary crossers in enabling organisations to continuously learn and develop.

Literatuur

- Bakker, A., Zitter, I., Beusaert, S., & Bruijn, E. de. (2016). Tussen opleiding en beroepspraktijk. Het potentieel van boundary crossing. Koninklijke van Gorcum.
- Bannink, D., & Bosselaar, H. (2018). Het probleem samenwerken. Duiden en verbinden: ironische uitwegen voor een vastgelopen samenwerking. Boom Bestuurskunde.
- Bos, P., Ros, A., Snoeren, M., & Thunnissen, M. (2021). Interorganisationele samenwerking in hybride leeromgevingen. [Manuscript in voorbereiding]. Fontys University of Applied Sciences.
- Cardiff, S., & van Lieshout, F. (2006). Lecturer Practitioner: Overbrugger van de theorie - praktijk kloof? Tijdschrift voor verpleegkundigen, 4, 12–19.
- Corporaal, S., Disberg – van Geloven, M., Endedijk, M., & Hubers, M. (2021). Gas Erop! Ontwerpprincipes van learning communities als aanjager voor de energietransitie. TechYourFuture
- Crosby, B., & Bryson, J. (2005). A leadership framework for cross-sector collaboration. *Public Management Review*, 7(2), 177–201. <https://doi.org/10.1080/14719030500090519>

- Fadeeva, Z., & Mochizuki, Y. (2010). Roles of regional centres of expertise on education for sustainable development. *Journal of Education for Sustainable Development*, 4(1), 51–59. <https://doi.org/10.1177/097340820900400112>
- HAN. (2020). Grenswerkers in labs en werkplaatsen. HAN University of Applied Sciences. <https://www.han.nl/nieuws/2020/12/grenswerkers-in-labs-en-werkplaatsen/Basistaken-Grenswerkers-Labs-en-Werkplaatsen-def-HR.pdf>
- Kalinauskaite, I., Brankaert, R., Lu, Y., Bekker, T., Brombacher, A., & Vos, S. (2021). Facing societal challenges in living labs: Towards a conceptual framework to facilitate transdisciplinary collaborations. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13020614>
- Kirkels, Y., & Duysters, G. (2010). Brokerage in SME networks. *Research Policy*, 39(3), 375–385. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.005>
- Klijn, E. (2008). Governance and Governance Networks in Europe: An Assessment of 10 years of research on the theme. *Public Management Review*, 10(2), 505–525.
- KNAW; NFU; NWO; TO2-federatie; Vereniging Hogescholen; VSNU. (2018). Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit. <https://doi.org/10.17026/dans-2cj-nvwu>
- Meurs, T. (2021). Tussen de liniesWerken aan kennisintensieve en verbindende (politie)professionaliteit [Doctoral dissertation].
- Moresi, S., Duinkerke, M., Swennenhuis, P., & Snoeren, M. (2019). Professionele werkplaatsen: lerend en onderzoekend samenwerken. *OnderwijsInnovatie*, 21(4). <https://onderwijsinnovatie.ou.nl/oi-december19/professionele-werkplaatsen-lerend-en-onderzoekend-samenwerken/>
- Moresi, S., van der Voort, C., van Herk, J., & Snoeren, M. (2020). Boundary crossers. Een praktijkgericht onderzoek naar de competenties en professionalisering. <https://fontys.nl/Over-Fontys/Nieuws-tonenop/LS-presentatie-Boundary-Crossers.htm>
- Oonk, C. (2016). Learning and teaching in the Regional Learning Environment. Enabling students and teachers to cross boundaries in multi-stakeholder practices. [Doctoral dissertation, Wageningen University & Research] <https://www.wur.nl/en/project/Learning-and-teaching-in-the-Regional-Learning-Environment.-Enabling-students-and-teachers-to-cross-boundaries-in-multi-stakeholder-practices-2.htm>
- Oonk, C. (2020). Teachers as brokers : adding a university-society perspective to higher education teacher competence profiles. *Higher Education*. 701–718. DOI:10.1007/s10734-020-00510-9

- Reiner, C., Bekke, H., Hooghiemstra, E., Van Mil, T., De Ruiter, H., & Rullens, L. (2019). Centres of Expertise: groeibriljant voor excellente samenwerking in het hbo. Vereniging Hogescholen. https://www.vereniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/001/074/original/085_039_CENTRES_OF_EXPERTISE_WEB.pdf?1571832857
- Ros, A., & Swennenhuis, P. (2021). De lerende organisatie. In A. Ros, M. Thunnissen, & H. van Beelen (Red.), *Duurzaam leren en werken in een veranderende samenleving. Praktijk gericht onderzoek en tools voor praktijk en onderzoek* (pp. 26–32). Fontys University of Applied Sciences.
- Ruijters, M. (2021). *Manifest voor de beroepsidentiteit : over de achterkant van personaliseren en flexibiliseren van beroepsopleidingen*. Wageningen : Aeres Hogeschool.
- Schipper, T., Vos, M., & Wallner, C. (2022). *Landelijk position paper Learning Communities (in opdracht van NWO)*. Zwolle: hogeschool Windesheim.
- Scholte, S. (2020). Webbers veranderen het leven van “de grote verbouwing”. Een verhaal gebaseerd op praktijkervaringen van drie initiatiefnemers van een learning community. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland [https://www.topsectorenergie.nl/sites/default/files/uploads/theme/Webbers veranderen het leren van ‘De Grote Verbouwing’.pdf](https://www.topsectorenergie.nl/sites/default/files/uploads/theme/Webbers%20veranderen%20het%20leren%20van%20De%20Grote%20Verbouwing.pdf)
- Schruijer, S. (2011). De betekenis van interorganisationeel leiderschap. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 4, 76–90.
- Schruijer, S. (2021). The group dynamics of interorganizational collaboration. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.512>
- SER. (2019). *Leven Lang Ontwikkelen Voortgangsrapportage*. SER actie-agenda. Sociaal-Economische Raad. https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/scholing-ontwikkeling/voortgangsrapportage_levenlangontwikkelen.pdf?la=nl&hash=545E69355E03BDF1345202E95D5BA539
- Snoeren, M. (2021). *Professionele Werkplaatsen Als Lerende Ecosystemen : De Complexiteit Van Meervoudige Samenwerkingen*. Fontys Hogescholen.
- Snoeren, M., Niessen, T., & Abma, T. (2012). Engagement enacted: essentials of initiating an action research project. *Action Research*, 10(2), 189–204. <https://doi.org/10.1177/1476750311426620>
- Swennenhuis, P., Moresi, S., Duinkerke, M., & Bovens, J. (2021). Lerend en onderzoekend samenwerken in professionele werkplaatsen: de ontwikkeling van een theoretisch model. *Pedagogische Studiën*, 98(2), 112–131.

- Talmar, M., Walrave, B., Podoyntsina, K. S., Holmström, J., & Romme, A. G. L. (2018). Mapping , analyzing and designing innovation ecosystems : The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning*, September, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.002>
- Thunnissen, M., & Bos, P. (Red.). (2019). *Talent mobiliseren. Het identificeren, ontwikkelen en benutten van talent in organisaties*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Thunnissen, M., & Pen, C.-J. (2021). Een Leven Lang Ontwikkelen: van praten naar doen. In A. Ros & M. Thunnissen (Red.), *Duurzaam leren en werken in een veranderende samenleving. Praktijk gericht onderzoek en tools voor praktijk en onderzoek* (pp. 11–18). Fontys University of Applied Sciences.
- Topsectoren. (2019). *Advies meerjarig onderzoeksprogramma learning communities*. Topsectoren. <https://www.topsectorenergie.nl/sites/default/files/uploads/Algemeen/Advies%20meerjarig%20onderzoeksprogramma%20Learning%20Communities.pdf>
- van Geenhuizen, M. (2018). A framework for the evaluation of living labs as boundary spanners in innovation. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(7), 1280–1298. <https://doi.org/10.1177/2399654417753623>
- van Lieshout, F. (2013). *Taking action for action. A study of the interplay between contextual and facilitator characteristics in developing an effective workplace culture in a Dutch hospital setting, through action research*. [Doctoral dissertation, University of Ulster]. http://www.proefschriftenverpleegkunde.nl/wp-content/uploads/gravity_forms/6-e9dc63308c2d8e347e8c9e1a28bb67ce/2016/06/Thesis-Famke-van-Lieshout.pdf?TB_iframe=true
- Verdonschot, S. (2020). *Van kleine doorbraak naar grootschalige vernieuwing. Een onderzoek naar mogelijkheden om innovaties in de praktijk te versterken*. Foundation for Corporate Education. https://www.kessels-smit.com/files/2020_Verdonschot_-_Van_kleine_doorbraak_naar_grootschalige_vernieuwing-111937992982.pdf
- Vink, R., van der Neut, I., & Nieuwenhuis, L. (2018). *Leergemeenschappen van hogescholen met het werkveld*. Den Haag: Zestor/Vereniging Hogescholen.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7, 225–246. <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Williams, P. (2012). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103–124.