

Het bevorderen van leren in steeminnovatie: bouwstenen voor een lerende innovatie community

Door Marieke Veltman, Sarike Verbiest,
Anneke Goudswaard, Wander Meulemans,
en Hafid Ballafkih



Colofon

Partners House of Skills:

AWVN, FNV, Gemeente Amsterdam, gemeente en provincies Metropoolregio Amsterdam (MRA), James (CNV), Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Arnhem-Nijmegen, Manpower, Randstad, ROC van Amsterdam en Flevoland, ROC Nova College, Saxion Hogeschool, SEO, Techniekraad Noord-Holland, TNO, Universiteit van Amsterdam, Vrije Universiteit, UWV Groot Amsterdam, Windesheim Flevoland en alle ondertekenaars van het Regionaal Skillsakkoord

Werklocatie De Werkvloer:

Openbare Bibliotheek Amsterdam,
Oosterdokskade 143, eerste etage

Contact

Website: www.houseofskillsregioamsterdam.nl

Mail: houseofskills@amsterdam.nl

LinkedIn: [house-of-skills-regio-amsterdam](https://www.linkedin.com/company/house-of-skills-regio-amsterdam)

Facebook: [houseofskillsamsterdam](https://www.facebook.com/houseofskillsamsterdam)

Twitter: [@HouseofSkills_](https://twitter.com/HouseofSkills_)

ISBN 978-90-830241-8-9

Mede mogelijk gemaakt door EFRO en ESF

Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Complexe systeeminnovatie	5-6
2. Leren in een complexe systeeminnovatie	6-14
3. Bouwstenen voor een lerende innovatie community	14-15
4. Conclusie en discussie	16
Verwijzingen	17

Inleiding

House of skills (HoS) is een publiek-private samenwerking (PPS) binnen de metropoolregio Amsterdam. Hierbij zijn regionale en lokale overheden, uitvoeringsorganisaties, middelbaar en hoger beroepsonderwijs, universiteiten, kennisinstellingen, werkgevers(vertegenwoordigers) en vakbonden betrokken. Het doel van HoS is de arbeidsmarkt als systeem te innoveren met een instrumentarium voor skills-based werving, assessment, training en matching en daarmee de mismatches op de huidige arbeidsmarkt op te lossen. Bij systeeminnovaties van een dergelijke complexiteit als HoS is het belangrijk dat de betrokkenen gezamenlijk leren, zodat zij vanuit hun eigen rol het bestaande systeem kunnen innoveren. Hierbij worden zowel maatschappelijke, institutionele als technologische veranderingen nagestreefd, die bovendien ook invloed op elkaar hebben. Dit maakt het innovatieproces onvoorspelbaar, dynamisch en iteratief (van Mierlo et al., 2010). Het leren van de betrokkenen bij HoS vindt plaats op verschillende niveaus en plaatsen: binnen en tussen de werkpakketten, tussen lokale experimenten, in de interactie tussen verschillende domeinen en in de groeiende 'skills community', waar steeds meer partners onderdeel van vormen. In dit paper gaan we in op hoe het leren van de betrokkenen in een systeeminnovatieproces kan worden bevorderd.

Hoe zijn we te werk gegaan

Om het lerende en innovatieve karakter van HoS te faciliteren, vond er gedurende de programmaperiode reflexieve monitoring plaats (van Mierlo et al., 2010). De impact van systeeminnovatie wordt pas op langere termijn zichtbaar. Daarom is het belangrijk om ontwikkelingen te volgen en bij te kunnen sturen gedurende het proces. Het doel van de reflexieve monitoring van HoS was om inzicht te verschaffen in de belemmerende en bevorderende factoren bij de totstandkoming van HoS en om een handelingsperspectief te bieden om het proces waar nodig bij te sturen. Het monitorteam van HoS heeft het innovatie- en leerproces van HoS daartoe gedurende de programmaperiode nauwgezet gevolgd. Dit is onder andere door middel van interviews met betrokkenen en het bijwonen van bijeenkomsten (kwalitatief) en door middel van vragenlijsten (kwantitatief) gedaan. De opeenvolgende kwalitatieve en kwantitatieve metingen leverden in iedere fase leervragen op, waarmee projectleiders en management van HoS aan de slag konden.

De methodiek van Reflexieve Monitoring in Actie (RMA) (van Mierlo et al., 2010) biedt een bruikbaar instrumentarium om kort-cyclisch de verschillende vormen van leren op actoren en op netwerkniveau in kaart te brengen en te bevorderen tijdens de verschillende fasen van het iteratieve innovatieproces. Het adaptieve karakter van de monitoring kwam naar voren in het gegeven dat in iedere fase van HoS met het MT van HoS is gekeken naar waar het kernproces zich afspeelde en welke actoren bevroegd moesten worden. De tussentijdse lessen zijn op verschillende momenten in leervragen gevat en met het MT van HoS gedeeld en besproken. Deze lessen zijn in dit paper te lezen. Bijlage 1 bevat een toelichting op het gebruikte MRA instrumentarium en de methodische verantwoording. Bijlage 2 geeft een overzicht van de opgeleverde tussenrapportages en de geleverde input voor het businessplan voor de vervolgorganisatie van HoS.

Het doel van dit paper is het leveren van een bijdrage aan de kennis over het bevorderen van leren in publiek-private samenwerkingen gericht op innovaties op de arbeidsmarkt door het bieden van praktische lessen, tips en bouwstenen. In paragraaf 1 geven we een beschouwing op HoS als complexe systeeminnovatie. In paragraaf 2 gaan we in op de verschillende vormen van leren tijdens het proces van systeeminnovatie en beschrijven we hoe dit leren in HoS gedurende de programmaperiode vorm kreeg en gestimuleerd werd. Vervolgens presenteren we in paragraaf 3 de bouwstenen en praktische handvatten voor lerende innovatie communities. We sluiten het paper af met de conclusie en discussie.

1. Complexe systeeminnovatie

We gaan hier allereerst in op de vraag wat een systeeminnovatie is. De wereld verandert in rap tempo als gevolg van zaken als technologische ontwikkelingen, klimaatverandering en globalisering. Dit levert dagelijks nieuwe kansen en uitdagingen op, ook op de arbeidsmarkt. Denk aan banen die ontstaan, veranderen of verdwijnen, sectoren die groeien of krimpen. Voor een goed functionerende arbeidsmarkt is het noodzakelijk dat partijen met diverse achtergronden samen optrekken.

Transitie van een diploma-systeem naar een skills-systeem

Het bestaande arbeidsmarktsysteem is gestoeld op diploma's en vast omschreven functies en beroepen binnen sectoren. Om in aanmerking te komen voor een bepaalde functie moeten mensen in de meeste gevallen in het bezit zijn van een specifiek diploma. Functies kennen vaak een sectorspecifieke omschrijving en zijn vast omkaderd. Dit belemmert de mobiliteit van mensen van de ene naar de andere sector. Bovendien belemmert het de instroom van mensen op de arbeidsmarkt die niet beschikken over een (geschikt) diploma, maar wel relevante vaardigheden hebben. Door in plaats van diploma's en sectorspecifieke en vast omkaderde functies in te zoomen op welke kennis en vaardigheden (skills) mensen bezitten en welke skills er nodig zijn om bepaalde taken uit te voeren, kunnen er meer en makkelijker matches gemaakt worden tussen vraag en aanbod van arbeid en kan er gerichtere training en ontwikkeling plaatsvinden. Dit is de gedachte achter de skills-benadering van HoS. Om de transitie te maken naar een skills-systeem, is er verandering van focus nodig bij verschillende instituties. Bijvoorbeeld bij werkgevers die vacatures stellen, mensen werven en selecteren, bij het onderwijs dat mensen opleidt voor specifieke diploma's, bij het UWV, gemeenten en uitzendbureaus die werkzoekenden begeleiden bij

het vinden van een baan en bij Opleiding & Ontwikkelfondsen die werkenden binnen een sector ontwikkelen.

Systeeminnovatie en het belang van een lerende innovatie community

De innovatie van de arbeidsmarkt die HoS beoogt met de skills-benadering is een systeeminnovatie. Bij een systeeminnovatie gaat het om bedrijfs- en organisatie-overstijgende innovaties die door uiteenlopende belanghebbenden gezamenlijk gerealiseerd worden, die de inbreng van uiteenlopende soorten kennis en vaardigheden vergen, en die de verhoudingen tussen belanghebbende spelers ingrijpend veranderen (Vasbinder & Groen, 2000). Voor een dergelijke systeeminnovatie is een lerende innovatie community nodig. Leren als zodanig is niet een doel in systeeminnovatie, maar een cruciaal middel om met de diverse betrokkenen te komen tot innovatieve oplossingen voor een complex maatschappelijke vraagstuk. Het gaat erom te leren om de uitdagingen die zich tijdens het innovatieproces voordoen gezamenlijk aan te pakken (van Mierlo et al., 2010). Bij de reflexieve monitoring die in dit paper wordt beschreven licht de focus op het leren door betrokkenen in de innovatie community.

Multidimensionaliteit

Duurzame arbeidsmarktinnovatie vraagt om ontwikkelingen op verschillende niveaus en in verschillende domeinen tegelijk. In die domeinen moeten keuzes worden gemaakt die afwijken van de gangbare praktijken, gewoonten, structuren en relaties (van Mierlo et al., 2010). Binnen HoS is sprake van een diversiteit aan partijen uit verschillende domeinen met verschillende doelen, zoals kennisontwikkeling, praktijk innoveren, ketensamenwerking, instrumenten ontwikkelen. In de PPS zijn regionale en lokale overheden, uitvoeringsorganisaties, middelbaar beroepsonderwijs, hogescholen, universi-

teiten, kennisinstellingen, werkgevers en vakbonden betrokken. In dit paper ligt de focus juist op de plekken waar de interacties tussen deze partijen plaatsvinden en op het leren daarvan (Lave & Wenger, 1991). De grote hoeveelheid betrokkenen bij HoS en de grote diversiteit aan achtergronden, perspectieven, belangen en verwachtingen van deze betrokkenen, maken het systeeminnovatieproces complex. De verschillende partners in de PPS hebben uiteenlopende doelstellingen en visies op wat HoS is. Sommige partijen zien HoS vooral als een ‘regionaal arbeidsbureau’ dat opgezet is voor mensen die een nieuwe stap moeten of willen zetten op de arbeidsmarkt. Anderen benadrukken dat

HoS er is voor werkgevers uit de sectoren waar veel werkgelegenheid is of juist veel krapte is. Zij kunnen bij HoS terecht voor moeilijk vervulbare vacatures of werknemers plaatsen waarvoor geen baan meer is. Weer anderen zien HoS vooral als een maatschappelijk experiment of innovatieve ‘politieke’ beweging of als een onderzoeksproject. Bovendien moet het grote aantal werkpakketten, (deel)projecten, en pilots waarin de betrokkenen actief zijn tot één samenhangend geheel gesmeed worden om tot duurzame institutionele verankering te komen. Dit samen maakt de arbeidsmarktinnovatie die HoS beoogt een complexe systeeminnovatie.

2. Leren in een complexe systeeminnovatie

Zoals gezegd is voor systeeminnovatie een lerende innovatie community nodig. We beschouwen leren hier als een proces tussen verscheidene personen of actoren (van Mierlo & Beers, 2020). De betrokkenen staan hierbij voor drie uitdagingen:

1. het observeren en begrijpen van de complexiteit van het maatschappelijke vraagstuk, waaronder ook de diversiteit in perspectieven van de betrokkenen;
2. de gezamenlijke actie, in wederzijdse afhankelijkheid en door het benutten van verschillen;
3. het creëren van de noodzakelijke institutionele verandering (Termeer et al., 2015). Deze drie uitdagingen zijn met elkaar verweven en kunnen in de praktijk niet los van elkaar worden gezien.

Het ontstaan van de lerende innovatie community van House of Skills

In HoS worden met verschillende partijen concrete tools en aanpakken ontwikkeld om de innovatie van het arbeidsmarktsysteem te bevorderen. Zo is er een tool ontwikkeld die matching op basis van skills mogelijk maakt. Deze tool is door onderzoekers en IT-ontwikkelaars ontwikkeld en getest samen met werkzoekenden en werkgevers. HoS biedt dus tastbare instrumenten en diensten.

In HoS was er gedurende de programmeringsperiode een projectorganisatie bestaande uit verschillende werkpakketten met ieder hun eigen innovatiedomein. Zo was er een werkpakket dat zich richt op innovatie in assessment, een werkpakket gericht op matching en een werkpakket gericht op opleiding. Deze werkpakketten werden binnen HoS al vrij snel het ‘motorblok’ genoemd. Binnen deze werkpakketten droegen partners vanuit diverse perspectieven bij aan de innovaties. Zij

leerden al doende van en met elkaar. Tevens was er sprake van een managementteam en een programmaleider die de projectorganisatie van HoS leidden (community leiding). Het management team zette zich in voor de verbinding tussen de diverse werkpakketten, zodat deze van elkaar konden leren voor de systeeminnovatie.

Het gevoel van gemeenschapszin in HoS werd bevorderd door het organiseren van diverse bijeenkomsten voor de leden van de HoS community, een feestelijke opening van de ‘Werkvloer’ in de Openbare Bibliotheek Amsterdam waar mensen terecht kunnen voor loopbaangesprekken, een gezamenlijk HoS logo en een HoS nieuwsbrief. Op gezamenlijke bijeenkomsten en in nieuwsbrieven werd kennis en informatie met elkaar gedeeld.

Waar de lerende innovatie community van HoS eerst met name bestond uit de partijen die actief waren in de werkpakketten, sloten in de loop van de tijd steeds meer partners aan (in de regio) die ook belang hebben bij de skills-benadering. HoS dijde uit tot een brede netwerkorganisatie bestaande uit een groot aantal partners, pilots en domeinen. Een dergelijk snelle groei kan ten koste gaan van het gevoel van gemeenschapszin. Dit was bij HoS niet aan de orde. De kracht van de lerende innovatie community werd heel duidelijk ten tijde van de coronacrisis. Partners van HoS trokken samen op in het opzetten van een Transferpunt voor de Zorg. Via dat transferpunt konden mensen versneld worden opgeleid voor een baan in de zorg. Het transferpunt is in een hoog tempo opgezet in samenwerking tussen diverse betrokkenen bij HoS. Dit suggereert dat de systeeminnovatie op gang is gekomen en geeft ook blijk van een gevoel van gemeenschapszin.

Hieronder bespreken we zeven typische vormen van leren bij systeeminnovatie die samenhangen met de drie hierboven genoemde uitdagingen. We illustreren ze aan de hand van voorbeelden en leervragen uit verschillende fasen van ontwikkeling van HoS.

Elkaar leren begrijpen

In een systeeminnovatie hebben betrokkenen vaak zeer uiteenlopende perspectieven en expertise. Om een gezamenlijk begrippenkader te realiseren moeten ze deze verschillen in perspectieven, die maken of de bijdrage van een persoon juist of verkeerd wordt begrepen, zien te overbruggen. Een gezamenlijk begrippenkader kan andersom ook helpen om de verschillen in perspectieven te overbruggen. Misvattingen komen vooral voor wanneer de actoren radicaal verschillende achtergronden hebben (van Mierlo & Beers, 2020). Het is bovendien belangrijk dat de betrokkenen inzicht krijgen in de complementariteit en toegevoegde waarde van de verschillende betrokken actoren en hun expertise (Akkerman & Bakker, 2011; Gulikers & Oonk, 2019). Elkaar leren begrijpen kan worden gestimuleerd door de volgende zaken:

- Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal. Dit kan in dialoog of andere vormen van face-to-face communicatie. Dan kan er vertrouwen worden opgebouwd, vooral als de betrokkenen in de kennisuitwisseling verschillende culturele achtergronden hebben en dus dezelfde informatie verschillend interpreteren (van Mierlo & Beers, 2020: p.11).
- Wederzijds onbegrip direct expliciet maken zodra het ontstaat (van Mierlo & Beers, 2020: p.5).
- Leiders die informele en formele interacties bevorderen, het goede voorbeeld geven door zelf echt naar verschillende perspectieven te luisteren en teambuilding promoten (Isakson & Ekval, 2010: p.83).

Elkaar leren begrijpen in House of Skills

Bij de start van HoS is veel aandacht gegaan naar de ontwikkeling van een gedeeld begrippenkader over wat wordt verstaan onder ‘assessment’, ‘skills’ en ‘matching’ en wat het doel en de doelgroep van HoS zijn. De opvattingen over de invulling van de kernbegrippen lagen in het begin ver uiteen. Er was nog geen rode draad binnen en tussen de werkpakketten over het begrippenkader.

De leervraag in deze fase van ontwikkeling van HoS was dan ook: Hoe kan er een proces gefaciliteerd worden dat zorgt voor een eenduidig begrippenkader (assessment, skills, matching) en een gezamenlijk doel voor House of Skills? (Monitorteam HoS, april 2018).

Een jaar later was hierin al veel meer een lijn ontstaan door diverse sessies en bijeenkomsten waarin open dialoog plaatsvond, maar ook middels nieuwsbrieven vanuit HoS aan de partners. Hierdoor kreeg men een steeds breder gedeeld beeld van ‘assessment’, ‘skills’ en ‘matching’. Het leerpunt verschoof langzaam naar hoe de verschillende werkpakketten zich tot elkaar verhouden en naar hoe iedere partner vanuit zijn/haar perspectief kon bijdragen aan het overkoepelende doel van HoS (Monitorteam HoS, juli 2019). Een spanningsveld hierin was de afstemming tussen de lange en korte termijn doelstellingen en opbrengsten: HoS als innovatieve politieke beweging versus HoS als dienstverlener aan individuen.

De leervraag hierbij luidde: Hoe zorgen we ervoor dat alle partners van HoS de veelheid aan perspectieven en het open-ended karakter van HoS (h) erkennen en toch ook het omvattende doel van HoS scherp houden? (Monitorteam HoS, juli 2019).

Leren over complexiteit, onzekerheid en fragmentatie

De complexiteit van systeeminnovaties maakt ook dat de taken van de betrokkenen complex zijn. Betrokkenen worden verondersteld verschillende bronnen van kennis en expertise aan te boren (Head & Xiang, 2016; van Mierlo & Beers, 2020). Daarnaast is het belangrijk dat de betrokkenen leren om hun diversiteit aan perspectieven, kennis, expertise, waarden, doelstellingen, belangen aan te wenden als een bron van creativiteit (van Mierlo & Beers, 2020). Want systeeminnovatie betekent het creëren van iets wat er nog niet is. Dit is een iteratief proces met onzekerheden en risico's, in een veranderende context. Dat tezamen kan spanning opleveren bij de betrokkenen. Daarom is het belangrijk om complexiteit te beschouwen vanuit het perspectief en de ervaringen van de mensen die ermee dealen (Noordegraaf et al., 2019). Vermunt en Verloop (1999) spreken van frictie, die constructief is en tot leren leidt als de betrokkenen voldoende, maar niet al te veel ‘gestretcht’ worden. De volgende zaken kunnen leren over complexiteit, onzekerheid en fragmentatie stimuleren:

- Het faciliteren van een gedeelde probleemanalyse ten behoeve van een beter begrip van het vraagstuk en het project als geheel, de ontwikkeling van een overkoepelende doelstelling, en een beter begrip van de betrokkenen van hoe zijzelf en anderen zich hiertoe en tot elkaar verhouden (Nissen et al., 2014; van Mierlo & Beers, 2020).
- Werken aan een creatief klimaat door het tolereren van onzekerheden en ambiguïteit (Isaksen & Ekval, 2010: p.76).
- Het op een constructieve manier ontvangen van ideeën en nieuwe suggesties (Isaksen & Ekval, 2010: p.76).
- Leren omgaan met een onvolledig begrip van het vraagstuk (Termeer et al., 2015).
- Leren waarderen van en omgaan met onduidelijke structuren en meerdere werkelijkheden (Termeer et al., 2015).

Leren over complexiteit, onzekerheid en fragmentatie in House of Skills

In het begin van HoS zijn er werksessies gehouden met de partners over de vraag wat HoS nu eigenlijk is en welk probleem met de totstandkoming van HoS moest worden opgelost (een gedeelde probleemanalyse). HoS startte als een bundel (deel)projecten, ondergebracht in verschillende werkpakketten, met een abstract overkoepelend doel. De uitdaging bestond er uit dat die deelprojecten meer moesten gaan opleveren dan de som der delen. Enkele werkpakketten (assessment, training en matching) werden beschouwd als het motorblok, maar hoe dat motorblok er uit moest gaan zien was nog niet duidelijk. De dynamiek en de onvoorspelbaarheid van het iteratieve proces van HoS zorgde voor discomfort en (destructieve) frictie bij sommige betrokkenen,

terwijl anderen deze ruimte om te innoveren juist omarmden. HoS als project met SMART doelstellingen bleek soms te botsen met het dynamisch ontwikkelen in het complexe systeem van de arbeidsmarkt.

De betrokkenen hadden verschillende visies op wat HoS was en moest worden. Meerdere betrokkenen waren van mening dat er gekozen moest worden. Het is logisch dat de verschillende partners verschillende doelstellingen, belangen en opbrengsten hebben. Zolang deze niet conflicterend zijn en passen bij het overkoepelende belang hoeft dit geen belemmering te zijn.

De leervragen voor de PPS hierbij waren: Hoe zorgen we ervoor dat het overkoepelende belang niet vervaagt in het multidimensionale? Hoe kunnen we de verschillende stippen aan de horizon enigszins groeperen zodat dit een kracht kan blijven waar de community zich aan kan verbinden? (Monitorteam HoS, augustus 2020)

Leren voor gezamenlijke actie

Om de diversiteit aan perspectieven, expertise en doelstellingen in te kunnen zetten in een gezamenlijke aanpak waar alle betrokkenen belang bij hebben, is het nodig dat de betrokkenen onderhandelen en hun activiteiten coördineren (van Mierlo & Beers, 2020). Coördinatie is vooral gericht op het bereiken van efficiëntie en het mogelijk maken van gezamenlijke actie (Akkerman & Bakker, 2011; Gulikers & Oonk, 2019). Door verantwoordelijkheden en taken expliciet onder elkaar te verdelen, is er voor de betrokkenen duidelijkheid over wie welke actie dient te ondernemen. Vervolgens is het zaak effectief te communiceren en elkaar op de hoogte te houden van de ondernomen acties, van wat die acties hebben opgeleverd en van wat men daarvan leert. Hier is het van belang om een balans te vinden tussen leren van elkaars acties en zelf in actie te blijven. Het ene deelproject kan leren van het andere en vice versa, maar men kan elkaars input niet afwachten omdat anders iedereen stil komt te staan (Gulikers & Oonk, 2019; Nissen et al., 2014). Leren voor gezamenlijke actie kan worden gestimuleerd door de volgende zaken:

- Het analyseren en verdelen van taken en verantwoordelijkheden, zo nodig met steun van een coach (van Mierlo & Beers, 2020: p.12).
- De uitwisseling van kennis, informatie en betekenissen, zowel binnen als buiten vergaderingen, zowel face-to-face als indirect (van Mierlo & Beers, 2020: p.12).
- Het delen van feedback of informatie over uitkomsten en gevolgen van acties. Leren door te doen (van Mierlo & Beers, 2020: p.7).

Leren voor gezamenlijke actie in House of Skills

In het begin kende HoS binnen de diverse werkpakketten onduidelijkheid over structuur, rollen, taken en onderlinge relaties. De behoefte om met elkaar af te stemmen over taak- en rolverdeling, proceseigenaarschap en werkwijze was groot. Er was veel verwarring: 'wie doet wat, wat wil iedere partner eruit halen en kan de ene partner al aan de slag zonder input van de andere partner?' Wederzijdse verwachtingen liepen uiteen. De betrokkenen hadden behoefte aan afstemming vanuit de trekkers van de werkpakketten. In die behoefte werd in veel werkpakketten voorzien, maar in sommige minder dan gewenst.

De leervragen voor de PPS luiden: Hoe kan de balans gevonden worden tussen de ambitie een goede (samen)werkende community te creëren en het borgen van de gewenste relatieve onafhankelijkheid van de deelprojecten zodat de uitvoering van activiteiten niet te complex wordt? En hoe kunnen de werkpakketleiders voorzien in de behoefte aan overzicht, structuur en goede informatievoorziening? (Monitorteam HoS, april 2019)

Een jaar later waren rollen, taken en proceseigenaarschap nog niet altijd helder. Daarnaast waren er niet altijd reguliere bijeenkomsten op het niveau van de verschillende werkpakketten, maar ad-hoc bijeenkomsten. Daarin werd kennis over andere werkpakketten gedeeld maar niet besproken hoe activiteiten overlaptten, hoe van elkaars activiteiten kon worden geleerd en hoe men elkaar kon vinden.

De leervraag die toen werd geformuleerd voor de PPS was: Hoe kunnen de basisvoorwaarden voor een goede samenwerking, zoals interne communicatie, kennisuitwisseling, frequentie van samenkomen en helder proceseig-

genaarschap worden voorzien? (Monitorteam HoS, juli 2019)

Weer een jaar later waren partners tevredener over de verschillende aspecten van de samenwerking, zoals communicatie en informatievoorziening. De pilots en producten van HoS werden in de loop van de tijd steeds concreter. Dit zal de communicatie en informatievoorziening gemakkelijker hebben gemaakt (Monitorteam, mei 2020).

Leren dat je elkaar nodig hebt

Om met de complexiteit van systeeminnovatie te kunnen dealen is een grote diversiteit aan expertise nodig. Deze diversiteit wordt het beste benut in een aanpak die transdisciplinair is en participatief (Head & Xiang, 2016). Maar hoe werk je nu samen om die diversiteit aan expertise en ervaringen te kunnen benutten? Dit gaat een stap verder dan de hiervoor besproken coördinatie.

Nissen en collega's (2014) spreken in deze context van collaboratie. Collaboratie gaat een stap verder dan coördinatie en kenmerkt zich door sterke verbindingen die vertrouwen en dialoog vergen tussen de diverse actoren die samenwerken om een taak te volbrengen en een gezamenlijk innovatiedoel te behalen. De actoren hebben een holistisch perspectief omdat zij zichzelf zien als wederzijds afhankelijk en erkennen dat ze samen moeten werken over grenzen heen, tussen sectoren en organisaties, in plaats van alleen. Het is belangrijk dat zij daarbij op zoek gaan naar manieren om hun diversiteit aan kennis en perspectieven te combineren in innovatieve, realistische oplossingen (Gulikers & Oonk, 2019). Leren dat je elkaar nodig hebt, kan worden gestimuleerd door:

- Betrokkenen te laten zien dat ze samen meer kunnen bereiken dan alleen in het omgaan met een complexe situatie (van Mierlo & Beers, 2020: p.8).

- Het besef dat je heterogeniteit nodig hebt en het hebben van wederzijds vertrouwen zijn zowel voorwaarden voor leren als de opbrengst hiervan (van Mierlo & Beers, 2020: p.8).
- Het hebben van een gedeeld gevoel van urgentie.
- Intensieve interactie en dialoog tussen teamleden te faciliteren (Nissen et al., 2014).

Leren dat je elkaar nodig hebt in House of Skills

Al vrij snel werd er binnen HoS de metafoor van het motorblok gebruikt om aan te duiden dat de werkpakketten assessment, training en matching bijdragen moesten leveren die tezamen een werkend motorblok zouden moeten vormen. Deze metafoor gaf blijk van het besef onder de partners er samengewerkt moet worden. Immers, de losse onderdelen moesten wel zo gemaakt worden dat ze in elkaar zouden passen. Het besef dat er samengewerkt moet worden om samen tot iets komen dat meer is dan de som der delen was sterk aanwezig bij verschillende partners van HoS. Zij zagen het mede als hun taak om de verbinding tussen partijen in de innovatie community te faciliteren. Dit kreeg dus veel aandacht, maar vormde een contrast met de opvattingen van andere partners, die het liefst onafhankelijk bouwden aan hun 'stukje van het motorblok'.

De leervraag voor de PPS die hieruit naar voren kwam is: Hoe zorgen we ervoor dat voor alle partners duidelijk wordt hoe zij zich vanuit hun eigen positie en perspectief aan het omvattende doel van HoS kunnen verbinden? (Monitorteam HoS, juli 2019)

Het bleek lastig iedereen naar tevredenheid te informeren over alles wat er binnen HoS speelde om verbindingen te leggen. Zo was ongeveer een kwart van de bevroagde partners na

twee jaar van mening onvoldoende geïnformeerd te zijn over de verschillende pilots die er liepen en de ontwikkeling van de groeiende innovatie community (Monitorteam HoS, augustus 2020).

Leren het productief oneens te zijn

In complexe systeeminnovatieprojecten worden meningsverschillen niet als obstakel gezien, maar als een manier om het innovatieproces te stimuleren en verschillende mogelijkheden te verkennen voor de oplossing van het vraagstuk (van Mierlo & Beers, 2020: p.10). Hoewel er wel enige consensus nodig is voor gecoördineerde actie, is het essentieel dat betrokkenen het oneens kunnen zijn over dagelijkse problemen en gewenste toekomstvisies. Koester juist de spanning omdat er verschillen mogen bestaan (De Kruif et al., 2013). Isaksen en Ekval (2010) stellen dat spanning door verschillen in perspectief productief kan als er op een constructieve manier mee om wordt gegaan. Leren het op een productief oneens te zijn kan worden gestimuleerd door de volgende zaken:

- Wederzijds vertrouwen. Betrokkenen moeten zich vrij voelen om hun individuele perspectieven te delen en zich door anderen gerespecteerd voelen (van Mierlo & Beers, 2020: p.9).
- Openlijk debat. Verschillen tussen de betrokkenen moeten worden geaccepteerd en gewaardeerd en de verschillende perspectieven van ideeën moeten worden gehoord en gewaardeerd (Isaksen & Ekval, 2010: p.82).
- Het vinden van een balans in het delen van verschillende perspectieven en het komen tot actie. Openlijk debat is nodig, echter, moet er ook weer niet teveel worden gedebatteerd omdat er dan te veel gepraat wordt en te weinig geïmplementeerd (Isaksen & Ekval, 2010: p.82).

Leren het productief oneens te zijn in House of Skills

In het begin van HoS waren partners het soms met elkaar oneens. Dit leidde niet altijd tot een constructieve discussie. In sommige gevallen leidde het juist tot het vermijden van elkaar in de samenwerking; men legde de focus liever op de eigen activiteiten. Dit leidde soms tot stagnatie in gezamenlijke ontwikkeling.

Een jaar later was het debat veel opener. Dat had te maken met elkaar leren kennen (en vertrouwen). Wat ook bijdroeg was dat gedurende de looptijd – met het ontwikkelen van een gezamenlijke keten van instrumenten – ook de toegevoegde waarde voor de verschillende betrokken organisaties duidelijker werd.

De leervraag voor de PPS die hieruit naar voren kwam was: Hoe zorg je dat je met elkaar in gesprek blijft gaan om belemmeringen in de samenwerking aan te blijven kaarten? (Monitor-team HoS, juli 2019).

Afleren

Leren wordt ook gezien als een proces overlappend met vergeten en afleren, wat relevant is in systeeminnovatieprocessen waarin actoren hun dagelijkse gang van zaken/gewoonten moeten veranderen (van Mierlo & Beers, 2020: p.12). Nieuwe manieren van handelen vragen ook om een meeveranderende institutionele omgeving en dat institutionele knelpunten en barrières worden aangepakt. Dit proces is langdurig (van Mierlo et al., 2010). Dit kan worden gestimuleerd door:

- Reflectie na afloop van ervaringen en reflectie tijdens ervaringen, in een proces van dialoog en face-to-face communicatie. Hiermee kan ook het leerproces worden gemonitord (van Mierlo & Beers, 2020: p.12). In paragraaf 4 gaan we dieper op hoe reflexieve monitoring handvatten biedt om dit concreet vorm te geven.

- Het zoeken naar flexibiliteit op actoren- en organisatieniveau ten behoeve van institutionele inbedding van nieuwe manieren van denken en handelen (Termeer et al., 2016).

Afleren in House of Skills

Het doel van HoS is dat partijen op de arbeidsmarkt 'afleren' om kandidaten te zoeken en hun geschiktheid te beoordelen op basis van hun diploma's. Tevens is een proces van 'afleren' nodig in het beschrijven van sector-specifieke omkaderde functies. Ook werkzoekenden dienen het af te leren hun eigen kennis en vaardigheden (skills) te smal te bekijken. Kortom, het gaat erom dat partners en betrokkenen, in het bijzonder de gebruikers van de producten en diensten van HoS, in bredere zin van elkaar leren hun praktijken aan te passen.

In HoS is dit afleerproces gestimuleerd door middel van het opdoen van positieve ervaringen met de nieuwe manier van kijken (in termen van skills) in diverse pilots. Binnen de pilots werd gereflecteerd op ervaringen en daar werd van geleerd voor een volgende keer, maar tussen verschillende pilots (tussen verschillende domeinen, zoals de zorg of de facilitaire dienstverlening) was het lastiger om het geleerde goed aan elkaar over te dragen, ondanks dat bij de verschillende pilots voor een deel dezelfde mensen betrokken waren.

De leervragen voor de PPS waren: Hoe kunnen de positieve ervaringen en lessen uit die pilots overgebracht worden op partijen die niet in die betreffende pilots hebben meegedaan, zodat ook zij de oude manier van denken afleren? Hoe kan House of Skills de ondertekenaars van het Regionaal Skills Akkoord (en de werkgevers/partners in hun netwerken) aangehaakt houden? (Monitorteam HoS, mei 2020).

Leren in multidimensionaal perspectief

Het leerproces in een lerende innovatie community is niet alleen complex door de betrokkenheid van diverse actoren met verschillende perspectieven, het is ook complex omdat het leren plaatsvindt op verschillende plekken en in verschillende fasen (van Mierlo & Beers, 2020): tussen actoren die zich bevinden in een lokaal experiment, een pilot of een initiatief; in de interactie tussen experimenten en domeinen; en van lokale experimenten naar nieuwe of opkomende domeinen of velden. Een belangrijk kenmerk van systeeminnovaties is volgens van Mierlo et al. (2010) dat ze 'oprijzen' uit een combinatie van deelinnovaties. Van Mierlo et al. stellen bovendien dat er na afloop van een project moet worden gestreefd 'naar een doorgaand proces waarin deelinnovaties aan elkaar gekoppeld worden om op systeem niveau tot een duurzaam alternatief te kunnen leiden' (2010, p.30).

Dit vraagt om een multidimensionaal perspectief: leren is ook de vertaling van ervaringen in lokale projecten naar generieke kennis, regels en normen. Dit vergt interactie tussen actoren en activiteiten gericht op kennisaggregatie door verbindende actoren. Sommige van de partners hebben dagelijks contact met elkaar, bijvoorbeeld in een experiment, maar anderen hebben nauwelijks contact, of wisselen alleen indirect kennis uit. Het delen van kennis en ervaringen tussen de verschillende projecten en contexten, vergt de eerder genoemde collaboratie zoals omschreven door Nissen et al. (2014). Echter, Nissen et al. (2014) wijzen ook op de mogelijkheid dat betrokkenen vast kunnen komen te zitten in kennisdeling en daardoor onvoldoende vooruit komen. Het is de taak van de projectleiding om een balans te vinden in het stimuleren van interactie en dialoog tussen betrokkenen en het sturen op de uitvoering van de taken van de partners. Dit is een fragiel proces waarin voortdurend de juiste balans moet worden gezocht. Leren in multidimensionaal perspectief kan

worden gestimuleerd door:

- Bewustzijn van verschillende perspectieven en het tolereren van ambiguïteit. Daarnaast kunnen inzichten en probleemdefinities in de loop van de tijd ook veranderen (Termeer et al. 2016).
- Ruimte voor maken voor experimenten en het inbedden van gezamenlijke reflectie hierop (Termeer et al. 2016). Het is hierbij belangrijk om ook informatie en ervaringen uitwisselen over dingen die niet werkten.
- Het inzetten van mensen die verschillende projecten aan elkaar verbinden, oftewel, het slim gebruik maken van intermediaire actoren (Nissen et al., 2014; Termeer et al. 2016).
- Het tolereren van onduidelijke verantwoordelijkheden, het open staan voor meerdere schaal-logica's (Termeer et al., 2016).

Het multidimensionale perspectief in House of Skills

In HoS hebben sommige actoren dagelijks contact met elkaar door samen te werken in een deelwerkpakket, maar andere actoren hebben elkaar bijvoorbeeld nog nooit gezien of gesproken en toch droegen zij samen bij aan een deelinnovatie. De systeeminnovatie die HoS beoogt, vergt dat er aan verschillende tafels met elkaar wordt geleerd en geïnnoveerd; op het gebied van assessment, matching en opleiding. Er waren veel plekken en momenten waarop geleerd werd, bijvoorbeeld in verschillende pilots. Binnen het werkpakket matching werd bijvoorbeeld geleerd van de diverse matchingpilots. Maar zo moest het werkpakket matching ook input leveren voor bijvoorbeeld het werkpakket skills programma (opleiding). Er was echter in onvoldoende mate sprake van één brede dialoog.

Een belemmering voor samen leren en innoveren kon ook voortkomen uit hoe de partners werden gesteund

door hun eigen organisatie. Partners moesten als het ware uit twee monden spreken; die van HoS en die van de organisatie waar zij de vertegenwoordiger van waren. Iedere keer moest openlijk worden besproken: wil je nog, mag je nog, kan je hier nog een bijdrage aan leveren?

Ook in aanloop op het vervolg van HoS, waarin het komen tot arrangementen en de integratie van losse producten en diensten een belangrijke doelstelling is, is het multidimensionale perspectief belangrijk. Het leren van de betrokkenen bij HoS vindt plaats op verschillende niveaus en op verschillende plaatsen: binnen en tussen de werkpakketten, tussen lokale experimenten, in de interactie tussen verschillende domeinen en in de groeiende 'skills community', waarvan steeds meer partners onderdeel zijn gaan vormen. De monitoring (Monitorteam HoS, augustus 2020) liet zien dat er door de leden van de lerende innovatie community veel

potentie gezien wordt in combinaties van de ontwikkelde producten en diensten en in uitbreiding naar andere regio's, sectoren of doelgroepen. HoS is in twee jaar gegroeid, op verschillende momenten zijn er nieuwe skillpartners ingestapt. Het is daarom van belang om een onderscheid te maken tussen kernpartners als ontwikkelaar en skillpartners voor het testen en implementeren van deze ontwikkelde producten/diensten. De kansen en het potentieel van innovatieve arrangementen moeten goed benutten worden, ook met de skillpartners die later zijn aangesloten of nog zullen aansluiten.

De leervraag voor de PPS die hieruit naar voren kwam was: Hoe kan ondersteund worden dat geleerd wordt van de inzet van de producten en diensten in de praktijk (verschillende doelen, doelgroepen, contexten) en dat de lessen uit de verschillende initiatieven gedeeld worden? (Monitorteam HoS, augustus 2020)

3. Bouwstenen voor een lerende innovatie community

In de vorige paragraaf hebben we de verschillende vormen van leren besproken die belangrijk zijn als actoren uit verschillende systemen en met verschillende doelen samen willen innoveren. In essentie gaat het daarbij om het leren begrijpen van de complexiteit, het gezamenlijk tot actie komen en de institutionele inbedding. De juiste voorwaarden kunnen worden gecreëerd met een lerende innovatie community waarin mensen regelmatig formeel en informeel openlijk met elkaar in debat gaan, maar ook hun eigen taken uitvoeren en daar vervolgens weer met elkaar op reflecteren.

In lerende innovatie communities wor-

den praktijken ontwikkeld, zoals tools, frameworks, methoden en activiteiten. Deze praktijken worden ontwikkeld door kennis van de betrokkenen te delen en verder te ontwikkelen (Snyder & Wenger, 2010). Hoewel de aanwezigheid van een kerngroep en een community leider essentieel zijn voor het succes van een lerende community (Snyder & Wenger, 2010), is een lerende community (deels) flexibel qua samenstelling. Afhankelijk van doelen, expertise en leerbehoefte maken deelnemers deel uit van de learning community en zullen binnenkomen of weggaan (Baronner & Wallner, 2016). Het gevoel van gemeenschapszin is essentieel voor een community. Dit zorgt voor een

sterke basis voor leren en samenwerking tussen de diverse leden. De activiteiten van de lerende community dienen niet alleen het doel om kennis te delen, ze zorgen er ook voor dat de community ‘aanwezig’ is in het leven van de leden en bewerkstelligen het gevoel erbij te horen, wat de grondslag is voor collectief leren (Snyder & Wenger, 2010).

Op basis van onze bevindingen met betrekking tot de verschillende manieren en niveaus van leren gedurende het innova-

tieproces van HoS, zijn we gekomen tot een reeks bouwstenen voor de lerende innovatie community die aansluiten bij de eerder geformuleerde leervragen. We baseren ons zowel op de zaken die goed gingen in HoS als op de zaken die minder goed gingen. De bouwstenen kunnen professionals die zich bezig houden met systeeminnovatie voorzien in een praktisch bruikbare ontwerp-kennis en handvatten voor het omgaan met de complexiteit en het niet-lineaire karakter van het proces van systeeminnovatie.

Bouwstenen voor de lerende innovatie community

Subthema	
Gedeelde visie	<ul style="list-style-type: none"> • Maak de doelstellingen van de verschillende partners helder. • Zorg dat een gemeenschappelijk begrippenkader wordt gehanteerd. • Werk arrangementen concreet uit door middel van actieonderzoek, en benut goede voorbeelden.
Projectorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor een Stuurgroep met mandaat, die contact houdt met praktisch en reflecteert op eigen handelen. • Definieer rollen en taken duidelijk. • Besteed aandacht aan verwachtingsmanagement ten aanzien van rollen, doelen, en het tempo. • Zorg voor de betrokkenheid van alle relevante stakeholders in de Stuurgroep.
Het betrekken van stakeholders in de learning community	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliteer de interactie en ontmoeting tussen verschillende stakeholders om creativiteit en commitment te vergroten. • Betrek ook de betrokkenen in de uitvoering aan de voorkant, neem eventuele weerstand serieus, honoreer bestaande kennis. Selecteer een kleine groep als vertegenwoordiging (kopgroep) en neem die actief mee. Kijk goed naar werklast van de betrokkenen.
Samenhang met andere activiteiten in de regio	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor interactie met andere initiatieven, zodat gezamenlijke innovatie ontstaat. • Maak synergiën en kruisbestuiving zichtbaar.
Procesgeoriënteerde aanpak	<ul style="list-style-type: none"> • Complexe systeeminnovaties hebben tijd nodig. Deel tussentijdse successen om de energie in het project te behouden.
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor een goed communicatieplan, gericht op alle partners binnen het programma en op partijen daarbuiten. • Communiceer naast successen ook over het proces, zodat stakeholders worden meegenomen en actief kunnen meedoen.
Reflexieve monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Inbedding monitoring in projectorganisatie en kenniscentrum. • Bewaak participatieve en actiegerichte karakter van de monitoring. • Bewaak het kort-cyclische karakter van de monitoring.

Tabel 1. Bouwstenen voor de lerende innovatie community

4. Conclusie en discussie

In dit paper hebben we HoS beschouwd als een complexe systeeminnovatie waarin de denk- en innovatiekracht van een diverse groep partners is gebundeld om een arbeidsmarkt gericht op skills te bewerkstelligen. Uit de analyse van de bevorderende en belemmerende factoren gedurende de verschillende fasen van HoS, komt een aantal belangrijke lessen naar voren: Samenwerken is lastig, zorg ervoor dat je een lerend samenwerkingsverband opzet met voldoende tijd en aandacht voor met en van elkaar leren. Waak ervoor dat je niet in de activity trap stapt, maar echt de vinger aan de pols houdt bij alle betrokkenen in de verschillende fasen. Partners stappen immers op verschillende momenten in en iedereen kan zich in een andere fase bevinden. Hou er rekening mee dat de complexiteit en onvoorspelbaarheid van het iteratieve innovatieproces kunnen zorgen voor discomfort bij partners. Omarm het multidimensionale karakter en maak betrokkenen duidelijk dat het niet een kwestie is van 'of' maar een vraag van 'en'.

De inbedding van de reflexieve monitoring (RMA) in de projectorganisatie en het bewaken van het participatieve, actiegericht en kort-cyclische karakter van de monitoring, zien we als een overkoepelende bouwsteen die het leerproces van de innovatie community faciliteert. Daar waar het monitorteam aanvankelijk wat meer op afstand stond als onderdeel van een van de werkpakketten, is het gedurende de programmaperiode vanuit de monitorrol vaker deel gaan nemen aan de bijeenkomsten van het managementteam. Dit versterkte het actiegericht en participatieve karakter en droeg substantieel bij aan de gezamenlijke reflectie en de dialoog over de geformuleerde leervragen. Bovendien kon er op deze manier gewerkt worden met kortere cycli. Een belangrijke les voor de toekomst is hierbij dat het belangrijk is om het participatieve en

actiegericht karakter daarnaast ook bottom-up te bevorderen, en niet alleen met het managementteam.

Door de pandemie is de urgentie van HoS nóg verder toegenomen. HoS richt zich momenteel op versnelde implementatie van de uitvoeringsorganisatie in relatie tot de huidige crisis. Het is belangrijk dat de lerende innovatie community van HoS die gedurende de programmaperiode langzaam is ontstaan ook in de vervolgorganisatie de verdiende aandacht krijgt. Het bevorderen van het leren van de betrokkenen en het faciliteren en organiseren van een brede dialoog in de groeiende community wordt geborgd in het op te richten kenniscentrum, waar de monitoring van de ketensamenwerking één van de speerpunten is (Businessplan HoS MRA, augustus 2020).

De uitdaging waar de vervolgorganisatie van HoS voor staat is om het skills-based instrumentarium en gedachtegoed in bestaande systemen in te bedden en een grotere groep mensen actief mee te nemen. Het gaat hierbij om het verbinden van van de wereld binnen de innovatiepraktijk - kernpartners en initiatiefnemers van een innovatie - met de wereld daarbuiten: de praktijk waar het uiteindelijk moet landen. Het grote aantal deelprojecten en pilots moet tot één samenhangend geheel gesmeed worden om tot duurzame institutionele verankering te komen. Het is de kunst om de meer abstracte stip aan de horizon van House of Skills te blijven verbinden met hele concrete instrumenten. Reflexieve monitoring op het innovatieproces op verschillende niveaus kan helpen in deze transitie.

Verwijzingen

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, 81(2), 132-169.
- Baronner, W. & Wallner, C. (2016). Ontwerpcriteria voor een Learning Community - De Learning Community als krachtige praktijkleeromgeving. *Onderwijs en Gezondheidszorg*, 2016 (3): 30-33.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Cambridge University Press.
- Glicken, J. (2000). Getting stakeholder participation 'right': A discussion of participatory processes and possible pitfalls. *Environmental Science & Policy*, 3(6), 305-310.
- Gulikers, J., & Oonk, C. J. S. (2019). Towards a Rubric for Stimulating and Evaluating Sustainable Learning. *Sustainability*, 11(4), 969.
- Head, B. W. (2018). Forty years of wicked problems literature: forging closer links to policy studies. *Policy and Society*, 38(2), 180-197.
- Head, B. W., Xiang, W.-N. J. L., & Planning, U. (2016). Why is an APT approach to wicked problems important? , 154, 4-7.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, 19(2), 73-88.
- Iske, P. (2016). Combinatorische innovatie. Inspireren & Leren in een Complexe Wereld. Den Haag: Stichting Maatschappelijke Onderneming.
- Kruijff, R. de, De Laat, M. de, Simons, R., & Zuylen, J. (2013). Netwerklere: De stille kracht achter een leven lang professionaliseren. Tilburg: MesoConsult.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Mierlo, B. van, & Beers, P.J. (2020). Understanding and governing learning in sustainability transitions: a review. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 255-269.
- Mierlo, B. van, Regeer, B. J., van Amstel, M., Arkesteijn, M., Beekman, V., Bunders - Aelen, J. G. F., & Leeuwis, C. (2010). Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten. Oosterwijk: BOXPress.
- Nissen, H. A., Evald, M. R., & Clarke, A. H. (2014). Knowledge sharing in heterogeneous teams through collaboration and cooperation: Exemplified through Public-Private-Innovation partnerships. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 473-482.
- Noordegraaf, M., Douglas, S., Geuijen, K., & van der Steen, M. (2019). Weaknesses of wickedness: A critical perspective on wickedness theory. *Policy and Society*, 38(2): 278-297.
- Snyder, W.M. & Wenger, E. (2010). In: Chris Blackmore (Ed.), 2010, *Social Learning Systems and Communities of Practice*, London: Springer.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities; a review of the literature, *Journal of Educational Change*, 7, 221-258.
- Termeer, C. J. A. M., Dewulf, A., Breeman, G., & Stiller, S. J. (2015). Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. *Administration & Society*, 47(6), 680-710.
- Termeer, C. J. A. M., Dewulf, A., Karlsson-Vinkhuyzen, S., Vink, M., & Van Vliet, M. (2016). Coping with the wicked problem of climate adaptation across scales: The Five R Governance Capabilities. *Landscape and Urban Planning*, 154, 11-19.
- Vermunt, J. D., Verloop, N. J. L., & instruction. (1999). Congruence and friction between learning and teaching. *Learning and Instruction* 9(3), 257-280.
- Veltman, M.E., Goudswaard, A. & Nag, N. (2019) Closing the skills gap: public-private initiatives towards a skills-based labour market (1; 2). Conference proceedings EAPRIL 2019, Tartu.
- Verdonschot, S., & Kessels, J. (2011). Ontwerpgericht onderzoek als innovatiestrategie. In J. van Aken & D. Andriessen (Red.), *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect* (pp. 329-344). Den Haag: Boom Lemma.