

De inzet van leermechanismen door werkgroepcoördinatoren binnen een landelijk leernetwerk om tot waardecreatie te komen

Sjia Cornelissen

Studentnummer: 3032752

Cohort: 2020

Examendatum: 12 juni 2023

Intern beoordelaar: Tom van Oeffelt

Extern beoordelaar: dr. Kariene Mittendorff

**Master Leren en Innoveren
Aeres Hogeschool
Wageningen**



Aeres Hogeschool, Wageningen
Mansholtlaan 183
6708 PA Wageningen

Studiecoach: dr. Jantine van Beek



Develhub
Groenekanseweg 85
3737 AC Groenekan

Opdrachtgever: Dick Krikke

Samenvatting

Develhub is een landelijk netwerk van learning- en development professionals dat in 2018 is ontstaan uit een fusie van twee verschillende netwerk- en beroepsorganisaties. Develhub bevindt zich in een fase waarin het zich oriënteert op een verdere professionalisering van haar netwerk. Vanuit deze professionaliseringsslag wil Develhub onderzoeken hoe de zelfstandig opererende werkgroepcoördinatoren onderling tot meer uitwisseling en samenwerking kunnen komen. Als onderdeel van deze professionaliseringsslag is in dit onderzoek verkend welke leermechanismen de werkgroepcoördinatoren inzetten om tot meer waardecreatie te komen. Aan de hand van het theoretisch kader bestaande uit vier leermechanismen van boundary crossing en de zes dimensies van waardecreatie zijn de data van het onderzoek geanalyseerd. Tijdens de interviews en de bijeenkomst kwam naar voren dat het theoretisch kader werkgroepcoördinatoren helpt om zich bewuster te worden hoe ze hun potentiële waarde beter benutten. Door over de grenzen van hun praktijken samen te werken, neemt hun identiteit toe en worden hun interactiepatronen duidelijker en herkenbaarder. Om als Develhub de onderlinge uitwisseling en samenwerking van de werkgroepcoördinatoren te stimuleren, is het belangrijk dat de werkgroepcoördinatoren een gemeenschappelijke taal vinden om te reflecteren op hun interpretaties en acties die over de grenzen van hun praktijken plaatsvinden.

Abstract

Develhub is a national network of learning and development professionals created in 2018 from a merger of two different networking and professional organizations. Develhub is at a stage where it is orienting itself to further professionalize her network. From this professionalization phase, Develhub wants to explore how the independently operating working group coordinators can achieve more exchange and cooperation among themselves. As part of this professionalization drive, this research explored which learning mechanisms the workgroup coordinators use to achieve more value creation. Using the theoretical framework consisting of four learning mechanisms of boundary crossing and the six dimensions of value creation, the data from the study were analyzed. During the interviews and meeting, it emerged that the theoretical framework helps workgroup coordinators become more aware of how to better utilize their potential value. By collaborating (more) across the boundaries of their practices, their identity increases and their patterns of interaction become clearer and more recognizable. In order for Develhub to foster mutual exchange and collaboration among workgroup coordinators, it is important that workgroup coordinators find a common language to reflect on their interpretations and actions that take place across the boundaries of their practices.

Inleiding

Aanleiding

Voor 2018 vinden er tussen drie zelfstandige netwerk- en beroepsverenigingen gesprekken plaats om te verkennen of ze gaan fuseren om samen toekomstbestendiger te zijn. Het betreft de Nederlandse Stichting Corporate University (NSCU), het netwerk van en voor Human Resource Development-professionals van de toekomst (NVO2) en de Nederlandse Orde van Beroepstrainers (NOBTRA). Uiteindelijk besluiten de laatste twee besturen dat een intensieve samenwerking toegevoegde waarde voor de professionalisering en kwaliteit van learning- en development professionals (L&D'ers) kan hebben (Van Erve, 2018). Hoewel sommige leden hun identiteit blijven ontfanen aan NOV2 of NOBTRA, gaan beide verenigingen in 2018 verder onder de noemer van Develhub.

Develhub (Develhub, n.d.-b) is een landelijke netwerkorganisatie en beroepsvereniging voor L&D'ers, een gangbare term voor opleiders, leeradviseurs en HRD'ers (Ruijters, 2021). Binnen Develhub zijn verspreid over heel Nederland verschillende werkgroepen (verder aangeduid als Hubs) actief, waaraan een of twee HubCoördinatoren zijn verbonden.

Develhub biedt haar leden diverse voordelen, zoals de inhoud en vormgeving aan het vakmatige en bedrijfsmatige gezicht, toegang tot collectieve diensten en individuele service (Tack, 2001) en vragen en behoeften van leden en externe partijen bij elkaar brengen om zo de onderlinge samenwerking te stimuleren (Van Pouwels & De Leeuw, 2019). L&D'ers krijgen in toenemende mate met externe en interne contextuele invloeden te maken (Garavan et al., 2019). Ze zijn in de meest uiteenlopende branches voor vragen op het gebied van learning- en development (L&D) van (aankomende) professionals op individueel, team en organisatieniveau verantwoordelijk, en krijgen gezien de sterk veranderende arbeidsmarkt (Roelse et al., 2020; SER, 2021) steeds meer met L&D-vragen op strategisch niveau te maken (Brassey et al., 2019; Ruijters, 2021; Stroer, 2015). In verschillende communicatie-uitingen en onderzoeken blijkt dat Develhub belang hecht aan de stimulering en facilitering van professionele ontwikkeling van haar leden, waarvan de HubCoördinatoren deel uitmaken. Zo staat in de beroepscode van Develhub geformuleerd dat L&D'ers vanuit integriteit, betrouwbaarheid en respect zich vanuit de relatie tot vakgenoten vernieuwend en inspirerend tonen en hun professionele verantwoordelijkheid

kennen en nemen (NVO2, 2017). Daarnaast meldt Develhub op haar site dat zij zich richt op de verbinding en professionalisering van iedereen die zich structureel bezighoudt met L&D om zo samen op een hoger niveau te komen (Develhub, n.d.-b). Uit een onderzoek onder leden van Develhub blijkt dat expertise en 'best practices' in (kleine) groepen met elkaar delen een belangrijke behoefte blijft (Slagter & De Kaste, 2020). Daarbij vormen de HubCoördinatoren een belangrijke rol. Zij zijn verantwoordelijk voor de praktische en inhoudelijke organisatie van de bijeenkomsten van een Hub, waaraan (potentiële) leden van Develhub deelnemen.

De directeur van Develhub stelt met ingang van najaar 2021 twee van haar leden als contactpersonen aan voor de HubCoördinatoren (verder aangeduid als HubConnect). De vraag van Develhub aan HubConnect is om in beeld te brengen op welke wijze ze de HubCoördinatoren kunnen ondersteunen en stimuleren om meer onderling uit te wisselen. Uit het vooronderzoek dat van eind 2021 tot en met begin 2022 plaatsvindt (Cornelissen et al., 2022), blijkt dat tussen grensgangers een grensvlak ligt (Akkerman & Bakker, 2011a), waarbij tussen HubConnect en de HubCoördinatoren in beperkte mate uitwisseling plaatsvindt. Om de grensinteractie tussen HubConnect en de HubCoördinatoren te bevorderen, is het belangrijk dat betrokkenen eerst op relatie- en procedureniveau communiceren, voordat tot communicatie op inhoudsniveau kan worden overgegaan (Kessels & Smit, 2019). Reflecterend op deze periode besluit de directeur in overleg met HubConnect een HubCreator aan te stellen die hen opvolgt als contactpersoon voor de HubCoördinatoren.

Relevantie van het probleem

Nadat Develhub is ontstaan uit een fusie van twee netwerken, ligt de focus op verdere professionalisering van haar organisatie om van betekenis voor haar huidige leden te blijven en meer nieuwe leden aan zich te binden. Vanuit het perspectief van Develhub zijn een aantal overwegingen van belang om gericht aandacht aan de HubCoördinatoren te besteden. De eerste overweging is de signalering dat de HubCoördinatoren een belangrijke functie kunnen vervullen als verbinding naar haar (potentiële) leden die zich structureel met L&D bezighouden (Develhub, n.d.-b). De tweede overweging betreft de belangrijke rol die HubCoördinatoren kunnen vervullen om ervaringen en ontwikkelingen die deelnemers tijdens een Hub-bijeenkomst met elkaar delen te ontsluiten voor alle (potentiële) leden van het landelijk netwerk. De derde overweging komt voort uit het belang om meer sturing te geven aan de wijze waarop de HubCoördinatoren een Hub coördineren, opdat het voor (potentiële) leden duidelijker wordt welke Hub bij hun L&D-vragen aansluit. De vierde overweging vloeit voort uit het feit dat Develhub de afgelopen jaren diverse initiatieven heeft ondernomen om de onderlinge uitwisseling tussen de HubCoördinatoren te bevorderen, die echter onvoldoende zijn gecontinueerd of ingebed in het netwerk. Ten slotte vormt de vijfde overweging het toenemend aantal overeenkomstige vragen die de HubCoördinatoren regelmatig aan de directeur, de officemanager of de HubCreator stellen, waardoor het vermoeden ontstaat dat de HubCoördinatoren zelf nog te weinig doordrongen zijn van de onderlinge overeenkomsten van hun praktijken.

Vertaald naar de context van de HubCoördinatoren, is het doel van dit praktijkonderzoek om meer inzicht te verkrijgen in hoe zij het zelf beleven om als grensgangers hun praktijken onderling te verkennen. Vanuit deze context ontstaat de volgende praktijkvraag: *Hoe kunnen de HubCoördinatoren onderling tot meer uitwisseling en samenwerking komen?*

Theoretisch kader

De theorie over boundary crossing, die met name binnen de context van onderwijs is ontstaan, wordt voor dit onderzoek vertaald naar de context van een landelijke netwerk- en beroepsorganisatie (Develhub) voor L&D'ers, waarvan de HubCoördinatoren een onderdeel vormen.

Binnen de theorie over boundary crossing zijn grenzen te omschrijven als sociale en culturele verschillen tussen de praktijken van grensgangers, die worden ervaren als storingen in acties of interacties (Akkerman & Bakker, 2011a) en leiden tot problemen of uitdagingen in hun handelingen of interacties (Bakker & Akkerman, 2014). Vertaald naar de HubCoördinatoren is het voor hen mogelijk om grenzen te overbruggen en discontinuïteit op te heffen door: over de eigen grenzen van hun praktijk heen te werken en te leren, verbindingen tussen verschillende praktijken te leggen en een manier te vinden om ondanks praktijkverschillen met elkaar te handelen en te communiceren (Akkerman & Bakker, 2011a). Door grenzen te overbruggen kunnen HubCoördinatoren tot nieuwe, waardevolle perspectieven komen en een bepaalde professionele diepgang en betekenis realiseren (Akkerman & Bakker, 2012). Ze kunnen ongunstige gevolgen voorkomen (Arts & Bronkhorst, 2020), zoals communicatie die niet goed verloopt of onderlinge actie die stagneert (Bouw et al., 2021). Vertaald naar de HubCoördinatoren biedt het overbruggen van grenzen hen de gelegenheid om tot nieuwe, innovatieve learning- en development resultaten te komen (Akkerman en Bakker, 2012) en ertoe leiden dat ze hun leerpotentieel beter benutten (Engeström et al., 1995; Wenger, 1998). Voor HubCoördinatoren betekent het dat ze in staat zijn om elementen van de ene praktijk in te brengen in de andere praktijken, vanuit verschillende perspectieven elkaars praktijken te verkennen en verbindingen te maken en grenzen te verleggen (Akkerman & Bakker, 2012; Bakker et al., 2016). Door over de grenzen van hun praktijken te gaan, wordt het gemakkelijker om informatie te delen, te leren van elkaars ervaringen, elkaar te helpen bij uitdagingen, samen kennis te creëren, bij te blijven in het veld, verandering te stimuleren en nieuwe vormen van professionele ontwikkelingsmogelijkheden te verkennen.

(Wenger, 1998; Wenger et al., 2011). Grensgangers kunnen nieuwe inzichten en hulpbronnen verwerven die hen ertoe brengen hun praktijk te veranderen en te verbeteren (Wenger-Trayner et al., 2019). Om als HubCoördinatoren grenzen te kunnen overbruggen is het nodig dat zij zich betrokken voelen en bereid zijn om eigen initiatief te nemen en zich de benodigde professionele ruimte toe te eigenen (De Laat & Coenders, 2021).

Boundary crossing vraagt van grensgangers zoals de HubCoördinatoren, om voorbij de bestaande praktijk en de eigen identiteit te kijken en naar concrete oplossingen te zoeken, zichzelf te positioneren ten opzichte van andere HubCoördinatoren om zo coördinatieprocessen te ontwikkelen, te reflecteren en ervoor open te staan dat het overbruggen van grenzen kan leiden tot de ontwikkeling van nieuwe praktijken (Bruining & Akkerman, 2017). Grenzen overbruggen is lastig, omdat: grensgangers te maken krijgen met regels en taken die ze ieder vanuit hun eigen praktijk op hun eigen manier hanteren (Bakker & Akkerman, 2014; Engeström, 2001; Oonk et al., 2022), ze verschillende doelen nastreven en ze verschillende normen en waarden hanteren of een andere taal spreken (Akkerman & Bakker, 2012).

Door grensobjecten in te zetten, kunnen de HubCoördinatoren leren om wederzijds begrip te hebben voor elkaar en praktische verschillen tussen hun praktijken te overbruggen, waardoor de samenwerking tussen hen als grensgangers gemakkelijker verloopt (Karsten et al., 2001; Wenger, 1998). Leren rondom grenzen heeft een functie, namelijk: als de HubCoördinatoren erin slagen om over hun eigen grenzen heen te stappen, biedt het de mogelijkheid om verbindingen te maken met de praktijken van andere HubCoördinatoren, om zo betekenis en invulling te geven aan de vraagstukken en uitdagingen waarvoor ze staan (De Laat & Coenders, 2021). Leren rondom grenzen is waardevol, omdat HubCoördinatoren grensobjecten op verschillende wijzen in meerdere kennispraktijken kunnen gebruiken die binnen elk van hun praktijken een eigen functie kunnen hebben.

Grensobjecten zoals een beroepscode van Develhub (NVO2, 2017) of een visie van Develhub (Develhub, n.d.-a) helpen HubCoördinatoren als grensgangers om te verklaren hoe en waar hun praktijken verbonden en ontkoppeld zijn (Star, 2010; Star & Griesemer, 1989) en bieden houvast om te leren met elkaar in gesprek te gaan, elkaars manier van werken beter te begrijpen, aan een gemeenschappelijk belang te werken, gezamenlijke uitgangspunten te formuleren en afspraken te maken over wie welke activiteiten wil of kan uitvoeren.

HubCoördinatoren zijn binnen en buiten het netwerk van Develhub veelal als L&D'ers werkzaam in een dynamische arbeidsmarkt, waarbij in toenemende mate sprake is van specialistische beroepen met eigen beroepskwalificaties, eigen opleidingen en gescheiden teams of organisaties. Deelnemers aan een sociaal leerproces structuren op basis van hun deskundigheid binnen bepaalde grenzen hun domeinen en praktijken (Dingyloudi & Strijbos, 2020, 2015). Deze toenemende specialisatie is een vorm van afbakening of begrenzing van de deelgebieden waar HubCoördinatoren zich met hun Hubs in willen verdiepen. Het vergt van grensgangers zoals de HubCoördinatoren een bereidheid om inspanningen te plegen om elkaar te vinden en te begrijpen (Wierdsma & Swieringa, 2017) en om van en over grenzen te werken en te leren (Akkerman & Bakker, 2011b, 2011a) om vanuit hun verschillende praktijken en kennisdomeinen samen te werken, zonder garantie dat de samenwerking succesvol zal verlopen (Engeström et al., 1995). Deze specialisering maakt het voor grensgangers lastig om te leren rondom de grenzen van hun praktijken. Ze zoeken naar manieren om zich te verbinden tussen de verschillende sociale en culturele praktijken (Hermans & Hermans-Konopka, 2010). De HubCoördinatoren coördineren naar verhouding vaker een Hub waar het thema centraal staat, dan een Hub waar (potentiële) leden vanuit een bepaalde regio aan deelnemen. Deze afbakening of begrenzing tussen thematische of regionale Hubs kan leren rondom de grenzen van hun praktijken als HubCoördinatoren beïnvloeden.

Om grenzen van elkaars praktijken te overbruggen kunnen vier leermechanismen worden ingezet om het leerpotentieel tussen grensgangers beter te benutten, namelijk de leermechanismen identificatie, coördinatie, reflectie en transformatie (Akkerman & Bakker, 2011a). Leermechanismen zijn clusterings van typen leerprocessen, die kunnen optreden of plaatsvinden als er verbindingen tussen praktijken ontstaan (Akkerman & Bakker, 2011a). Leermechanismen hebben een functie: ze bieden grensgangers zoals de HubCoördinatoren handvatten om hun handelingsrepertoire tijdens de overbrugging van grenzen te ontwikkelen of uit te breiden (Bakker & Akkerman, 2014). Voor grensgangers betekent het dat ze de leermechanismen goed moeten inzetten, willen deze fungeren als hefboom om op en tussen de grenzen van hun praktijken te leren (Akkerman & Bruining, 2016; Akkerman & Bakker, 2011a; Bakker et al., 2016; Gulikers & Oonk, 2016; Oonk, 2016). Om baat te hebben bij de inzet van de leermechanismen is het belangrijk dat de HubCoördinatoren bij het overbruggen van de grenzen van elkaars praktijken binnen de leermechanismen activiteiten ontplooiën (Akkerman & Bakker, 2011a).

De inzet van (een van) de vier leermechanismen door de HubCoördinatoren kan op verschillende manieren. Door het *leermechanisme identificatie* in te zetten kan bij de HubCoördinatoren een hernieuwd inzicht ontstaan in hoe hun praktijken zich van elkaar onderscheiden of elkaar aanvullen. HubCoördinatoren leren als grensgangers hun eigen expertise, normen, waarden, manier van kijken naar de wereld en de verschillen met andere praktijken te (h)erkennen (Fortuin et al., 2020). Als er geen wederzijdse overeenstemming tussen hun praktijken wordt bereikt, blijft het mogelijk dat identificatie tussen praktijken tot leren kan leiden. Het begrip van elkaars praktijken kan toenemen doordat een besef van de verschillen tussen de praktijken ontstaat (Engeström et al., 1995).

De HubCoördinatoren bedenken of ontwerpen nieuwe of alternatieve middelen en procedures om effectieve(re) samenwerking tussen hun praktijken mogelijk te maken, door het *leermechanisme coördinatie* in te zetten. Door actief als grensgangers op zoek te gaan naar de kenmerken van de praktijken van de anderen HubCoördinatoren, kunnen ze zich bewust worden van de kennis, perspectieven en belangen van elkaar en leren hoe hun praktijken zich van elkaar onderscheiden (Oonk et al., 2022; Schaap & De Bruijn, 2016).

Inzet van het *leermechanisme reflectie* maakt het mogelijk dat de HubCoördinatoren als grensgangers hun verschillende perspectieven definiëren (Akkerman & Bakker, 2011a; Bruining & Akkerman, 2017) en uitwisselen om tot wederzijdse betekenisverlening te komen en om verschillende kennis te verbinden (Oonk et al., 2022). De HubCoördinatoren krijgen niet alleen begrip voor de praktijk van de andere HubCoördinatoren, maar worden zich bewust van hun eigen praktijk en leren hun eigen perspectief te verwoorden (perspective making) en door de ogen van de ander naar hun eigen praktijk te kijken (perspective taking) (Boland & Tenkasi, 1995). Er ontstaat een ruimte om van het perspectief van andere HubCoördinatoren te leren en het eigen perspectief te verrijken of te herzien door wat de andere HubCoördinatoren hen leren (Akkerman & Bakker, 2011a; Fortuin et al., 2020). Een perspectief ontstaat door actie in een sociaal leernetwerk en kan in de loop van de tijd verder worden uitgewerkt, verbeterd of verfijnd (Boland & Tenkasi, 1995).

Door het *leermechanisme transformatie* in te zetten, kunnen door het ontstane contact tussen de praktijken van de HubCoördinatoren als bruggenbouwers nieuwe identiteiten en soms ook nieuwe hybride praktijken ontstaan (Akkerman & Bakker, 2011a; Bruining & Akkerman, 2017).

Om grenzen van elkaars praktijken te overbruggen kunnen clusterings van typen leerprocessen ontstaan (leermechanismen), die optreden of plaatsvinden als er verbindingen tussen praktijken ontstaan. Het waardecreatiemodel van Wenger et al. (2011) biedt handvatten om het leerpotentieel en het daadwerkelijk leren dat tijdens de overbrugging van grenzen door de HubCoördinatoren plaatsvindt in kaart te brengen, het biedt de mogelijkheid om de diversiteit en rijkheid van waarden in kaart te brengen en het is een bruikbaar, dynamisch, cyclisch model om de opbrengsten van een collectief leerproces te onderzoeken (Wenger et al., 2011).

De theorie van Wenger et al. (2011) over waardecreatie is oorspronkelijk ontstaan uit de vraag om de waarde van netwerken voor organisaties te monitoren en of er een verband is tussen de activiteiten van een netwerk en de verbeterde prestaties van een organisatie. De theorie wordt in dit onderzoek toegepast om inzicht te krijgen in de waardecreatie tussen de HubCoördinatoren onderling. Met de uitbreiding van de verwachte waarde biedt het waardecreatiemodel inzicht in hoe een sociaal leerproces bij de grensgangers als HubCoördinatoren op gang komt (Dingyloudi & Strijbos, 2015). Voor de HubCoördinatoren betekent het dat ze zicht op hun handelen als grensgangers krijgen. Daarvoor is het nodig dat de HubCoördinatoren per dimensie van waarde aan de hand van een reeks vragen nadenken over de waarde die zij produceren. Om dat te doen, is het belangrijk dat de HubCoördinatoren een gemeenschappelijke taal vinden om te reflecteren op hun interpretaties en acties die over de grenzen van hun praktijken heen plaatsvinden (Wenger et al., 2011).

In dit praktijkonderzoek staan zes dimensies van waarde centraal die de HubCoördinatoren kunnen creëren, namelijk de verwachte waarde (Dingyloudi & Strijbos, 2015) en de onmiddellijke, potentiële, toegepaste, gerealiseerde en transformatieve waarde (Wenger et al., 2011). *Verwachte waarde* betreft de reden voor deelname, behoeften en verwachtingen van de deelnemer voorafgaand aan deelname in het leernetwerk. *Onmiddellijke waarde* betreft activiteiten en interacties in een leernetwerk die op zichzelf waardevol gevonden worden. *Potentiële waarde* gaat om de kennis en ervaring die worden opgedaan in een leernetwerk maar niet meteen worden toegepast. Bij *toegepaste waarde* draait het om de uit het leernetwerk opgedane waarde die is toegepast in de praktijk. *Gerealiseerde waarde* gaat om de waarde in de vorm van daadwerkelijk merkbare en meetbare verandering in de praktijk en *transformatieve waarde* om de waarde die tot nieuwe inzichten leidt.

Vanwege twee redenen wordt in dit praktijkonderzoek extra aandacht besteed aan de potentiële waarde die de HubCoördinatoren kunnen creëren. De eerste reden is dat het bij de creatie van potentiële waarde over kennis en ervaring gaat die in het sociaal leernetwerk worden opgedaan, maar die de HubCoördinatoren binnen het tijdsbestek van het onderzoek niet meteen kunnen toepassen. De tweede reden is dat de dimensie van potentiële waarde onder te verdelen is in vijf categorieën. Deze onderverdeling biedt de HubCoördinatoren de gelegenheid om waarden te identificeren die met name relevant zijn voor het werkveld waarin L&D'ers opereren, zoals menselijk, sociaal, tastbaar, reputatie- en leerkapitaal. *Menselijk kapitaal* manifesteert zich in de vorm van nieuwe vaardigheden en perspectieven, (zelf)vertrouwen, persoonlijke en professionele groei en status. Bij *sociaal kapitaal* draait het om de relaties en connecties tussen HubCoördinatoren. *Tastbaar kapitaal* bestaat uit tastbare producten, documenten, tools en procedures, maar ook de manieren waarop de HubCoördinatoren toegang tot die informatie verkrijgen. *Reputatiekapitaal* gaat om de reputatie van de gemeenschap, de status van een beroep of om (h)erkenning van de strategische waarde van een domein en *leerkapitaal* gaat over (de ontwikkeling van) leervermogen en laat de HubCoördinatoren ook andere manieren van leren zien dan de gangbare manieren in hun praktijk (Wenger et al., 2011).

Resumerend wordt voor het verkennend onderzoek het theoretisch kader gebruikt, dat bestaat uit de vier leermechanismen van boundary crossing (Akkerman & Bakker, 2011a) en de zes dimensies van waarde (Dingyloudi & Strijbos, 2015; Wenger et al., 2011). De praktijkvraag 'Hoe kunnen de HubCoördinatoren

onderling tot meer uitwisseling en samenwerking komen?’ leidt tot de volgende hoofdvraag: ‘Op welke wijze zetten de HubCoördinatoren de vier leermechanismen in om tot meer waardecreatie te komen?’ Uit de hoofdvraag vloeien de volgende twee deelvragen voort:

1. Welke leermechanismen zetten de HubCoördinatoren in?
2. Tot welke dimensies van waarde komen de HubCoördinatoren?

Methode

Onderzoeksopzet

Het kwalitatief onderzoek was erop gericht om inzichten te verzamelen met als doel een antwoord te formuleren op de gestelde onderzoeksvraag “Op welke wijze zetten de HubCoördinatoren de vier leermechanismen in om tot meer waardecreatie te komen?” en vond in de periode van 15 september tot en met 30 november 2022 plaats. Voor het kwalitatief onderzoek zijn drie onderzoeksinstrumenten ingezet, namelijk semigestructureerde online interviews (hierna aangeduid als interviews), een fysieke bijeenkomst (hierna aangeduid als bijeenkomst) en een cross-case analyse. Het interview is een krachtig onderzoeksinstrument om gegevens te verzamelen op basis van verbale communicatie. Het bood tevens de mogelijkheid om dieper door te vragen op voor het onderzoek belangrijke onderwerpen (Mathers et al., 2000). De keuze voor een bijeenkomst als onderzoeksinstrument werd gemaakt, omdat het de mogelijkheid bood om de grensinteractie tussen de HubCoördinatoren te onderzoeken (Wenger et al., 2011). De bijeenkomst startte met een terugkoppeling naar thema’s die tijdens de interviews naar voren waren gekomen, gevolgd door de verkenning van concrete situaties waar de HubCoördinatoren in hun praktijk mee te maken hadden. Vervolgens vertaalden ze de uitgewisselde situaties naar het theoretisch kader, om zo het leerproces als grensganger te doorlopen en te oefenen met het maken van een vertaalslag naar de waarde die ze voor zichzelf en met elkaar als HubCoördinator konden creëren. Voor de analyse van de verzamelde gegevens is gebruik gemaakt van het cross-case analyse van Kelchtermans. De vier leermechanismen vanuit de theorie over boundary crossing van Akkerman & Bakker (2011a) zijn voor de verticale analyse gebruikt. De dimensies van waardecreatie uit het model van Dingyloudi en Strijbos (2015) en Wenger et al. (2011) hebben inzicht gegeven vanuit de horizontale analyse.

Tijdens het onderzoek werd gebruik gemaakt van bestaande theorieën met als doel inzicht te krijgen in de gestelde praktijkvraag (Oliva, 2019). Om grenzen van elkaars praktijken te overbruggen kunnen vanuit de theorie over boundary crossing vier leermechanismen worden ingezet om het leerpotentieel tussen grensgangers beter te benutten, namelijk de leermechanismen identificatie, coördinatie, reflectie en transformatie (Akkerman & Bakker, 2011a). De zes dimensies van waarde biedt handvatten om het leerpotentieel en het daadwerkelijk leren dat tijdens de overbrugging van grenzen door de HubCoördinatoren plaatsvindt in kaart te brengen (Dingyloudi & Strijbos, 2015; Wenger et al., 2011).

De volgende stappen zijn gezet om een vertaalslag te maken van het theoretisch kader om de resultaten van het onderzoek te kunnen analyseren. De theorie over boundary crossing is op basis van de wetenschappelijke literatuur van Akkerman en Bakker (2011a) vertaald naar de omschrijving van de vier leermechanismen (component), samengevat met een kernbegrip (code aspecten) en vertaald naar de activiteiten die de HubCoördinatoren tijdens het onderzoek konden ondernemen (operationaliseringscode) (bijlage 2). Bij de vertaling naar activiteiten is gebruik gemaakt van de ‘boundary crossing rubric’ van Gulikers en Oonk (2016b). In deze rubric staat een vertaalslag beschreven voor de “beoordeling en begeleiding van de ontwikkeling van grensovergangskompetenties”. Zo is voor het *leermechanisme identificatie* geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de HubCoördinatoren inzicht hebben gekregen in de manier waarop hun praktijk zich onderscheidt of aanvult ten opzichte van de praktijken van andere HubCoördinatoren. Voor het *leermechanisme coördinatie* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek dat de HubCoördinatoren samen efficiënt een probleem oplossen en de daarmee gemoeide taken verdelen en doeltreffend (nieuwe of alternatieve) middelen en procedures inzetten. Voor het *leermechanisme reflectie* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de HubCoördinatoren leren door de ogen van de andere HubCoördinatoren naar hun eigen praktijk te kijken; elkaars uitgewisselde perspectieven te omschrijven en wederzijdse betekenis te verlenen en verschillende kennis met elkaar te verbinden. Voor het *leermechanisme transformatie* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de HubCoördinatoren: intenties en visualisaties delen om tot nieuwe, grensverleggende hybride praktijken te komen, hoe ze het ervaren om vanuit hun eigen praktijk grensoverschrijdend te leren en te werken, of ze verschillende perspectieven integreren en of ze ingrediënten uit elkaars verschillende praktijken combineren.

Dezelfde stap om een vertaalslag te maken van het theoretisch kader om de resultaten van het onderzoek te kunnen analyseren, werd voor de theorie over de zes dimensies van waarde toegepast (Dingyloudi & Strijbos, 2015; Wenger et al., 2011). In het coderingschema zijn de zes dimensies van waarde op basis van wetenschappelijke literatuur omschreven (component), samengevat met een kernbegrip (code aspecten) en vertaald naar de activiteiten die de HubCoördinatoren tijdens het onderzoek ondernamen

(operationaliseringscode) (bijlage 2). Om een betrouwbaar beeld te verkrijgen van hoe deelnemers binnen een sociaal leernetwerk waarde creëren werd per dimensie van waarde onderzocht welke activiteiten er plaatsvonden. Daartoe werden “verhalen over waardecreatie” verzameld (Wenger et al., 2011) waarvan de fragmenten aan de hand van het coderingschema (bijlage 2) werden gecodeerd. Zo is voor de *dimensie van verwachte waarde* geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek welke reden de HubCoördinatoren voor deelname, behoeften en verwachtingen voorafgaand aan het sociaal leernetwerk aangaven en of er een collectief leerproces op gang kwam. Voor de *dimensie van onmiddellijke waarde* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de HubCoördinatoren onmiddellijk activiteiten of interacties toepassen die kunnen helpen om onmiddellijke waarde voor elkaar te realiseren. Voor de *dimensie van potentiële waarde* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de HubCoördinatoren waardevolle activiteiten of interacties op een later moment toepassen. De dimensie van potentiële waarde is in vijf categorieën onderverdeeld die met name relevant zijn voor het werkveld waarin L&D'ers opereren, zoals menselijk, sociaal, tastbaar, reputatie- en leerkapitaal. Voor de *categorie menselijk kapitaal* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of bij de HubCoördinatoren nieuwe vaardigheden en perspectieven, (zelf)vertrouwen, persoonlijke en professionele groei en status manifesteerden. Voor de *categorie sociaal kapitaal* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of tussen de HubCoördinatoren relaties en connecties van belang zijn. Voor de *categorie tastbaar kapitaal* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of en op welke wijze de HubCoördinatoren toegang tot informatie in de vorm van tastbare producten, documenten, tools en procedures hebben. Voor de *categorie reputatiekapitaal* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de reputatie van de gemeenschap, de status van een beroep of om (h)erkenning van de strategische waarde van een domein van belang is voor de HubCoördinatoren. Voor de *categorie leerkapitaal* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de HubCoördinatoren ook andere manieren van leren zien dan de gangbare manieren in hun praktijk leren, oftewel de ontwikkeling van hun leervermogen. Voor de dimensie van *toegepaste waarde* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de HubCoördinatoren hun procedures en/of hun voorbereiding voor een overleg in hun praktijk veranderen of verbeteren. Voor de dimensie van *gerealiseerde waarde* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de HubCoördinatoren activiteiten ondernemen die tot resultaat leiden, of ze verandering inzetten die tot een positief effect in hun eigen praktijk of in de praktijken van andere HubCoördinatoren leiden. Voor de dimensie van *transformatieve waarde* is geanalyseerd in hoeverre uit de verzamelde gegevens bleek of de HubCoördinatoren: de leerbehoeften van zichzelf en anderen heroverwegen, strategieën en doelstelling en herformuleren, criteria ontwikkelen om het leerproces met andere HubCoördinatoren goed te laten (blijven) verlopen en of ze tot nieuwe inzichten komen.

De verkregen onderzoeksdata werden vervolgens via een verticale en een horizontale analyse geanalyseerd, ook wel aangeduid als cross-case analyse (Kelchtermans, 1999). Per deelnemende HubCoördinator zijn de gegeven antwoorden tijdens de interviews geanalyseerd (verticale analyse) en door de onderzoeker zijn de volgende thema's geïdentificeerd en opgehaald. Thema: motivatie om HubCoördinator te worden, te zijn of te blijven, motiveren van leden van een Hub. Thema: taakverdeling HubCoördinatoren versus leden van een Hub. Thema: bijeenkomsten van een Hub: frequentie; fysiek, online, hybride; tijdstip en locatie. Thema: hoe thema's tot stand komen: voorbereiden thema's, uitnodigen gastspreker: indicatoren of een Hub bijeenkomst goed is verlopen. Thema: leden Hub: wel/niet criteria voor geïnteresseerden om lid van een Hub te worden; werven van nieuwe leden, wel/niet belang voor de interactie en vertrouwen in de Hub dat leden lid van Develhub zijn. En als laatste thema inhoudelijke en praktische ondersteuning vanuit Develhub en vertaalslag c.q. inspiratie vanuit de visie van Develhub naar/met de HubCoördinatoren (bijlage 5). Deze geïdentificeerde thema's zijn in de uitnodiging aan de HubCoördinatoren om deel te nemen aan de bijeenkomst beschreven en bij aanvang van de bijeenkomst door de onderzoeker ingebracht en met de deelnemende HubCoördinatoren onderzocht en geanalyseerd (horizontale analyse). De transcripties van de interviews en de geselecteerde fragmenten werden door de onderzoeker integraal doorgelezen en vergeleken met de geselecteerde fragmenten die uit de opnames van de bijeenkomst en de omschrijvingen van de HubCoördinatoren zelf voortvloeiden. Opvallende en overeenkomstige praktijken werden gecodeerd en aan de hand van het theoretisch kader geordend en gerubriceerd. Hierdoor werd het gemakkelijker om verbanden en patronen in de data te herkennen (Saunders et al., 2019). Zowel bij de individuele interviews als bij de bijeenkomst werden overeenkomstige praktijken bij meerdere HubCoördinatoren geïdentificeerd.

Voor de vertaling van de onderzoeksdata naar de resultaten stonden de twee deelvragen van het onderzoek centraal stonden, namelijk 1) *Welke leermechanismen zetten de HubCoördinatoren in?* en 2) *Tot welke waardecreatie komen de HubCoördinatoren?* In figuur 1 volgt de schematische weergave van de analyse van de twee deelvragen, waarbij elke 'HC' correspondeert met een deelnemende HubCoördinator aan het onderzoek in relatie tot de gedeelde verhalen.

Figuur 1

Schematische weergave van de cross-case analyse van de onderzoeksvragen

	Deelnemende HubCoördinatoren (HC)									
	HC1	HC2	HC3	HC4	HC5	HC6	HC7	HC8	HC9	
Online interview	X	X	X	X	X	X	X	X		Verticale analyse
Bijeenkomst	X	X	X				X		X	
Horizontale analyse										

Het praktijkonderzoek werd in een smal domein uitgevoerd (negen van de veertien HubCoördinatoren), en er was bewust voor gekozen om in het onderzoek geen andere landelijke netwerk- en beroepsorganisaties mee te nemen. De onderzoeker was zich zoveel mogelijk bewust van haar rol in de vorming van de sociale werkelijkheid van de deelnemers, en speelde daar zo flexibel en situationeel mogelijk op in (Verhoeven, 2016). Binnen het onderzoek werd rekening gehouden met het risico van een interviewbias en respondentbias, omdat de onderzoeker zelf een instrument in het onderzoek was. Om zowel het proces als de verkregen onderzoeksresultaten betrouwbaar te houden, raadpleegde de onderzoeker de deelnemers aan het onderzoek. Zo heeft de onderzoeker tijdens de interviews geverifieerd of ze de gegeven antwoorden van de geïnterviewden goed had begrepen. Daarnaast reflecteerden de deelnemende HubCoördinatoren tijdens de bijeenkomst op de thema's die tijdens gegeven antwoorden bij de eerder afgenomen interviews naar voren kwamen. Als tijdens het uitwerken van de opnamen van de interviews of de bijeenkomst de gegeven antwoorden te onvolledig waren of verschillend geïnterpreteerd konden worden, heeft de onderzoeker membercheck toegepast, door aan de desbetreffende deelnemer aan het onderzoek om feedback te vragen en vervolgens op basis van de feedback de transcripties te corrigeren (Saunders et al., 2019). Daarnaast heeft de onderzoeker voor de analyse van de resultaten peercheck toegepast: de resultaten en de analyse ervan zijn aan een medestudent en een externe expert voorgelegd. Beiden hebben ieder afzonderlijk na het lezen van de inleiding en de methode de resultaten en analyse doorlopen en gecheckt of het geheel consistent van opbouw was (peercheck) (Saunders et al., 2019).

Onderzoekseenheden

Negen van de veertien HubCoördinatoren vormden de onderzoekseenheden voor het praktijkonderzoek; zij waren bereid om tijd vrij te maken om deel te nemen aan het onderzoek. Door de diversiteit van de deelnemers aan het onderzoek ontstond een verscheidenheid aan waarnemingen van de werkelijkheid (Rozemond, 2012). De diversiteit bestond uit het aantal jaren ervaring als HubCoördinator, ervaring met de coördinatie van een recent gestarte, een bestaande of een inmiddels opgeheven Hub, ervaring met de coördinatie van een thematisch of regionaal georiënteerde Hub, ervaring met de coördinatie met een Hub met weinig of veel deelnemers en ervaring met de individuele of gezamenlijke coördinatie van een Hub. Acht HubCoördinatoren zijn individueel geïnterviewd, en vijf namen deel aan de bijeenkomst. Tabel 1 geeft een overzicht van de HubCoördinatoren die wel aan het interview en/of de bijeenkomst deelnamen, inclusief hun kenmerken, en tabel 2 geeft een overzicht van de HubCoördinatoren die niet aan het interview en/of de bijeenkomst deelnamen, inclusief de door hen opgegeven redenen.

Tabel 1

Overzicht van de onderzoekseenheden: HubCoördinatoren die wel aan het onderzoek deelnamen, inclusief hun kenmerken

Naam Hub	Aantal Hubs	Aantal Hub-Coördinatoren	Aantal jaren coördinator	Nieuwe Hub (N) Bestaande Hub (B) Afgeronde Hub (A)	Thematisch (T) Regionaal (R)
Technische skills	1	1	1	N	T
Senior Academies & Zelfstandigen	1	1	8	B	T
Spelend Interactie	1	1	8	B	T
Zingeving	1	1	8	B	T
Noord-Nederland	1	1	16	B	R
		1	7		
Zuid-Holland	1	1	1	B	R > T
Midden-Nederland	1	1	2	B	R

Visie Toekomstbestendige L&D'ers	1	1	A	T
Totaal	9	9		

Opmerking: Een HubCoördinator coördineerde zowel de Hub Senior Academies als de Hub Zelfstandigen. Aan de Hub Noord-Nederland waren twee HubCoördinatoren verbonden. De Hub Zuid-Holland was van een regionale Hub overgegaan naar een thematische Hub.

Tabel 2

Overzicht van de onderzoekseenheden: HubCoördinatoren die niet aan het onderzoek deelnamen, inclusief de door hen opgegeven redenen

Naam Hub	Aantal Hubs	Thematisch (T) Regionaal (R)	Reden
Learning Leader	1	T	Te druk.
Mondelinge communicatie en (team)coaching	1	T	Geen reactie op uitnodiging ontvangen.
Noord-Holland	1	R	Coördinator en leden zijn geen lid van Develhub, voorheen NVO2.
Future Workskills	1	T	Wisseling coördinator.
HRD Brabant	1	T	Geen reactie op uitnodiging ontvangen.
Totaal	5		

Opmerking: Voor het mini-onderzoek als onderdeel van het thema *Ecologie, Omgeving van innoveren* (Cornelissen et al., 2022) was een van de twee HubCoördinatoren van de Hub HRD Brabant geïnterviewd.

Onderzoeksinstrumenten

Voor het kwalitatief onderzoek zijn drie onderzoeksinstrumenten ingezet, namelijk semigestructureerde online interviews, een fysieke bijeenkomst en een cross case-analyse. Het inzetten van interviews als onderzoek vormde een belangrijke techniek om gegevens te verzamelen, waarbij verbale communicatie tussen de onderzoeker en de geïnterviewden kan plaatsvinden (Mathers et al., 2000). Daarnaast werd specifiek voor semigestructureerde interviews gekozen, omdat het de mogelijkheid bood om dieper op te bespreken onderwerpen in te gaan. Voor de cross-case analyse werd gekozen om inzicht te verkrijgen in vernieuwende gebeurtenissen in een bepaalde situatie (Sammot-Bonnici & McGee, 2015). De cross-case analyse bood de mogelijkheid om per deelnemende HubCoördinator de gegeven antwoorden tijdens de interviews te analyseren (verticale analyse), thema's te identificeren en op te halen. Om vervolgens de geïdentificeerde thema's bij aanvang van de bijeenkomst in te brengen en met de deelnemende HubCoördinatoren te onderzoeken en te analyseren (horizontale analyse).

Tijdens de interviews werd gebruik gemaakt van een algemeen interviewleidraad met vooropgestelde algemener geformuleerde vragen (bijlage 1). Tijdens de bijeenkomst kon de context waarin de HubCoördinatoren afzonderlijk functioneren meegenomen worden in het onderzoek. Vanuit verschillende contexten is onderzocht of en op welke wijze grensinteracties plaatsvonden. De interviews werden in drie fasen opgedeeld. De eerste fase bestond uit een toelichting over de aanleiding, opzet, het doel en vervolg van het onderzoek. Tijdens de tweede fase vond aan de hand van een door de onderzoeker opgestelde leidraad (bijlage 1) een interview plaats, waarvoor het theoretisch kader de basis vormde. Er werd ingegaan op de aanleiding en reden om een HubCoördinator te worden en te blijven, met welke onderwerpen, thema's en situaties een HubCoördinator vanuit haar of zijn praktijk te maken kreeg, wat goed liep of voor verbetering vatbaar was om een Hub te kunnen coördineren, welke onderwerpen, thema's en situaties van belang waren om met andere HubCoördinatoren uit te wisselen, wat de overwegingen en criteria waren om wel of niet met andere HubCoördinatoren informatie uit te wisselen of samen te werken, welke initiatieven eerder hadden plaatsgevonden om met andere HubCoördinatoren ervaringen uit te wisselen en hoe deze waren bevallen. Tijdens de derde fase kreeg de geïnterviewde HubCoördinator de gelegenheid om vragen te stellen of opmerkingen te maken die tijdens het interview nog niet aan de orde waren.

gekomen en een uitnodiging om deel te nemen aan de bijeenkomst. De interviews met de HubCoördinatoren werden aan de hand van de door de onderzoeker vooraf opgestelde interviewleidraad opgenomen, getranscribeerd en samengevat (bijlage 3). Tijdens de transcriptie werden elementen van het theoretisch kader die tijdens het interview ter sprake kwamen, gecodeerd op basis van het door de onderzoeker opgestelde coderingschema (bijlage 2) en geïllustreerd met betekenisvolle fragmenten van de geïnterviewden.

Een week voor de bijeenkomst ontvingen de vijf deelnemende HubCoördinatoren per e-mail zowel een korte beschrijving van het programma als een beschrijving van het theoretisch kader dat aan het onderzoek ten grondslag lag (bijlage 5). De HubCoördinatoren hielden tijdens alle onderdelen van de bijeenkomst een print van het theoretisch kader bij de hand om te kunnen raadplegen. De bijeenkomst werd opgedeeld in vijf fasen. De eerste fase bestond uit een toelichting over de aanleiding, opzet, het doel en vervolg van het onderzoek. Tijdens de tweede fase lichtte de onderzoeker de geanonimiseerde en geïdentificeerde thema's toe aan de hand van de door de geïnterviewde HubCoördinatoren ingebrachte betekenisvolle fragmenten. De onderzoeker nodigde de HubCoördinatoren uit om op de geïdentificeerde thema's en betekenisvolle fragmenten te reflecteren. De reflectie vond aan de hand van een beschrijving van het theoretisch kader plaats en op basis van hun eigen ervaringen met de coördinatie van een Hub. De HubCoördinatoren kregen door te reflecteren de mogelijkheid om onderling informatie uit te wisselen en samen te (leren) werken. Tijdens de derde fase nodigde de onderzoeker de HubCoördinatoren uit om in dialoog met elkaar te verkennen welke coördinerende werkzaamheden en praktijksituaties zich ervoor lenen om onderling informatie uit te wisselen en samen te werken, om zo waarde te creëren. Tijdens de vierde fase nodigde de onderzoeker de HubCoördinatoren uit om individueel op een gekleurde post-it te beschrijven welke vormen van informatie-uitwisseling en samenwerking ze met andere HubCoördinatoren waardevol zouden vinden. Deze post-its plakten ze vervolgens op een van de A3-vellen. Per leermechanisme en per dimensie van waarde was een A3-vel beschikbaar. Op elk vel stond bovenaan de naam van het leermechanisme of de dimensie van waarde vermeld (bijlage 6). Er bleef te weinig tijd over om gezamenlijk te reflecteren op hetgeen de HubCoördinatoren individueel op de post-its hadden geschreven. Tot slot kregen de deelnemende HubCoördinatoren tijdens de vijfde fase de gelegenheid om vragen te stellen of opmerkingen te maken die tijdens de bijeenkomst nog niet eerder aan de orde waren gekomen.

Procedure

Het praktijkonderzoek vond in twee fasen plaats in de periode van 15 september tot en met 30 november 2022. De oorspronkelijke opzet van het onderzoek was om tijdens een collectieve bijeenkomst op 15 september en op 30 november 2022 met zeven tot acht HubCoördinatoren aan de hand van hun praktijken en het onderliggende theoretisch kader met elkaar aan de slag te gaan. De bijeenkomsten zouden hierdoor het karakter van een sociaal leerproces krijgen (De Jong & Cornelissen, 2020). De opzet van het onderzoek is bijgesteld toen bleek dat het merendeel van de uitgenodigde HubCoördinatoren op 15 september 2022 niet in de gelegenheid was of te weinig binding met Develhub of het onderzoek had om deel te nemen aan de eerste bijeenkomst.

Tijdens een eerder uitgevoerd mini-onderzoek voor het thema *Omgeving, Ecologie van het leren* bleek het belangrijk dat de onderzoeker HubCoördinatoren persoonlijk enthousiasmeerde om aan het onderzoek deel te nemen voor er tot de procedure en inhoud overgegaan kon worden (Cornelissen et al., 2022). Na overleg met de opdrachtgever besloot de onderzoeker te starten met de HubCoördinatoren die bereid waren om geïnterviewd te worden als onderdeel van het onderzoek, om ze vervolgens uit te nodigen om deel te nemen aan de bijeenkomst.

De keuze voor de interviews vloeide voort uit twee overwegingen. De eerste overweging was om ervoor te zorgen dat de geografische spreiding van de HubCoördinatoren geen belemmering vormde om aan het interview deel te nemen. De tweede overweging was om eerst een goede relatie met de HubCoördinatoren op te bouwen, om ze vervolgens te interviewen over hun werkwijze en inhoud als HubCoördinator van een Hub. De theorie over de communicatiepiramide van Kessels en Smit (2019) hielp tijdens de afname van de interviews om begrip te hebben voor het standpunt van de deelnemers aan het onderzoek, de inhoudelijke kwaliteit van een gesprek te versterken en om als verduidelijking van de inhoud de antwoorden te bevestigen, samen te vatten of een vraag te stellen (Kessels & Smit, 2019).

De interviews (Saunders et al., 2019) vonden aan de hand van een door de onderzoeker opgestelde interviewleidraad plaats (bijlage 1) met vooropgestelde algemener geformuleerde vragen, waarvoor het theoretisch kader de basis vormde. Aan de hand van deze leidraad werden HubCoördinatoren gevraagd in hoeverre hun praktijk verschilde of overeenkwam met de praktijken van andere HubCoördinatoren en of samenwerking met andere HubCoördinatoren voor hen waarde kon creëren. De individuele interviews duurden gemiddeld een uur en werden met toestemming van de geïnterviewden opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd (bijlage 2) en samengevat (bijlage 3). Door tijdens de interviews gebruik te maken van een algemeen interviewleidraad konden de gegeven antwoorden een goed beeld bieden van de context van de geïnterviewde HubCoördinatoren (Qu & Dumay, 2011).

Op 8 september 2022 zijn alle HubCoördinatoren benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Zij ontvingen een door de onderzoeker opgesteld en door HubConnect aangepast e-mailbericht met een uitnodiging

en toelichting om deel te nemen aan het onderzoek (zie bijlage 4). Toen voldoende respons uitbleef benaderde de onderzoeker in overleg met HubConnect en de opdrachtgever de HubCoördinatoren individueel, totdat er voldoende respondenten aan het onderzoek wilden deelnemen. De acht interviews vonden in de periode van 15 september tot en met 10 oktober 2022 plaats via een online samenwerkingstool van Microsoft en werden met toestemming van de respondenten opgenomen en getranscribeerd. De transcripties en samenvattingen werden vervolgens gecodeerd. Vooraf was gevraagd om een uur tijd vrij te maken voor het interview.

Als laatste onderdeel van de interviews stelde de onderzoeker aan de respondenten de vraag of ze bereid waren om aan de collectieve bijeenkomst in de locatie van Develhub in Groenekan deel te nemen. De onderzoeker gaf aan dat de respondenten een week voor de bijeenkomst een thematische terugkoppeling op basis van de afgenomen interviews zouden ontvangen en een korte toelichting over het theoretisch kader en een opzet van de bijeenkomst. Van de acht geïnterviewde respondenten gaven vier respondenten aan daartoe bereid of in de gelegenheid te zijn.

Op 27 september 2022 benaderde de onderzoeker een voormalige HubCoördinator met de vraag of die bereid was om deel te nemen aan de bijeenkomst als laatste onderdeel van het onderzoek, waarmee die akkoord ging. Hierdoor namen in totaal vijf HubCoördinatoren deel aan de bijeenkomst. Op 8 november 2022 ontvingen de deelnemers aan de bijeenkomst een e-mailbericht om in onderling overleg tot een passende aanvangs- en sluitingstijd voor de drie uur durende bijeenkomst te komen. Vervolgens lichtte de onderzoeker toe dat het voor het onderzoek belangrijk was dat ook niet geïnterviewde HubCoördinatoren aan het onderzoek deelnamen, en dat daarom ook een voormalige HubCoördinator van een inmiddels afgeronde Hub was uitgenodigd. Ook werd de opzet van het onderzoek nogmaals toegelicht.

Voor de bijeenkomst die op 30 november plaatsvond, ontvingen de deelnemende HubCoördinatoren een beschrijving van de opzet van de bijeenkomst en van het theoretisch kader. De onderzoeker stimuleerde tijdens de bijeenkomst interacties tussen de deelnemers, om bewustzijn van het eigen en andermans perspectief te stimuleren (Bakker en Akkerman (2016) en om tot reflectie te komen (Schaap & De Bruijn, 2016). De bijeenkomst startte met een terugkoppeling naar thema's die tijdens de interviews naar voren waren gekomen, gevolgd door de verkenning van concrete situaties waar de HubCoördinatoren in hun praktijk mee te maken hadden. Vervolgens vertaalden ze de uitgewisselde situaties naar het theoretisch kader, om zo het leerproces als grensganger te doorlopen en te oefenen om een vertaalslag te maken naar de waarde die ze voor zichzelf en met elkaar als HubCoördinator konden creëren. Aan de deelnemende HubCoördinatoren werd toestemming gevraagd om de bijeenkomst op te nemen, te transcriberen en te gebruiken als data voor het onderzoek.

Voorafgaand aan het onderzoek was met de opdrachtgever overeengekomen dat hij tijdens de bijeenkomst de rol van facilitator op zich zou nemen, zodat de onderzoeker zich op het onderzoek zelf kon richten. Tijdens de individuele interviews met de HubCoördinatoren bleek echter dat de opdrachtgever voor een aantal HubCoördinatoren een belangrijke actor vormde. Om te zorgen dat het onderzoek door kon gaan, werd in overleg met de opdrachtgever besloten om af te zien van zijn deelname aan de bijeenkomst. De bijeenkomst vond op 30 november 2022 van 20.00 tot 22.00 uur plaats. Figuur 2 toont de tijdsfasering van de onderzoeksprocedure.

Figuur 3

Tijdsfasering onderzoeksprocedure

Tijd	Onderzoeksoopzet	Analyse
15 sept – 10 okt 2022	Interviews	Analyse 1
30 nov 2022	Bijeenkomst	Analyse 2

Data-analyse

Voor de interviews en de bijeenkomst had de onderzoeker een coderingschema opgesteld (bijlage 2), om op basis van het theoretisch kader de verhalen van de deelnemende HubCoördinatoren te analyseren. Tijdens de interviews en bijeenkomst was het mogelijk om vragen te stellen en systematisch te (laten) reflecteren op een manier die de HubCoördinatoren in beweging bracht. De waardering van wat er al aan ervaringen en ideeën was, hielp om (potentiële) veranderingen op te sporen en energie én betrokkenheid bij oplossingen te creëren (Smit & Verdonshot, 2010).

Tijdens het onderzoek vormde het theoretisch kader de basis met de vier leermechanismen van boundary crossing (Akkerman & Bakker, 2011a) en de zes dimensies van waarde (Dingyloudi & Strijbos, 2015; Wenger et al., 2011). Op basis van dit theoretisch kader werden verhalen van de deelnemers aan het onderzoek opgenomen, getranscribeerd en aan de hand van het coderingsschema gecodeerd (bijlage 2) om de verkregen data te analyseren. Betekenisvolle fragmenten werden ter illustratie bij het onderdeel resultaten beschreven.

De theorie over boundary crossing werd op basis van de wetenschappelijke literatuur van Akkerman en Bakker (2011a) vertaald naar de omschrijving van de vier leermechanismen (component), samengevat met een kernbegrip (code aspecten) en vertaald naar de activiteiten die de HubCoördinatoren tijdens het onderzoek konden ondernemen (operationaliseringscode) (bijlage 2). Bij de vertaling naar activiteiten is gebruik gemaakt van de 'boundary crossing rubric' van Gulikers en Oonk (2016b). In deze rubric staat een vertaalslag beschreven voor de "beoordeling en begeleiding van de ontwikkeling van grensovergangskompetenties".

De theorie van Wenger et al. (2011) werd ingezet om de waarde tussen de HubCoördinatoren als onderdeel van een sociaal leernetwerk te volgen. In het coderingschema zijn de vijf dimensies van waarde op basis van wetenschappelijke literatuur omschreven (component), samengevat met een kernbegrip (code aspecten) en vertaald naar de activiteiten die de HubCoördinatoren tijdens het onderzoek ondernamen (operationaliseringscode) (bijlage 2). Dezelfde stappen zijn voor de dimensies van de verwachte waarde (Dingyloudi & Strijbos, 2015) doorlopen. Om een betrouwbaar beeld te verkrijgen van hoe deelnemers binnen een sociaal leernetwerk waarde creëren werd per dimensie van waarde onderzocht welke activiteiten er plaatsvonden. Daartoe werden de verhalen van de HubCoördinatoren verzameld die volgens het waardecreatie model (Wenger et al., 2011) waarvan de fragmenten aan de hand van het coderingschema (bijlage 2) werden gecodeerd en geanalyseerd. De geselecteerde fragmenten werden contextueel weergegeven, waardoor ze meerdere zinnen konden bevatten. Aanvullingen van de fragmenten om de inhoud zo goed mogelijk weer te geven, werden met haakjes aangegeven. Soms staan er meerdere punten in de fragmenten aangegeven, als de deelnemers pauzes inlasten.

Om de data te verwerken, werden de interviews samengevat (bijlage 3). Tijdens de bijeenkomst reflecteerden de deelnemende HubCoördinatoren op de thema's die de onderzoeker had geïdentificeerd op basis van de interviews. Vervolgens werden de HubCoördinatoren uitgenodigd om, gevoed door de thema's, onderling hun praktijken uit te wisselen, met als laatste onderdeel het verzoek om hun bevindingen per leermechanisme (Akkerman & Bakker, 2011a) en per dimensie van waardecreatie (Dingyloudi & Strijbos, 2015; Wenger et al., 2011) te beschrijven.

De verkregen onderzoeksdata werden vervolgens via een verticale en een horizontale analyse geanalyseerd, ook wel aangeduid als cross-case analyse (Kelchtermans, 1999). Per deelnemende HubCoördinator zijn de gegevens antwoorden tijdens de interviews geanalyseerd (verticale analyse) en zijn door de onderzoeker verschillende thema's geïdentificeerd en opgehaald. Deze geïdentificeerde thema's zijn bij aanvang van de bijeenkomst door de onderzoeker ingebracht en met de deelnemende HubCoördinatoren onderzocht en geanalyseerd (horizontale analyse). Hiervoor werden de transcripties van de interviews en de geselecteerde fragmenten door de onderzoeker integraal doorgelezen en vergeleken met de geselecteerde fragmenten die uit de opnames van de bijeenkomst en de omschrijvingen van de HubCoördinatoren zelf voortvloeiden. Opvallende en overeenkomstige praktijken werden gecodeerd en aan de hand van het theoretisch kader geordend en gerubriceerd. Hierdoor werd het gemakkelijker om verbanden en patronen in de data te herkennen (Saunders et al., 2019). Zowel bij de individuele interviews als bij de bijeenkomst werden overeenkomstige praktijken bij meerdere HubCoördinatoren geïdentificeerd.

De onderzoeker heeft zo zorgvuldig mogelijk het selectie- en coderingsproces doorlopen een medestudenten en experts geraadpleegd om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten (peercheck).

Resultaten

De resultaten van de hoofdvraag: 'Op welke wijze zetten de HubCoördinatoren de vier leermechanismen in om tot meer waardecreatie te komen?' is beschreven aan de hand van twee onderliggende deelvragen: 'Welke leermechanisme hebben de HubCoördinatoren ingezet?' en 'Tot welke welke dimensies van waarde komen de HubCoördinatoren? De resultaten worden voor beide deelvragen eerst aan de hand van de interviews en vervolgens de bijeenkomst beschreven en geïllustreerd met betekenisvolle activiteiten en fragmenten.

Resultaten inzet leermechanismen tijdens de interviews

Uit de analyse van de gegeven antwoorden blijkt dat de HubCoördinatoren de volgende *leermechanismen* inzetten in hun werkzaamheden als coördinator. Dit vormde de eerste deelvraag in het praktijkonderzoek. Tijdens de interviews kwamen verschillende activiteiten ter sprake die de HubCoördinatoren inzetten bij hun werkzaamheden als coördinatoren en die gezien aard van de activiteiten vallen onder de omschrijving van de leermechanismen identificatie en coördinatie en in mindere mate bij de leermechanismen reflectie en transformatie.

Het *leermechanisme identificatie* was zichtbaar binnen de interviews, waarbij onderscheidende praktijken ter sprake kwamen. Voorbeelden hiervan zijn de volgende fragmenten: "Geen reden om te gaan samenwerken (met andere Hubs)", "Ik heb (als coördinator van een thematische Hub) geen behoefte aan regionale Hubs, dan praat ik liever met Develhub als geheel" en "In principe is afstemming [of] verbinding met andere HubCoördinatoren voor mij niet van belang. De HubCoördinatoren verkregen een hernieuwd inzicht in de wijze waarop hun praktijken elkaar aanvulden. Ze construeerde en reconstrueerde elkaars grenzen, geïllustreerd door

de volgende tekstfragmenten: “Het zou gaan spelen als we (Develhub) een richting (visie) hebben, waar ik mij mee kan verbinden, daar wil ik mij voor inzetten, dat zou mij helpen en als andere Hubs ook zouden bijdragen”, “Ik wil graag weten welke thema’s bij de andere HubCoördinatoren leven”.

Het *leermechanisme coördinatie* was zichtbaar in de verkenning van verschillende problemen waar de HubCoördinatoren tijdens het overbruggen van de grenzen van hun praktijken mee te maken kregen. Zo gaven ze aan dat ze behoefte hebben aan nieuwe of alternatieve doeltreffende middelen en procedures, om samen efficiënt een probleem op te lossen en de daarmee gemoeide taken te verdelen, wat ze als volgt verwoordden: “Een meer specifieke nieuwsbrief voor Hubs, waarbij de Hubs zich presenteren en beschrijven welke thema’s er spelen”, “Een behoefte aan ondersteuning van de planning (van de Hub-bijeenkomsten)”, “Ik ben benieuwd hoe je een Hub promoot en hoe je leden werft” (is ook een activiteit behorend bij het leermechanisme reflecteren) en “Als wij een keer onthand zitten, omdat een thema niet door kan gaan of dat we geen thema kunnen vinden... je weet welke thema’s bij andere Hubs afspelen”. Een recent gestarte HubCoördinator stelde de volgende activiteit voor: “Ik kan mij ook voorstellen dat ik bij een andere Hub als deelnemer zou aansluiten (om te leren hoe je Hub-bijeenkomsten coördineert)”

Het *leermechanisme reflectie* was zichtbaar doordat de HubCoördinatoren van perspectief wisselden. Ze leerden door de ogen van de andere HubCoördinatoren naar hun eigen probleem te kijken. HubCoördinatoren omschreven tijdens het interview hun verschillende perspectieven en leerden door de ogen van de ander naar hun eigen praktijk te kijken. Dat wordt geïllustreerd door de volgende tekstfragmenten: “Ik denk dat je waarde creëert door een open blik en bewustzijn” en “Misschien zou het mij helpen als Develhub tijdens de jaarlijkse workshopstweedaagse standaard één uur inruimt voor HubCoördinatoren om aan te schuiven en de mogelijkheid biedt om elkaar even te ontmoeten en (ervaringen) uit te wisselen”. De formulering van een recent gestarte HubCoördinator “Ik kan mij ook voorstellen dat ik bij een andere Hub als deelnemers zou aansluiten” is een activiteit waar er wordt geleerd door de ogen van de andere naar de eigen praktijk te kijken. De verschillende perspectiefwisseling leidde (nog) wederzijdse betekenisverlening en verbinding van verschillende kennis.

Het *leermechanisme transformatie* was zichtbaar door het delen mogelijke vormen van mogelijkheden om samen te werken en hun praktijken te integreren. Het delen van intenties en visualisaties om tot nieuwe, grensverleggende hybride praktijken te komen, werd door een HubCoördinator als volgt omschreven: “Er zijn bepaalde dingen die we (met elkaar) aan zouden moeten gaan, en waar het interessant is om kennis te halen of delen met elkaar”. Een van de HubCoördinator verwees naar ervaringen in het verleden: “We hebben (tegenwoordig) niet veel contact met andere HubCoördinatoren. In het verleden hadden we bijeenkomsten in Groenekan (vanuit Develhub) en ontmoette je andere HubCoördinatoren en dat was erg leuk. Dan kun je uitwisselen van hoe doen jullie dat, waar lopen jullie tegen aan en hoe gaat dat dan?”

De ervaring om vanuit hun eigen praktijk grensoverschrijdend te leren en te werken, de integratie van verschillende perspectieven en de combinatie van ingrediënten uit elkaars praktijken kwamen niet aan bod.

Resultaten inzet leermechanismen tijdens de bijeenkomst

In de praktijk is onderzocht welke *leermechanismen* de HubCoördinatoren inzetten in hun werkzaamheden als coördinator. Per deelnemende HubCoördinator zijn de gegeven antwoorden tijdens de interviews geanalyseerd en door de onderzoeker zijn de verschillende thema’s geïdentificeerd en ingebracht en tijdens de bijeenkomst. Deze thema’s hadden betrekking op de verschillende leermechanismen.

Tijdens de bijeenkomst waren drie van de vier leermechanismen zichtbaar, namelijk de leermechanismen identificatie, coördinatie en reflectie. Het leermechanisme transformatie was niet zichtbaar.

Het *leermechanisme identificatie* was zichtbaar door de manier waarop de praktijken van grensgangers van elkaar onderscheiden of aanvullen. Het leermechanisme identificatie kwam tot uiting in de wijze waarop de HubCoördinatoren vanuit hun verschillende praktijken elkaar aanvulden: “Ja, identificatie, we zijn van het vak leren, ontwikkelen en veranderen”. Het volgende fragment was betekenisvol in het onderscheiden van hun praktijken: “Ik besef (gezien) onze thema’s (van onze thematische Hub) [...] dat wij geen ledengroei beogen en actieve participatie van alle leden vragen (in tegenstelling tot regionale Hubs)”. Tijdens het uitwisselen van thema’s voor een Hub-bijeenkomst verwoordde een HubCoördinator het leermechanisme identificatie als volgt: “Ik zou graag willen weten welke thema’s bij andere HubCoördinatoren leven” (deze vorm van activiteit is ook een vorm van leren, namelijk door de ogen van de andere naar de eigen praktijk te kijken, behorend bij het leermechanisme reflectie).

Het *leermechanisme coördinatie* was zichtbaar door het verkennen van problemen tijdens het overbruggen van de grenzen van elkaars praktijken. Het leermechanisme *coördinatie* kwam tot uiting in een behoefte aan een praktische aanpak bij de organisatie van Hub-bijeenkomsten, geïllustreerd door het volgende tekstfragment: “Het zou mij helpen... als stok achter de deur om voor aanvang van een nieuw seizoen een planning van de bijeenkomsten en behandelde thema’s te (moeten) maken en onderling uit te wisselen”, “Als een ervaren HubCoördinator een startende coördinator wil helpen ... binnen grenzen (hoe je een Hub kan coördineren)”, “Het is prettig om bij andere HubCoördinatoren een hulplijn te hebben indien nodig” en “Samen organiseren van een (Hub-)bijeenkomst... en door het delen van een gastspreker”. Het inzetten van doeltreffende middelen en

procedures om samen efficiënt een probleem om te lossen, werd als volgt omschreven: “Door een meer specifieke nieuwsbrief voor Hubs, waarbij de Hubs zich presenteren en beschrijven welke thema’s er spelen”, “Ik ben benieuwd hoe je je Hub promoot en leden werft” (deze vorm van activiteit is ook een vorm van leren, namelijk door de ogen van de andere naar de eigen praktijk te kijken behorend, bij het leermechanisme reflectie). Door meerdere HubCoördinatoren werd voor het organiseren bij bijeenkomsten van de Hubs “een behoefte aan ondersteuning van de planning” aangegeven”

Het *leermechanisme reflectie* was zichtbaar doordat de HubCoördinatoren leerde door de ogen van de andere naar de eigen praktijk te kijken. Er vindt een wisseling van perspectief plaats waarbij uitgewisselde perspectieven worden omschreven en wederzijds betekenis aan wordt verleend en verschillende kennis wordt verbonden. Een HubCoördinator omschreef een activiteit die binnen het leermechanisme reflectie plaatsvond als volgt: “Een beter beeld krijgen van wat handig is [en] werkt (bij andere Hubs)”.

Het *leermechanisme transformatie* was niet zichtbaar. Er vond geen *samenwerking en integratie van elkaars praktijken* plaatst. Er werden geen intenties en visualisaties gedeeld om tot nieuwe, grensverleggende hybride praktijken te komen. De ervaring om vanuit hun eigen praktijk grensoverschrijdend te leren en te werken werd niet gedeeld. Ook werden de integratie van verschillende perspectieven en de combinatie van ingrediënten uit elkaars praktijken niet gedeeld.

Resultaten waardecreatie tijdens de interviews

Uit de analyse van de gegeven antwoorden blijkt dat de HubCoördinatoren de volgende *dimensies van waarde (waardecreatie)* inzetten in hun werkzaamheden als coördinator. Dit vormde de tweede deelvraag in het praktijkonderzoek. Tijdens de interviews kwamen bij drie van de zes dimensies van waarde verschillende activiteiten ter sprake die de HubCoördinatoren inzetten bij hun werkzaamheden als coördinatoren en die gezien de aard van de activiteiten vallen onder de omschrijving van verwachte, onmiddellijke en potentiële waarde. Bij de dimensies toegepaste, gerealiseerde en transformatieve waarde werden geen activiteiten zichtbaar.

De *dimensie verwachte waarde* was zichtbaar doordat werden de HubCoördinatoren werden uitgenodigd om aan te geven welke waarden ze verwachten dat door onderlinge uitwisseling en samenwerking werd gecreëerd. Als de reden voor deelname, behoeften en verwachtingen gaven HubCoördinatoren het volgende aan: “Als wij een keer onthand zitten, omdat een thema niet door kan gaan of dat we geen thema kunnen vinden (dat we dan met andere HubCoördinatoren kunnen uitwisselen); “Ik vind het belangrijk om de expertise van andere (leden van) Hubs te kunnen benutten” en “Het moet geen verplichting zijn, maar dat je het gemakkelijk maakt om elkaar te vinden”.

De *dimensie onmiddellijke waarde* die zichtbaar was, is te omschrijven als waardevolle activiteiten en interacties die de HubCoördinatoren meteen toepassen. De volgende activiteit hielp de HubCoördinatoren om onmiddellijke waarde voor elkaar te realiseren: “Door de geografische afstand waren we (leden van een regionale Hub) niet in de gelegenheid om een bijeenkomst van een thematische Hub bij te wonen. We hebben samen gekeken of bij [hen] in de regio een thematische Hub geïnitieerd kon worden om in deze behoefte te voorzien. Uiteindelijk hebben we een bijeenkomst van de andere Hub online mogen bijwonen”.

Waardevolle activiteiten en interacties die de HubCoördinatoren later toepassen is een waarde die tijdens zichtbaar was tijdens de *dimensie potentiële waarde*. Potentiële waarde valt in vijf categorieën uiteen, namelijk menselijk, sociaal, tastbaar, reputatie- en leerkapitaal, waarvan hier enkele voorbeelden volgen. Het fragment “Ik heb behoefte aan een Talentenbank of een smoeleboek met een beschrijving van elkaars talenten en expertise waarop ik andere HubCoördinatoren kan vinden en benaderen” is een voorbeeld van *menselijk kapitaal* (nieuwe vaardigheden en perspectieven), *sociaal kapitaal* (het belang van relaties en connecties tussen deelnemers) en *tastbaar kapitaal* (de manier waarop de toegang tot de informatie uit een tastbaar product kan worden gefaciliteerd). Het fragment “Een club van L&D-professionals die interesse tonen in elkaar en bereid zijn om van elkaar te leren” is een voorbeeld van *reputatiekapitaal* ((h)erkenning van de strategische waarde van een domein) en *leerkapitaal* (de ontwikkeling van het leervermogen, en deelnemende HubCoördinatoren die in de praktijken van andere HubCoördinatoren andere manieren van leren zien). *Leerkapitaal* kwam ook als volgt aan de orde: “Goh, ik hoef dus niet in mijn eentje een Hub-bijeenkomst te coördineren” en “Jullie pakken dit samen op (met de leden van een Hub)”. *Reputatiekapitaal* werd als volgt omschreven: “Ik word meer aangezet doordat ik een onderdeel ben van lerend Nederland” en “Wij hebben als HubCoördinatoren en lid van Develhub best wel een belangrijke rol om lerend Nederland, te stimuleren, want dat is onze professie”.

Tijdens de interviews was de dimensie *toegepaste waarde* niet zichtbaar; er ontstonden geen verandering in de praktijk. De HubCoördinatoren kwamen tijdens het interview niet tot verandering of verbeteringen van hun procedures of hun voorbereidingen op een overleg in hun praktijk.

De *dimensie gerealiseerde waarde* was zichtbaar door intenties en acties die tot resultaten leiden. HubCoördinatoren ondernamen tijdens het interview geen activiteiten die tot resultaten leidden en zetten geen verandering in die tot een positief effect in hun eigen praktijk of in de praktijken van andere HubCoördinatoren leidde.

Tijdens de interviews was geen merkbare of meetbare veranderingen in de praktijk zichtbaar; er werd geen *gerealiseerde waarde* zichtbaar. Ze leidden niet tot intenties en acties en de HubCoördinatoren ondernamen geen activiteiten die tot resultaat leidden; ze zetten geen verandering in die tot een positief effect in hun eigen praktijk of in de praktijken van andere HubCoördinatoren leidde.

Tijdens de interviews was geen huidige waarde gecreëerd of herkaderd; er werd geen *transformatieve waarde* zichtbaar. HubCoördinatoren kwamen niet tot een overweging van de leerbehoeften van zichzelf en van elkaar, heroverwogen geen strategieën of doelstellingen en ontwikkelden geen criteria om het leerproces met andere HubCoördinatoren goed te laten (blijven) verlopen en tot nieuwe inzichten te komen.

Resultaten waardecreatie tijdens de bijeenkomst

In de praktijk is onderzocht tot welke dimensies van waarde (waardecreatie) de HubCoördinatoren in hun werkzaamheden als coördinator inzetten. Tijdens de bijeenkomst kwamen bij drie van de zes dimensies van waarde activiteiten tot stand, namelijk de verwachte, potentiële en toegepaste waarde; bij de onmiddellijke, gerealiseerde, en transformatieve waarde kwamen geen activiteiten tot stand.

De *dimensie verwachte waarde* was zichtbaar doordat de HubCoördinatoren werden uitgenodigd om aan te geven welke waarden ze verwachtten dat door onderlinge uitwisseling en samenwerking werd gecreëerd. Als de reden voor deelname, behoeften en verwachtingen gaven HubCoördinatoren het volgende aan: “Inspiratie opdoen, samen verkennen, en tot een concrete aanpak komen” en “Weten dat je een beroep kunt doen op andere HubCoördinatoren”.

De *dimensie onmiddellijke waarde* was zichtbaar doordat de HubCoördinatoren meteen waardevolle activiteiten en interacties toepasten. Het toepassen van activiteiten of interacties toe die hielpen om onmiddellijke waarde voor elkaar te realiseren vond tijdens de bijeenkomst niet plaats.

Waardevolle activiteiten en interacties die de HubCoördinatoren later toepasten is een waarde die tijdens de *dimensie potentiële waarde* zichtbaar was. Potentiële waarde valt in vijf categorieën uiteen, namelijk menselijk, sociaal, tastbaar, reputatie- en leerkapitaal, waarvan hier enkele voorbeelden volgen. *Potentiële waarde* in de vorm van *leerkapitaal* vond plaats. De ontwikkeling van leervermogen ontstond doordat de HubCoördinatoren andere manieren van leren ontdekten dan gangbaar was in de eigen praktijk. Uitwisseling (met andere HubCoördinatoren) “leidt tot meer zelfvertrouwen over hoe ik het doe als HubCoördinator” en andere HubCoördinatoren gaven tijdens de bijeenkomst aan dat ze van elkaar leerden. De HubCoördinatoren verwoordde het als volgt: ‘Ik voel mij verantwoordelijk voor een goed verloop van een Hub en wat daarbij komt kijken’. ‘Ik vraag mij of er andere opties mogelijk zijn want het is nogal veel werk’. “Ik hoor nu voor het eerste dat jij (een andere HubCoördinator) de bijeenkomsten samen elkaar (de leden van een Hub) bespreken en organiseren”.

Tijdens de bijeenkomst was de *dimensie toegepaste waarde* zichtbaar; er ontstonden verandering in de praktijken van de HubCoördinatoren. Toegepaste waarde leidde tijdens de bijeenkomst tot verandering of verbeteringen van hun procedures en hun voorbereidingen op een overleg in hun praktijk, dat geïllustreerd kan worden aan de hand van het volgende fragmenten: “Laten we ook direct met elkaar [...] communiceren in de vorm van een [...] WhatsAppgroep of op LinkedIn”, waarbij een van de HubCoördinatoren ook vervolgens direct een LinkedIn-groep aanmaakte. Daarnaast vond de volgende activiteit plaats: “Laten we de intentie uitspreken om in een jaarplan te beschrijven wat voor inspirerende bijeenkomsten we willen gaan doen, zodat we onderling kunnen uitwisselen”.

Tijdens de bijeenkomst kwamen geen merkbare of meetbare veranderingen in de praktijk aan de orde; er werd geen *gerealiseerde waarde* zichtbaar in de vorm van intenties en acties die tot resultaten leiden.

De *dimensie transformatieve waarde* was zichtbaar door het creëren of herkaderen van de huidige waarde. Bij de HubCoördinatoren werd tijdens de bijeenkomst geen transformatieve waarde zichtbaar; er werd geen heroverweging van de leerbehoeften van zichzelf of van elkaar zichtbaar, er werden geen strategieën of doelstelling geherformuleerd en er werden geen criteria ontwikkeld om het leerproces met andere HubCoördinatoren goed te laten (blijven) verlopen en tot nieuwe inzichten te komen.

Conclusie en discussie

Conclusie

Het is voor Develhub belangrijk dat de HubCoördinatoren onderling meer uitwisselen en samenwerken om als landelijke netwerk- en beroepsorganisatie voor L&D'ers te kunnen blijven inspelen op de behoefte van hun (potentiële) leden en op ontwikkelingen in het L&D-landschap. De HubCoördinatoren vormen voor Develhub een belangrijke schakel naar haar (potentiële) leden die jaarlijks aan diverse bijeenkomsten van een Hub deelnemen. Deze bijeenkomsten geven goed zicht op de onderwerpen waar de (potentiële) leden aandacht aan willen besteden en die kunnen bijdragen aan de aanscherping van de missie, strategie en visie van Develhub.

Vanuit deze context is gekeken welke wetenschappelijke theorieën een goed kader boden om te onderzoeken hoe de HubCoördinatoren tot meer uitwisseling en samenwerking konden komen. Om elkaars grenzen en perspectieven te verkennen, bood de theorie over boundary crossing een goede basis. Akkerman &

Bakker (2011a) hebben het leerproces dat grensgangers doormaken aan de hand van vier leermechanismen uitgewerkt, te weten: identificatie, coördinatie, reflectie en transformatie. Om grenzen van elkaars praktijken te overbruggen kunnen clusterings van typen leerprocessen ontstaan (leermechanismen), die optreden of plaatsvinden als er verbanden tussen praktijken ontstaan. Het waardecreatiemodel van Wenger et al. (2011) biedt handvatten om het leerpotentieel en het daadwerkelijk leren dat tijdens de overbrugging van grenzen door de HubCoördinatoren plaatsvindt in kaart te brengen, het biedt de mogelijkheid om de diversiteit en rijkheid van waarden in kaart te brengen en het is een bruikbaar, dynamisch, cyclisch model om de opbrengsten van een collectief leerproces te onderzoeken (Wenger et al., 2011).

Uit de resultaten blijkt dat reflecteren niet alleen plaatsvond tijdens activiteiten behorend bij het leermechanisme reflectie, maar ook tijdens activiteiten die bij de overige leermechanismen plaatsvonden. Ter illustratie volgen voorbeelden uit de resultaten van het onderzoek. Zo zijn de HubCoördinatoren geïnteresseerd welke thema's bij andere HubCoördinatoren leven. Dit is een voorbeeld van leren waarbij door de ogen van de andere naar de eigen praktijk wordt gekeken (was ook bij het leermechanisme identificatie zichtbaar). Een ander voorbeeld is dat HubCoördinatoren willen weten hoe je een Hub promoot en leden werft en bij een andere Hub als deelnemer willen aansluiten om te leren hoe je een Hub-bijeenkomst coördineert (was ook bij het leermechanisme coördinatie zichtbaar). Tenslotte het voorbeeld dat HubCoördinatoren kennis willen halen of met elkaar delen (was ook bij het leermechanisme transformatie zichtbaar). Immers: alleen door te reflecteren leerden de HubCoördinatoren door de ogen van de andere HubCoördinatoren naar hun eigen praktijk te kijken. Ze zagen waar hun praktijken elkaar aanvulden of zich van elkaar onderscheidden en vond er een duidelijke definiëring van hun eigen praktijk plaats (leermechanisme identificatie). Er kon een perspectiefuitwisseling plaatsvinden, waarbij de HubCoördinatoren leerden betekenis te geven aan hun perspectieven en leerden onderling kennis uit te wisselen en met elkaar te verbinden (leermechanisme reflectie).

Zoals verwacht op basis van de theorie, bleek gedurende het onderzoek dat de HubCoördinatoren tijdens de verkenning van elkaars perspectieven te maken kregen met sociale en culturele verschillen. Ter illustratie van de sociale en culturele verschillen, volgen voorbeelden uit de resultaten van de gegeven antwoorden, waarbij de HubCoördinatoren activiteiten behorend bij de verschillende leermechanismen inzetten in hun werkzaamheden als coördinator. Met name coördinatoren van een thematische Hub gaven aan weinig raakvlakken te zien om te gaan samenwerken met coördinatoren van een regionale Hub, omdat de wijze waarop thema's tot stand komen en de Hub wordt gecoördineerd te veel verschillen. En sommige Hubs kampen met te weinig leden terwijl anders Hub juist geen nieuwe leden willen.

Het vergde meer inspanning van de HubCoördinatoren om deze verschillen (leermechanisme identificatie) zowel tussen de thematische Hubs onderling en als tussen de thematische en regionale Hubs te overbruggen. Tijdens dit proces werd zichtbaar tegen welke verschillende problemen ze aanliepen om onderling meer uit te wisselen en samen te werken, en welke taken ze belangrijk vonden om te verdelen om deze problemen op te lossen (leermechanisme coördinatie). Zo is het door de landelijke verspreiding van de Hubs voor de HubCoördinatoren lastiger om fysiek bij elkaar te komen. Dat bleek ook toen leden van een regionale Hub een bijeenkomst van een thematische Hub wilden bijwonen maar de reisafstand een te groot obstakel bleek. Het vraagt met name van de HubCoördinatoren die thematische Hubs coördineren meer tijd om gemeenschappelijke taken af te stemmen. Taken zoals het gezamenlijk met deelnemers van een Hub bepalen van thema's en het uitnodigen van gastsprekers. HubCoördinatoren geven aan dat ze het handig vinden welke thema's bij de andere Hubs aanbod komen, en welke gastsprekers ze inschakelen voor het geval ze zelf niet op een thema komen of dat een (gast)spreker de geplande bijeenkomst niet kan verzorgen. Ook taken zoals het plannen, coördineren van de Hub-bijeenkomsten en het werven van nieuwe leden kwamen ter sprake. Zo gaven de HubCoördinatoren aan behoefte te hebben om vanuit Develhub ondersteund te worden bij de planning en coördinatie van de Hub-bijeenkomsten en werving van nieuwe leden. Taken die ze veelal ieder op hun eigen manier naast hun reguliere werkzaamheden uitvoeren.

Er hebben activiteiten plaatsgevonden zoals het delen van intenties en visualisaties om tot nieuwe praktijken te komen. De HubCoördinatoren hebben echter tijdens de korte tijdspanne van vier maanden waarin het onderzoek plaatsvond, niet kunnen ervaren hoe het is om vanuit de eigen praktijk grensoverschrijdend te leren en te werken. Aangezien in de theorie over boundary crossing beide soorten activiteiten onder het leermechanisme transformatie vallen, is er geconcludeerd dat er tijdens dit onderzoek geen volledige transformatie plaatsvond.

Resumerend volgt de volgende conclusie op de eerste deelvraag, namelijk *Welke leermechanismen zetten de HubCoördinatoren in?* Uit de analyse van de gegeven antwoorden blijkt dat de HubCoördinatoren in hun werkzaamheden als coördinator activiteiten uitvoeren, behorend bij de leermechanismen identificatie en coördinatie en in mindere mate reflectie en transformatie. Uit het onderzoek in praktijk blijkt dat de HubCoördinatoren in hun werkzaamheden als coördinator activiteiten uitvoeren, behorend bij de leermechanismen identificatie, coördinatie en reflectie, waarbij het leermechanisme transformatie niet zichtbaar was.

Tijdens het onderzoek is ook onderzocht of de HubCoördinatoren waarde creëerden aan de hand van activiteiten die toe te kennen zijn aan de verschillende leermechanismen. Als eerste is aan de hand van de *dimensie*

verwachte waarde (Dingyloudi & Strijbos, 2015) onderzocht of een sociaal leerproces bij de HubCoördinatoren op gang kwam. Deze dimensie bood de gelegenheid om de behoeften en verwachtingen bij de HubCoördinatoren te onderzoeken. Door de HubCoördinatoren stil te laten staan bij de waarde die ze verwachtten te creëren, kregen de HubCoördinatoren zicht op hun perspectief en handelen als grensgangers. Ze leerden om belangrijke activiteiten te verwoorden en zich bewust te worden van hun interpretaties. Voorbeelden van activiteiten waarbij het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal aan de orde was: het kunnen delen van een visie vanuit Develhub om als HubCoördinator je mee te verbinden; het starten van een nieuwsbrief waarin de HubCoördinatoren de Hubs kunnen presenteren en beschrijven welke thema's aan bod komen, uitwisselen hoe je een Hub promoot en hoe je leden kan werven, weten waar je kennis kan halen en delen om een Hub te coördineren (talenbank, smoelenboek), delen wat welk of niet werkt en waar je tegen aanloopt als je een Hub coördineert, op elkaar kunnen terugvallen (een hulplijn). Er ontstond een *gemeenschappelijk taal* om op voort te bouwen bij het onderzoek naar de dimensies van waarde (Wenger-Trayner et al., 2019) die de HubCoördinatoren als grensgangers kunnen creëren.

Uit de resultaten blijkt dat met name de dimensie *verwachte waarde* zich ervoor leende om zicht te krijgen op de waarde van de HubCoördinatoren die ze als sociaal leernetwerk creëren. De onderverdeling in de potentiële waarde bood de HubCoördinatoren ook de gelegenheid om waarden te identificeren die met name relevant zijn voor het werkveld waarin L&D'ers opereren, zoals menselijk, sociaal, tastbaar, reputatie- en leerkapitaal.

Resumerend volgt de volgende conclusie op de tweede deelvraag, namelijk *Tot welke waardecreatie komen de HubCoördinatoren?* Uit de analyse van de gegeven antwoorden blijkt dat de HubCoördinatoren de volgende *dimensies van waarde (waardecreatie)* creëren in hun werkzaamheden als coördinator, namelijk *verwachte, onmiddellijke en potentiële waarde*, waarbij *toegepaste, gerealiseerde en transformatieve waarde* niet zichtbaar werd. Uit het onderzoek in praktijk blijkt dat de HubCoördinatoren de volgende dimensies van waarde inzetten in hun werkzaamheden als coördinator, namelijk *verwachte, potentiële waarde en toegepaste waarde* en waarbij *onmiddellijke, gerealiseerde en transformatie waarde* niet zichtbaar werd.

Afsluitend kan als antwoord op hoofdvraag van het onderzoek (*Op welke wijze zetten de HubCoördinatoren de vier leermechanismen in om tot meer waardecreatie te komen?*) worden vastgesteld dat de HubCoördinatoren meer inzicht hebben verkregen in hoe zij het zelf beleefden om als grensgangers hun praktijken onderling te verkennen. Zij hebben aan de hand van de vier leermechanismen geoefend met elkaars praktijken te verkennen en meer zicht gekregen op de potentiële waarden die voor hun werkveld van belang zijn. Daarnaast hebben de HubCoördinatoren gemerkt hoe belangrijk het is om goed te verwoorden welke vorm van uitwisseling en samenwerking voor hen waarde creëert.

Discussie

De theorie over boundary crossing die vanuit het onderwijs is ontstaan, biedt een waardevol theoretisch kader voor het onderzoek. Zo krijgen de HubCoördinatoren als grensgangers inzicht in de verschillen en overeenkomsten tussen hun praktijken (leermechanisme identificatie) om vervolgens te verkennen tegen welke problemen (leermechanisme probleemverkenning) ze aanlopen om tot meer uitwisseling en samenwerking te komen.

Volgens de theorie gaan de HubCoördinatoren na de verkenning van de leermechanismen identificatie en coördinatie over tot uitwisseling van elkaars perspectieven (leermechanisme reflectie). Tijdens het onderzoek bleek echter dat reflecteren ook tijdens gesprekken die behoorden bij de leermechanismen identificatie, coördinatie en reflectie plaatsvond.

Grensinteractie tussen de HubCoördinatoren heeft gezien de opzet van het interview niet kunnen plaatsvinden maar kon bij de bijeenkomst wel aanbod komen. Om reflectie te activeren, is interactie met de andere deelnemers van belang (Akkerman & Bruining, 2016). Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat tijdens de bijeenkomst de HubCoördinatoren er niet aan toekwamen om tot nieuwe praktijken (transformatie) te komen, waarbij de beperkte beschikbare tijd een rol speelde.

In dit onderzoek is ervan uitgegaan dat de vier leermechanismen elkaar (lineair) opvolgen. Het is aan te bevelen om bij een vervolgonderzoek er rekening mee te houden dat in de praktijk de volgorde kan variëren. Door vooraf in te spelen op de mogelijkheid dat de volgorde van de leermechanismen kan variëren ontstaat meer ruimte voor de deelnemers om afhankelijk van hun praktijk de verschillende activiteiten behorend bij de leermechanismen te verkennen. Daarbij kan onderzoeker zich vooraf beter voorbereiden op het toetsen, het interpreteren en het kwalificeren van de resultaten voortvloeiend uit activiteiten behorend bij de leermechanismen die in wisselende volgorde zichtbaar worden.

Uit de resultaten van het onderzoek volgt ook het voorstel om aan te geven dat het overbruggen van grenzen van elkaars praktijken een continu leerproces is. Er kan ten onrechte de verwachting leven, dat het leerproces is voltooid zodra transformatie heeft plaatsgevonden. Echter door nieuwe situaties manifesteren nieuwe obstakels en nieuwe (afbakening) van grenzen voor de HubCoördinatoren om te overbruggen als ze onderling willen blijven uitwisselen en samenwerken. Het vergt van de HubCoördinatoren opnieuw een bereidheid om hun

sociale en culturele verschillen te overbruggen. Ze doorlopen continue een sociaal leerproces, waarbij de inzet van de leermechanismen kan helpen om de grenzen van hun praktijken te overbruggen.

Naast de theorie over boundary crossing biedt de theorie over waardecreatie een waardevol theoretisch kader voor het onderzoek. Waardecreatie gaat over de waarde die netwerken creëren als sociale leeractiviteiten plaatsvinden. Uiteenlopend van het leren van elkaars ervaringen, elkaar helpen met uitdagingen, samen kennis creëren, beroepsmatig nieuwe ontwikkelingen volgen, veranderingen stimuleren en nieuwe vormen van professionele ontwikkelingsmogelijkheden benutten, en heel praktisch informatie, tips en documenten delen (Wenger et al., 2011). De dimensies van waarde bieden handvatten om waarde zichtbaar te maken die de HubCoördinatoren bij het inzetten van de leermechanismen creëren.

Tijdens het onderzoek kwam naar voren dat in de wetenschappelijke literatuur het begrip transformatie zowel bij het leermechanisme transformatie als bij de dimensie transformatieve waarde wordt gebruikt. Zowel bij de theorie over boundary crossing (Akkerman & Bakker, 2011a) als de theorie over waardecreatie (Dingyloudi & Strijbos, 2015; Wenger et al., 2011) wordt ervan uitgegaan dat er een perspectiefwisseling plaatsvindt. Bij het leermechanisme transformatie ligt echter meer het accent op de kernbegrippen intenties en visualisaties en de ervaring om grensoverschrijdend te werken, terwijl bij de dimensie transformatieve waarde het accent meer ligt op de kernbegrippen leerbehoeften, strategieën en doelstellingen, leerproces en tot nieuwe inzichten komen. Deze verschillen zijn vanuit de achtergrond van de theorieën te verklaren. Bij het leermechanisme transformatie is het belangrijk dat de HubCoördinatoren de intentie hebben om de grenzen van elkaars praktijken te verkennen en te overbruggen en dit ook kunnen visualiseren. Bij de dimensie transformatieve waarde is het belangrijk dat de HubCoördinatoren bereid zijn om van en met elkaar te leren en om daarvoor doelen en strategieën te formuleren, om zo tot nieuwe inzichten te komen.

In de praktijk is onderzocht tot welke dimensies van waarde (waardecreatie) de HubCoördinatoren in hun werkzaamheden als coördinator inzetten. Uit de resultaten van het praktijkonderzoek blijkt het belang om duidelijk het verschil aan te geven tussen toegepaste waarde waarbij er wel sprake is van verandering of verbetering, maar dat deze pas bij gerealiseerde waarde wordt gerealiseerd. Dit lijkt een minimaal verschil maar is van wezenlijk belang. Zo maakte een HubCoördinator tijdens de bijeenkomst een LinkedIngroep voor de HubCoördinatoren aan (toegepaste waarde), maar pas als de HubCoördinatoren gebruik maken van deze groep is er sprake van gerealiseerde waarde.

Bij de voorbereiding van het onderzoek is rekening gehouden met de context waarin de dimensies van waarde werden onderzocht. In het geval van Develhub als landelijke netwerk- en beroepsorganisatie vormde de onderverdeling in vijf categorieën bij potentiële waarde een belangrijke rol. Uit deze onderzoekservaring volgt het advies om afhankelijk van de context waarin een onderzoek plaatsvindt, te overwegen of een onderverdeling in categorieën bij meerdere dimensies van waarde van belang kan zijn.

Beperkingen in het onderzoek deden zich op theoretisch en praktisch vlak en onderzoeksmatig voor. Op *theoretisch vlak* vergt het van de deelnemers inzet en betrokkenheid om in korte tijd kennis te nemen van het theoretisch kader dat ten grondslag ligt aan de interviews en de bijeenkomst. Het verdient aanbeveling om vooraf meer tijd vrij te maken om deelnemers vertrouwd te laten raken met het theoretisch kader. Op *praktisch vlak* biedt de periode van vier maanden waarin het onderzoek plaatsvond een beperkte ruimte om activiteiten die de HubCoördinatoren in hun werkzaamheden als coördinator inzetten en behoren bij het leermechanisme transformatie en de dimensie transformatie waarde zichtbaar te laten worden. Zo was er tijdens de bijeenkomst te weinig tijd over voor de HubCoördinatoren om gezamenlijk te reflecteren op hetgeen ze individueel op de post-its hadden geschreven over het inzetten van de vier leermechanismen en de dimensies van waarde. Door de beperkte tijd kwam het niet tot een verdere verkenning van samenwerking en integratie van elkaars praktijken (leermechanisme transformatie) en tot waarde die tot nieuwe inzichten leidt (transformatieve waarde). *Onderzoeksmatig* is het belangrijk om bij het uitvoeren van het onderzoek er rekening mee te houden dat het veel vertrouwen en betrokkenheid van de deelnemers vraagt om hun eigen perspectief onder woorden te brengen, verschillende perspectieven in te nemen en in te leven in de situatie van andere deelnemers aan het onderzoek (Boland & Tenkasi, 1995; Fortuin et al., 2020; Galinsky & Moskowitz, 2000).

Aanbevelingen voor de praktijk

Het onderzoek heeft bijgedragen aan de verdere professionalisering van Develhub als landelijk netwerk- en beroepsorganisatie voor L&D'ers. De HubCoördinatoren werden zich er meer bewust van dat ze als grensgangers een belangrijke functie vervullen naar de (potentiële) leden van Develhub. Tijdens de interviews en bijeenkomst werd op een methodische wijze aandacht besteed aan het belang om onderling uit te wisselen en samen te werken. De HubCoördinatoren ontwikkelden een gemeenschappelijke taal die het voor hen makkelijker maakte om als grensgangers met elkaar te communiceren. Ten slotte werden de HubCoördinatoren door de interviews en bijeenkomst geactiveerd en gestimuleerd om tot meer uitwisseling en samenwerking te komen. Op basis van de resultaten van het onderzoek volgen een aantal aanbevelingen voor de praktijk.

Het is aan te bevelen dat Develhub de regie houdt bij de aanstelling en begeleiding van huidige en nieuwe HubCoördinatoren. Dit kan door kwaliteitseisen te stellen aan haar leden die een Hub (willen) coördineren. Een

van de kwaliteitseisen is dat HubCoördinatoren bereid zijn om met andere grensgangers een relatie op te bouwen en te netwerken. Uit het onderzoek is gebleken dat het belangrijk is om als HubCoördinatoren een volgende stap richting transformatie te zetten. Door het ontstane contact tussen de praktijken van de HubCoördinatoren als bruggenbouwers kunnen nieuwe vormen van samenwerkingen ontstaan (leermechanisme transformatie) en daadwerkelijk merkbare en meetbare veranderingen in en tussen de praktijken van de HubCoördinatoren worden gecreëerd die tot nieuwe inzichten leiden (dimensie transformatieve waarde). Daarvoor is het belangrijk om effectief met elkaar te communiceren en samenwerken om tot een goede coördinatie te komen (Gulikers & Oonk, 2016).

Wenger et al. (2011) geeft het belang aan om er rekening mee te houden als grensganger het nog zeer verschillend ervaren om met elkaar contact op te nemen en van elkaar te leren. Zo bleek tijdens het onderzoek dat de HubCoördinatoren gewend zijn om zelfstandig een Hub te coördineren en sporadisch contact met elkaar zoeken.

Wierdsma & Swieringa (2017) beschrijven dat het verwoorden en hanteren van verschillende doelen, normen en waarden, een inspanning vraagt om elkaar te vinden en te begrijpen. Het resultaat van het onderzoek is dat het theoretische kader de HubCoördinatoren een gemeenschappelijk taal biedt bij het overbruggen van de grenzen van hun praktijken. Deze gemeenschappelijk taal biedt Develhub een basis bij het stimuleren en faciliteren van de onderlinge uitwisseling en samenwerking tussen de HubCoördinatoren, waarbij ook andere doelen, normen en waarden aan het licht kunnen komen. Een gemeenschappelijke taal biedt ook houvast om verschillen te leren te verwoorden en kan de inspanning die het leren te verwoorden met zich meebrengt vergemakkelijken.

Wenger et al. (2011) geeft het belang aan om eerst door te vragen om aan te geven wat betrokkenen van elkaar kunnen leren en bereiken. Waarbij Akkerman en Bruining (2016) adviseren om zorgvuldig na te gaan welke doelen de grensgangers zelf nastreven en op welke wijze ze deze willen realiseren. Door hier rekening mee te houden, creëert Develhub een gevoel van betrokkenheid met de HubCoördinatoren en versterkt daarmee de binding met haar als landelijk netwerk- en beroepsorganisatie.

Door als Develhub gericht aandacht te blijven besteden aan de HubCoördinatoren, kan een uitwisseling tussen hun activiteiten en thema's en de beleidsontwikkeling van Develhub plaatsvinden. Aandacht besteden door minimaal jaarlijks de tijd te nemen om ze individueel te bevragen naar hun ervaringen bij de coördinatie van een Hub. Tijdens het onderzoek bleek een bereidheid om online geïnterviewd te worden, waardoor de geografische spreiding van de HubCoördinatoren geen belemmerende factor meer vormt. Ook neemt het geen extra tijd van de HubCoördinatoren in beslag als tijdens door Develhub georganiseerde workshopdagen of het jaarcongres voldoende tijd voor hen wordt ingepland om onderling ervaringen uit te wisselen en te bespreken als ze tegen problemen aanlopen, zoals de bijeenkomst met verdere verkenning van de thema's heeft laten zien. Onderling ervaringen uitwisselen kan aan de hand van het theoretisch kader dat tijdens het onderzoek werd gehanteerd. Voortbouwen op het theoretisch kader betekent voortbouwen op een gemeenschappelijke taal die de HubCoördinatoren helpt om hun sociale en culturele verschillen te overbruggen. Op deze wijze waarborgt Develhub dat ze aandacht aan de onderlinge uitwisseling en samenwerking van de HubCoördinatoren blijft besteden.

Develhub kan de HubCoördinatoren ondersteunen bij het werven van nieuwe leden door in haar nieuwsbrieven informatie over de activiteiten en thema's van de Hubs op te nemen. Ook is het mogelijk voor Develhub om de HubCoördinatoren een podium te bieden. Zo kan Develhub tijdens haar jaarcongres een stand aanbieden waar de HubCoördinatoren deelnemers aan het congres kunnen informeren over hun Hub of stimuleren om zelf een Hub te starten. In dat laatste geval is het belangrijk dat Develhub de regie houdt om nieuwe HubCoördinatoren te ondersteunen en bespreken welke missie, strategie en visie ze als landelijk netwerk- en beroepsorganisatie hanteert. Dat is nu nog niet het geval en maakt het lastiger voor de HubCoördinatoren om tot uitwisseling en samenwerking te komen.

Tijdens het onderzoek bleek dat de HubCoördinatoren veelal zelf bepalen welke informatie en in welke frequentie ze over hun Hub op de site van Develhub plaatsen. En of deze informatie alleen toegankelijk voor deelnemers aan een Hub was of voor alle geïnteresseerden die de site van Develhub raadplegen. Dit had verschillende nadelen. De (potentiële) leden kregen minder gemakkelijker zicht op de Hub die bij hun ontwikkelvragen aansloot. De HubCoördinatoren konden onderling minder gemakkelijk gastsprekers en thema's uitwisselen. Daarnaast was Develhub was minder goed op de hoogte welke thema's haar leden van belang vonden en kon deze informatie minder goed benutten om haar beleid verder bij te sturen. Op basis van bevindingen van het onderzoek, is Develhub is gestart met het stroomlijnen van de informatie die de HubCoördinatoren delen over de activiteiten en thema's die binnen hun Hub plaatsvinden. Daarnaast is het voornemen dat een profiel van de HubCoördinatoren en de leden van een Hub op de website van Develhub wordt geplaatst. Tijdens het onderzoek duiden de HubCoördinatoren dit als Talentenbank of een smoelenboek aan.

De HubCoördinatoren die aan het onderzoek deelnamen waren verdeeld over de vraag om deelnemers aan een Hub te verplichten om ook lid te worden van Develhub. Tijdens het onderzoek bleek dat door geen lid te worden de binding met Develhub afbrokkelt en het risico ontstaat dat enkele Hubs zich afscheiden van het

landelijk netwerk- en beroepsorganisatie. Daarbij speelt het een rol dat het van deelnemers van een thematische Hubs een bereidheid vraagt om het sociale leerproces te doorlopen, wat alleen tot stand kan komen als er voldoende binding tussen de deelnemers is. Mede op basis van het onderzoek is binnen het bestuur van Develhub de discussie weer aangewakkerd om verder te onderzoeken of deelnemers aan een Hub al dan niet verplicht worden om na een aantal bijeenkomsten lid van het landelijk netwerk- en beroepsorganisatie te worden.

Het is verder aan Develhub om een basis te leggen om de kennis en ervaring die tijdens de Hub-bijeenkomsten ontstaat ter beschikking te stellen aan leden die niet aan een Hub deelnemen om zo “samen de kwaliteit van lerend Nederland op een hoger niveau brengen” (Develhub, n.d.-b). Als Develhub de HubCoördinatoren een sociaal leernetwerk biedt, kan een gezamenlijke identiteit ontstaan en kunnen de HubCoördinatoren leren hun collectieve doel of taakverdeling verder te expliciteren (Zaalmink et al., 2007) in overeenkomst met de beroepscode van Develhub, waarin vanuit integriteit, betrouwbaarheid en respect vanuit de relatie tot vakgenoten wordt gehandeld en professionele verantwoordelijkheid wordt genomen (NVO2, 2017).

Referenties

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2012). Boundary crossing binnen en tussen organisaties. Het leerpotentieel van grenzen. *Opleiding in Ontwikkeling*, 1, 15–19.
https://www.researchgate.net/publication/233991384_Het_leerpotentieel_van_grenzen_Boundary_crossing_binnen_en_tussen_organisaties
- Akkerman, S. F., & Bruining, T. (2016). Multilevel Boundary Crossing in a Professional Development School Partnership. *Journal of the Learning Sciences*, 25(2), 240–284.
<https://doi.org/10.1080/10508406.2016.1147448>
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011a). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011b). Learning at the boundary: An introduction. *International Journal of Educational Research*, 50(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2011.04.002>
- Arts, M., & Bronkhorst, L. H. (2020). Boundary Crossing Support in Part-Time Higher Professional Education Programs. *Vocations and Learning*, 13, 215–243. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09238-9>
- Bakker, A., & Akkerman, S. F. (2014). A boundary-crossing approach to support students' integration of statistical and work-related knowledge. *Educational Studies in Mathematics*.
<https://doi.org/10.1007/s10649-013-9517-z>
- Bakker, A., Zitter, I., Beausaert, S., & De Bruijn, E. (2016). *Tussen opleiding en beroepspraktijk. Het potentieel van boundary crossing*. Koninklijke van Gorcum.
- Boland, R. J. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing. *Organization Science*, 6(4), 350–372. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.4.350>
- Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2021). Exploring Co-Construction of Learning Environments at the Boundary of School and Work Through the Lens of Vocational Practice. In *Vocations and Learning* (Vol. 14, Issue 3). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09276-2>
- Brassey, J., Christensen, L., Van Dam, N. (2019). The essential components of a successful L&D strategy. The ACADEMIES framework is a useful tool for conceptualizing learning strategy. In *McKinseyCompany*.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-essential-components-of-a-successful-l-and-d-strategy>
- Bruining, T., & Akkerman, S. (2017). Ontwikkeling van lerarenopleidingen door het leerpotentieel van grenzen te benutten. In M. Timmermans & C. van Velzen (Eds.), *Kennisbasis voor lerarenopleiders* (Katern 4:, Vol. 4, pp. 57–72). <https://velon.nl/wp-content/uploads/2018/09/Kennisbasis-Katern-4.pdf>
- Cornelissen, S., Van der Weerd, F., Van Grootheest, M., & Schetsberg, J. (2022). *Thema: Omgeving, ecologie van innoveren*.
- De Jong, T., & Cornelissen, L. F. (2020). De waarde van sociaal kapitaal. *Develop: Kwartaaltijdschrift over Human Resource Development*, april 2010, 60–64. https://www.kessels-smit.com/files/Develop_2010_01_proloog.pdf
- De Laat, M., & Coenders, M. (2021). Leren en veranderen in open praktijken: kartografie, facilitatie en waardecreatie van het sociale leren. In R. Poell & J. Kessels (Eds.), *Handboek Human Resource Development. Organiseren van Leren* (3rd ed., pp. 315–332). Lannoo Campus.
- Develhub. (n.d.-a). *Over ons*. Develhub. Retrieved October 16, 2022, from <https://develhub.nl/over-develhub>
- Develhub. (n.d.-b). *Samen naar een hoger niveau*. Develhub. Retrieved October 16, 2022, from <https://develhub.nl/>
- Dingyloudi, F., & Strijbos, J.-W. (2020). Community Representations in Learning Communities. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 64(7), 1052–1070. <https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1640788>

- Dingyloudi, F., & Strijbos, J. W. (2015). Examining value creation in a community of learning practice: Methodological reflections on story-telling and story-reading. *Seminar.Net - International Journal of Media, Technology and Lifelong Learning*, 11(3), 209–222. <https://doi.org/10.7577/seminar.2348>
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: toward and activity theoretical reconceptualisation. *Journal of Education and Work*.
- Engeström, Y., Engeström, R., & Kärkkäinen, M. (1995). Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction*, 5(4), 319–336. [https://doi.org/10.1016/0959-4752\(95\)00021-6](https://doi.org/10.1016/0959-4752(95)00021-6)
- Fortuin, K. P. J., Post Uiterweer, N. C., Gulikers, J. T. M., Oonk, C., & Tho, C. W. S. (2020). Training students to cross boundaries between disciplines, cultures, and between university and society: Developing a boundary crossing learning trajectory. In I. T. D. J. van der V. N. van H.-J. H.-M. J. T. de Laet (Ed.), *Engaging, Engineering, Education* (pp. 752–760). University of Twente. <https://www.sefi.be/wp-content/uploads/2020/11/Proceedings-2020-web.pdf#page=752>
- Galinsky, A. D., & Moskowitz, G. B. (2000). Perspective-taking: Decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and in-group favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 708–724. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.708>
- Garavan, T. N., Heneghan, S., O'Brien, F., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., Duggan, J., Lannon, R., Sheehan, M., & Grant, K. (2019). L&D Professionals in Organisations: Much Ambition, Unfulfilled Promise. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0166>
- Gulikers, J., & Oonk, C. (2016). Het waarderen van leren met partijen buiten de school. *Onderwijsinnovatie*, 17–24. <http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/511200>
- Hermans, H. J. M., & Hermans-Konopka, A. (2010). *Dialogical Self Theory: Positioning and Counter-Positioning in a Globalizing Society*.
- Karsten, H., Lyytinen, K., Hurskainen, M., & Koskelainen, T. (2001). Crossing boundaries and conscripting participation: representing and integrating knowledge in a paper machinery project. *European Journal of Information Systems*, 10(2), 89–98. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000395>
- Kelchtermans, G. (1999). De biografische methode. In B. Levering & P. Smeyers (Eds.), *Opvoeding en onderwijs leren zien. Een inleiding in interpretatief onderzoek* (pp. 132–153). Boom Lemma Uitgevers.
- Kessels & Smit. (2019). *Communicatiepiramide*. <https://www.kessels-smit.com/files/Communicatiepiramide-111962690687.pdf>
- Mathers, N., Fox, N., & Hunn, A. (2000). Using Interviews in a Research Project. In *Research Approaches in Primary Care* (pp. 113–134). Radcliffe Medical Press/Trent Focus.
- NVO2. (2017). *Beroepscode*. Develhub. <https://develhub.nl/develhub/beroepscode>
- Oliva, R. (2019). Intervention as a research strategy. *Journal of Operations Management*, 65(7), 710–724. <https://doi.org/10.1002/joom.1065>
- Oonk, C. (2016). Learning and teaching in the Regional Learning Environment. Enabling students and teachers to cross boundaries in multi-stakeholder practices. In *Wageningen University & Research*. <https://doi.org/10.4324/9780203109939-8>
- Oonk, C., Gulikers, J., den Brok, P., & Mulder, M. (2022). Stimulating boundary crossing learning in a multi-stakeholder learning environment for sustainable development. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 21–40. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2021-0156>
- Roelse, V., Rouwenhorst, D., Xavier, M., Van der Torre, W., Koopmans, L., Van der Horst, A., Van Nispen, A., & Vos, M. (2020). *Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Kennisdocument leven lang ontwikkelen*. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/eigen-regie-loopbaan.pdf>

- Rozemond, T. (2012). *Communities of Practice als stimulans voor onderwijsontwikkeling*. Centrum voor nascholing.
- Ruijters, M. C. P. (2021). *Manifest voor de beroepsidentiteit. Over de achterkant van personaliseren en flexibiliseren van beroepsopleidingen*. <https://goodworkcompany.nl/actueel/manifest-voor-de-beroepsidentiteit/>
- Saunders, M., Lewis, P & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek* (8th ed.). Pearson.
- Schaap, H., & De Bruijn, E. (2016). Het ondersteunen van kennisontwikkeling van studenten in het beroepsonderwijs: het opzoeken en creëren van grenservaringen. In A. Bakker, I. Zitter, S. Beusaert, & E. De Bruijn (Eds.), *Tussen opleiding en beroepspraktijk: het potentieel van boundary crossing* (pp. 139–155).
- SER. (2021). Samen toewerken naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt. In *Inspiratiedocument: SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen*. <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/scholing-ontwikkeling/Brochure-Skillsgerichte-arbeidsmarkt.pdf>
- Slagter, B., & De Kaste, W. (2020). *You learn we learn. Onderzoek naar de leerbehoefte onder de leden Develhub inclusief adviezen*.
- Smit, M., & Verdonschot, S. (2010). *Praktijkonderzoek. Motor voor verandering in organisaties*. Bohn Stafleu van Loghum. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-90-313-8239-2>
- Star, S. L. (2010). This is Not a Boundary Object: Reflections on the Origin of a Concept. *Science, Technology, & Human Value*, 35(5), 601–617. <https://doi.org/10.1177/0162243910377624>
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Stroer, M. (2015). *Learning and Development Trends in the Netherlands* [University of Twente, Enschede]. https://essay.utwente.nl/68223/1/Stroer_MA_GW.pdf
- Tack, P. J. (2001). Het primaire proces en drie kritische succesfactoren. In P. T. P. Beusmans (Ed.), *Professioneel Verenigingsmanagement*.
- Van Erve, J. (2018). *Intentieverklaring samenwerking NVO2-NOBTRA*. Develhub. <https://develhub.nl/blog/intentieverklaring-samenwerking-nvo2-nobtra>
- Van Pouwels, I., & De Leeuw, T. (2019). Vereniging is unieke innovatie-intermediair. *VM, Vakblad Voor Verenigingen, Vaktijdschrift Voor Professionals van Verenigingen, Branche- En Beroepsorganisaties.*, 62–64. <https://www.cooperationnext.nl/wp-content/uploads/2019/03/VM1.2019-10-Innovatie-en-intermediair.pdf>
- Verhoeven, N. (2016). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en onderzoek* (5e ed.). Boom uitgevers Amsterdam.
- Wenger-Trayner, B., Wenger-Trayner, E., Cameron, J., Eryigit-Madzwamuse, S., & Hart, A. (2019). Boundaries and Boundary Objects: An Evaluation Framework for Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 13(3), 321–338. <https://doi.org/10.1177/1558689817732225>
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. In *Systems Thinker* (Issue June). Cambridge University Press.
- Wenger, E., Trayner, B., & De Laat, M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities en networks: a conceptual framework. In *Ruud de Moor Centrum, Open University of the Netherlands* (Vol. 18). http://www.open.ou.nl/rslmlt/Wenger_Trainer_DeLaat_Value_creation.pdf
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2017). *Lerend organiseren en veranderen* (4th ed.). Noordhoff.

Zaalmink, B. W., Smit, C. T., Wielinga, H. E., Geerling-Eiff, F. A., & Hoogerwerf, L. (2007).
Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. (Issue January).
https://www.researchgate.net/publication/40104773_Netwerkgereedschap_voor_vrije_actoren_methoden_en_techneken_voor_het_succesvol-_begeleiden_van_netwerken

Dankwoord

Er is een intensieve weg afgelegd om tot het schrijven van deze thesis te komen. Bij aanvang van de master leren en innoveren stond het onderzoeken van het belang van reflecteren voor learning en development professionals centraal. De ontwikkeling bij Develhub in combinatie met het thema *Omgeving, Ecologie van innoveren* vormde een kantelpunt om te onderzoeken hoe de HubCoördinatoren onderling tot meer uitwisseling en samenwerking kunnen komen. Een kantelpunt waarbij Jantine van Beek als studiecoach op een doortastende manier mij zowel door het onderzoeksvoorstel als door de thesis heen heeft geloosd. Daarnaast bood de variatie van thema's en (gast) docenten de voedingsbodem om tot afronding van het onderzoek te komen.

Tijdens het doorlopen van de master is het belangrijk om met studiegenoten samen te werken en van elkaar te leren. Zo ontstond er een intensieve uitwisseling met Aline Brandts, Jurjen Schetsberg en Frank van der Weerd. Daarnaast waren Aline Brands, Marian Cornelissen en Josephine Lappia bereid om de verschillende versies van mijn thesis te lezen, van commentaar te voorzien en te bespreken.

Het onderzoek had niet kunnen plaatsvinden zonder de bereidheid van een aantal HubCoördinatoren om tijd vrij te maken om aan het onderzoek deel te nemen. Maar vooral het vertrouwen te geven om hun ervaringen, gevoelens en gedachten te delen. Hieruit blijkt de waarde van Develhub als landelijk netwerk- en beroepsorganisatie voor L&D'ers, waarbij leden elkaar helpen bij hun professionele leer- en ontwikkelvragen. Dit in overeenstemming met het credo van Develhub 'You learn, we learn'.

Dit credo brengt mij op Dick Krikke, die als opdrachtgever, mentor en vervolgens als gesprekspartner met mij het avontuur is aangegaan. Door het proces van leren en innoveren te ondersteunen en regelmatig een podium te bieden, heb ik het onderzoek uit kunnen voeren.

Een periode waarin leren en innoveren centraal staat, vraagt een inschikkelijkheid en compassie van familie en vrienden en met name van diegene waarmee het leven wordt gedeeld. Bij deze een ode aan mijn soulmate die tijdens vele wandelingen mijn hoofd liet uitwaaien en door zijn kennis van en passie voor kunst mij weer liet landen.

Het was zowel een eer als een uitdaging om aan de hand van een concrete praktijkvraag het onderzoek uit te voeren. Het gevoel om 'op de schouders van reuzen' te mogen staan, is een ervaring die ik iedereen tijdens elke levens- en ontwikkelfase toewens.

Bijlage(n)

Bijlage 1: Leidraad-interview HubCoördinatoren

- Aantal jaren HubCoördinator (*context*).
- Coördinator van een bestaande of nieuwe Hub (*context*).
- Aanleiding en reden om coördinator te zijn/ te worden (*context*, WC: *potentiële waarden* > *menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, tastbaar kapitaal, reputatiekapitaal, leerkapitaal*)
- Belangrijkste situaties vragen waar je als coördinator mee te maken krijgt (WC: *potentiële waarde*)
- Belangrijkste vijf thema's die binnen de Hub aan bod komen (WC: *potentiële waarde*)
- Aantal keren dat je als werkgroep bij elkaar komt (*context*)
- Wijze waarop het bepalen van een thema/onderwerp en opbouw van een bijeenkomst plaatsvindt.
- Wijze waarop de organisatie van een bijeenkomst van een Hub plaatsvindt.
- Afweging wel/niet uitnodigen van een gastspreker voor een bijeenkomst.
- Factoren op basis waarvan een bijeenkomst goed is verlopen? (WC: *potentiële waarde* > *reputatiekapitaal*)
- Wel/niet invloed op het coördineren van een Hub als zowel leden als niet-leden aan een bijeenkomst kunnen deelnemen (WC: *potentiële waarde* > *tastbaar kapitaal*)
- Wel/niet criteria voor deelname L&D-professionals aan een Hub?
- Wel/niet inzicht in welke thema's/onderwerpen binnen andere Hub tijdens een bijeenkomst centraal staan (LM: *reflectie*).
- Wel/niet door een andere HubCoördinator van een andere Hub benaderd om te sparren (LM: *identificatie*).
- Wel/niet zelf een andere HubCoördinator van een Hub benaderd om te sparren (LM: *identificatie*)
- Aanleidingen om te sparren met een andere coördinator (LM: *coördinatie*)
- Mogelijkheden om elkaar als HubCoördinatoren te kunnen aanvullen (LM: *identificatie*).
- Mate van overeenkomst/ verschil tussen de Hubs (LM: *identificatie*).
- Wel/niet baat bij het bespreken hoe je een Hub kan coördineren (LM: *coördinatie*).
- Voegt het wel/niet waarde toe als Develhub 1 of 2 keer per jaar een meeting voor alle HubCoördinatoren organiseert (LM: *transformatie*)
- Criteria om als HubCoördinatoren bij elkaar te komen (LM: *reflectie*)
- Uitwisseling welke activiteiten deelnemers aan een Hub aanspreken (WC: *potentiële waarde*)
- Tips om een bijeenkomst te organiseren (WC: *potentiële waarde*).
- Advies hoe je als coördinator een bijeenkomst (beter) kan voorbereiden of veranderen (WC: *potentiële waarde*).
- Handige tips of tools (toegepaste of potentiële waarde).
- Concrete voorbeelden van een werkwijze veranderen of verbeteren (WC: *transformatieve waarde*).
- Onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen maar die wel belangrijk zijn (LM: *reflectie*).

Legenda

LM = Boundary crossing - Leermechanismen

WC = Waardecreatie

Bijlage 2: Coderingsschema's kernbegrippen boundary crossing en waardecreatie

Kernbegrip: boundary crossing (Akkerman & Bakker, 2011a)		
Component	Code (aspecten)	Operationaliseringscode (activiteiten binnen een leermechanisme)
<i>Leermechanisme identificatie</i>	1. Manier van onderscheid of aanvullen.	HubCoördinatoren verkrijgen inzicht in de manier waarop hun praktijk zich onderscheidt of aanvult ten opzichte van de praktijken van andere HubCoördinatoren.
<i>Leermechanisme coördinatie</i>	2. Probleemverkenning.	HubCoördinatoren lossen samen efficiënt een probleem op en verdelen de daarmee gemoeide taken en zetten doeltreffend (nieuwe of alternatieve) middelen en procedures in.
<i>Leermechanisme reflectie</i>	3. Perspectiefwisseling.	HubCoördinatoren leren door de ogen van de andere HubCoördinatoren naar hun eigen praktijk te kijken; elkaars uitgewisselde perspectieven te omschrijven en wederzijdse betekenis te verlenen en verschillende kennis met elkaar te verbinden.
<i>Leermechanisme transformatie</i>	4. Samenwerking en integratie van elkaars praktijken.	HubCoördinatoren delen intenties en visualisaties om tot nieuwe, grensverleggende hybride praktijken te komen. Ze ervaren het om vanuit hun eigen praktijk grensoverschrijdend te leren en te werken. HubCoördinatoren integreren verschillende perspectieven en combineren ingrediënten uit elkaars verschillende praktijken.

Kernbegrip: waardecreatie (Dingyloudi & Strijbos, 2015; Wenger et al., 2011)		
Component	Code (aspecten)	Operationaliseringscode (activiteiten binnen een dimensie van waarde)
<i>Verwachte waarde</i>	5. Reden deelname in het leernetwerk.	HubCoördinatoren geven hun reden voor deelname, behoeften en verwachtingen voorafgaand aan deelname aan het sociaal leernetwerk aan, er komt een collectief leerproces op gang.
<i>Onmiddellijke waarde</i>	6. Waardevolle activiteiten en interacties die meteen toegepast worden.	HubCoördinatoren passen onmiddellijk activiteiten of interacties toe die kunnen helpen om onmiddellijk waarde voor elkaar te realiseren.
<i>Potentiële waarde</i>	Waardevolle kennis en ervaring die in een leernetwerk wordt opgedaan maar niet meteen wordt toegepast.	HubCoördinatoren passen waardevolle activiteiten of interacties op een later moment toe.

Categorieën potentiële waarde	7. Menselijk kapitaal.	HubCoördinatoren verwerven nieuwe vaardigheden en perspectieven, (zelf)vertrouwen, persoonlijke en professionele groei en status.
	8. Sociaal kapitaal.	HubCoördinatoren gaan relaties aan en leggen onderling connecties, waardoor ze laagdrempelig bij andere HubCoördinatoren terecht kunnen en ook weten waarvoor ze bij de andere HubCoördinatoren terecht kunnen.
	9. Tastbaar kapitaal.	HubCoördinatoren maken gebruik van tastbare producten, documenten, tools, procedures en toegang tot beschikbare informatie.
	10. Reputatiekapitaal.	HubCoördinatoren (h)erkennen de reputatie van hun sociaal leernetwerk, de status van hun beroep of de strategische waarde van een domein.
	11. Leerkapitaal.	HubCoördinatoren ontwikkelen hun leervermogen door te leren van elkaars praktijken, waarbij ze open staan voor andere manieren van leren dan ze gewend zijn.
<i>Toegepaste waarde</i>	12. De uit het leernetwerk opgedane waarde die is toegepast in de praktijk.	HubCoördinatoren veranderen of verbeteren hun procedures en/of hun voorbereidingen voor een overleg in hun praktijken.
<i>Gerealiseerde waarde</i>	13. De waarde in de vorm van daadwerkelijk merkbare en meetbare verandering in de praktijk.	HubCoördinatoren ondernemen activiteiten die tot resultaat leiden; zetten verandering in die tot een positief effect in hun eigen praktijk of in de praktijken van andere HubCoördinatoren leiden.
<i>Transformatieve waarde</i>	14. De waarde die tot nieuwe inzichten leidt.	HubCoördinatoren heroverwegen de leerbehoeften van zichzelf en van elkaar; herformuleren strategieën en doelstellingen; ontwikkelen van criteria om het leerproces met andere HubCoördinatoren goed te laten (blijven) verlopen en komen tot nieuwe inzichten te komen.

Bijlage 3: Voorbeeld van een samenvatting van een online interview met twee HubCoördinatoren van een Hub

Motivatie om HubCoördinator (HC) te zijn. De vorige HC hield op en ik vond het waardevol dat de Hub doorging. Ik wilde wel meedoen als de andere HC de lead nam tijdens bijeenkomsten.

Als HubCoördinator voor een goede samenstelling van Hub-leden zorgen. Je kijkt of of iemand wel of niet bij de Hub past. We hadden een aantal leden die een ander kaliber hebben, maar vooral meer komen halen dan brengen, waardoor de wederkerigheid ontbreekt. De vraag is in hoeverre je dat als HC al hebt kunnen voorzien, en daar voel ik mij wel verantwoordelijk voor. En dat vind ik ook wel een uitdaging.

Als HubCoördinator voor een goede bijeenkomst zorgen. Hoe zorg ik ervoor dat deelnemers gemotiveerd blijven. Zelf vind ik dat belangrijk, omdat ik zag dat deelnemers inzakten en een aantal deelnemers kwamen niet meer. Je hebt een commitment met de groep. Daar hebben we samen naar gekeken, hoe trekken we mensen erbij. Ik ben tevreden als het inhoudelijk een goede bijeenkomst geweest is, dat we ervan geleerd hebben en bijdragen aan professionaliteit, we samen aan de hand van de behandelde theorie praktisch met elkaar aan de slag gaan. Als de opkomst aardig is. En als de deelnemers het een goede bijeenkomst vonden. Als er ruimte is om de kennis vanuit de groep naar voren te laten komen. Doordat we persoonlijk heel erg betrokken zijn met elkaar, is er voldoende veiligheid in de groep waardoor je ook een keer de mist in kan gaan.

Als HubCoördinator de coördinerende taken verdelen. We zetten het (programma) in begin van het jaar wel weg, dan heeft iedereen ook een taak en is iedereen erbij betrokken. We versturen een mail aan de leden met de vraag welke thema zij het volgend jaar gaan verzorgen. Dus iedereen moet nadenken wat voor thema zou ik willen aanleveren, zodat iedereen erbij betrokken is. Als we leden vervolgens belden die nog geen thema hadden aangeleverd, bleek dat ze best wel ideeën hadden, maar daar een schroom in hadden om dat aan te dragen. En uiteindelijk gingen ze toch een bijeenkomst verzorgen. Wij inventariseren de aangedragen thema's en deelnemers kunnen vervolgens aangeven welke prioriteit de thema's krijgen. Vervolgens gaan we met elkaar overleggen en verzorgen de bijeenkomsten. En dan loopt het hele jaar. We hebben drie thema-ondersteuners. Als je een avond gaat verzorgen, en zeker voor de mensen die minder ervaren zijn, dan heb je contact met een thema-ondersteuner om te bespreken wat ga je doen, hoe ga je dat doen, hoe ga de avond invullen, welke werkvormen ga je inzetten, hoe ga je dat in de tijd wegzetten. Voor leden die inhoudsdeskundig op een bepaald domein zijn, is het soms lastig om te kijken hoe je de avond opzet. Wij (HC) vragen of een van de leden een ruimte voor de Hub-bijeenkomst beschikbaar kan stellen.

Als HubCoördinator geïnformeerd zijn welke thema's bij andere Hubs aan bod komen. Ik ga zelf niet opzoek naar welke thema's andere Hubs behandelen via de site van Develhub, dat vind ik bewerkelijk (ze is er niet van op de hoogte dat de site van Develhub is geactualiseerd).

Mooi hoe de nieuwe site van Develhub is vormgegeven, de Hubs zijn veel gemakkelijker te vinden. Daar staan ook de thema's in, het moet bijgehouden worden maar ik vind het wel een vooruitgang hoe Develhub dat heeft gedaan met de Hubs op de site.

Overleg met andere HubCoördinatoren. We hebben niet veel contact met andere HC. In het verleden hadden we bijeenkomsten in Groenekan (vanuit Develhub) en ontmoette je andere HC en dat was erg leuk. Dan kun je uitwisselen van hoe doen jullie dat, waar lopen jullie tegen aan en hoe gaat dat dan? En er zijn ook een aantal HC die geworsteld hebben met dat deelnemers wel willen blijven deelnemen aan de Hub maar geen lid van Develhub willen worden. Wij hebben toen criteria voor leden opgeschreven en aangegeven dat andere HC het konden opvragen en dat hebben een aantal ook gedaan.

Ik vond het leuk om twee keer andere HC te treffen in Groenekan. Om te weten wie het zijn en info te delen. Er is met een andere Hub contact geweest over het starten van eenzelfde thematische Hub in onze regio. We staan altijd open voor uitwisseling met andere HC. We hebben in het verleden contact gehad met een andere Hub in onze regio maar die zijn afgehaakt.

Apart iets organiseren voor HC werkt niet, dat is al een aantal keren geprobeerd. Terwijl we wel snel aanhaken op workshops die tijdens Develhub Days worden gegeven. Dat is een hele praktische vorm die voor mij laagdrempelig zou zijn. Misschien zou het mij helpen als tijdens de Develhub Days standaard één uur voor HC wordt ingeruimd om aan te schuiven, niets verplichtends. Develhub biedt tijdens deze dagen de mogelijkheid om elkaar even te ontmoeten, uit te wisselen. Dat is een vorm waardoor ik zou aanhaken.

En buiten de officiële workshops en kennisdeling om, bijvoorbeeld tijdens een workshop die een lid vanuit haar eigen organisatie voor L&D'ers verzorgt, zodat je sneller met elkaar uitwisselt.

Door als Develhub online bijeenkomsten te faciliteren voor alle leden kan er meer uitgewisseld worden. Hoe andere HC nieuwe leden werft zou zo helpen. Reisafstand is een obstakel, online uitwisseling zou helpen.

Ik mis een structuur of platform waar iets gebeurt, zoals een talentenbank waar je elkaar kan vinden.

Bijlage 4: Mail HubCreator: uitnodiging en toelichting onderzoek aan alle HubCoördinatoren

6 september 2022 verstuurd aan alle HubCoördinatoren, waarvoor de onderzoeker in overleg met de opdrachtgever en HubCreator de tekst aanleverde.

Uitnodiging

Elkaar leren kennen coördinator van een HUB
Leren van elkaars ervaring als coördinator van een HUB
En dat inclusief een pizza en een borrel
Reageer snel! Er zijn maar 8 plaatsen om mee te doen!
donderdag 15 september 16.00 – 19.00 uur
woensdag 30 november 16.00 – 19.00 uur
Locatie: XXX
(Indien wenselijk worden de gemaakte kilometers vergoed)

Beste HubCoördinator,

Graag nodigen wij jou uit voor een leerzame sessie samen met andere HUB HubCoördinatoren.

Wij realiseren ons als geen ander hoe belangrijk jouw rol als HubCoördinator is voor Develhub. Daarom organiseren wij twee bijeenkomsten om ervaringen met elkaar te delen. Bespreken we vragen over wat er goed gaat, waar loop je tegen aan en zijn er manieren om elkaar te versterken of om samen op te trekken.

XXX, lid van Develhub, is ook betrokken bij deze bijeenkomsten. Zij is namelijk bezig met een onderzoek over 'Leren van elkaars praktijken' (Boundary Crossing) en hoe je elkaar kunt versterken (waarde creatie). Sjia doet dit onderzoek vanuit haar master Leren & Innoveren van Aeres Hogeschool Wageningen en zij werkt voor dit onderzoek intensief samen met Develhub en XXX.

Dit onderzoek valt mooi samen met mijn start als HUB creator om elkaar beter te leren kennen en samen te verkennen hoe we elkaar kunnen gaan versterken. In deze 2 bijeenkomsten in XXX gaan we elkaar leren kennen en gaan we echt aan de slag met elkaar. XXX zal ook hierbij aanwezig zijn als gespreksleider. Zo worden we allemaal participant van het onderzoek en al doende leren we direct meer over de theorie van boundary crossing en waarde creatie. Een ervaring die je niet alleen als HubCoördinator kan toepassen maar ook in je werkzaamheden als L&D-Professional.

De bijeenkomsten vinden plaats op donderdag 15 september en woensdag 30 november in XXX van 16-19 uur inclusief eten.

Waardevol als ook jij erbij bent. Mogen we één van de acht stoelen voor jou reserveren? Meld je dan voor 10 september aan bij mij, door een reactie te geven op deze uitnodiging.

Met vriendelijke groet,
HubCreator
XXX

Bijlage 5: Mail onderzoeker: uitnodiging en toelichting onderzoek aan vijf HubCoördinatoren

18 november 2022 verstuurd aan vijf HubCoördinatoren die aan de bijeenkomst op 30 november 2022 zouden deelnemen in afstemming met opdrachtgever en HubCreator.

Uitnodiging HubCoördinatoren meeting 30 november

Beste

Nogmaals dank voor jullie komst woensdag 30 november in XXX van 18.00 – 21.00 uur om met elkaar aan de slag te gaan om de potentiële samenwerking tussen HubCoördinatoren te verkennen. Dit als tweede en laatste onderdeel van mijn onderzoek voor de master leren & innoveren bij Aeres Hogeschool in Wageningen. Hopende de thesis eind januari in te kunnen leveren.

XXX, XXX, XXX en XXX hebben aan het interview deelgenomen. XXX is uitgenodigd om deel te nemen aan de meeting op basis van zijn ervaring met de coördinatie van een voormalige Hub.

Het programma is als volgt

- Reflecteren op de geïdentificeerde thema's die tijdens de individuele interviews aan bod kwamen.
- Samen verkennen, beschrijven en ordenen waar je als coördinator van een Hub mee te maken krijgt (in de theorie aangeduid als elkaars praktijken). Post-its, pennen en flip-over vellen zijn aanwezig.
- Reflecteren op deze bevindingen en ordening om te verkennen of er sprake is van potentiële samenwerking die waarde creëert.

Toelichting programma

De titel van het onderzoek luidt als volgt: Potentiële samenwerking tussen HubCoördinatoren binnen een landelijk netwerkorganisatie van Learning & Development professionals: een verkennend onderzoek
In het onderzoek staat het theoretisch kader centraal bestaande uit vier leermechanismen vanuit Boundary Crossing (Akkerman & Bakker, 2011) en zes dimensies van waardecreatie (Dingyloudi & Strijbos, 2015; Wenger-Trayner et al., 2019).

Het eerste onderdeel van het onderzoek bestond uit individuele interviews met 9 HubCoördinatoren van 9 Hubs. Het tweede deel van het onderzoek bestaat uit de meeting op 30 november.

Bij deze ontvangen jullie alvast een korte beschrijving van de thema's die tijdens de interviews naar voren kwamen als input voor de meeting.

- Motivatie om HubCoördinator te worden, te zijn of te blijven. Motiveren van leden van een Hub. Taakverdeling HubCoördinatoren versus leden van een Hub.
- Bijeenkomsten van een Hub: frequentie; fysiek, online, hybride; tijdstip en locatie.
- Hoe thema's tot stand komen: voorbereiden thema's, uitnodigen gastspreker: indicatoren of een Hub bijeenkomst goed is verlopen.
- Leden Hub: wel/niet criteria voor geïnteresseerden om lid van een Hub te worden; werven van nieuwe leden; wel/niet belang voor de interactie en vertrouwen in de Hub dat leden lid van Develhub zijn.
- Inhoudelijke en praktische ondersteuning vanuit Develhub.
- Vertaalslag c.q. inspiratie vanuit de visie van Develhub naar/met de HubCoördinatoren.

Op basis van het theoretisch kader dat ten grondslag ligt aan het onderzoek vallen bovenstaande thema's onder de *potentiële* waarde die je als HubCoördinatoren kan benutten. Potentiële waarde is te omschrijven als waarde die over de kennis gaat, die wordt opgedaan in een leernetwerk maar niet meteen wordt toegepast. Passend bij de twee thema's die tijdens de meeting centraal staan, namelijk 1) uitwisseling tussen HubCoördinatoren en 2) de vraag of een Hub binnen het netwerk het karakter van een community of practices heeft.

Tijdens de bijeenkomst gaan jullie met concrete vragen op basis van het theoretisch kader aan de slag. Met verzoek om voorafgaand aan de meeting alvast de beschrijving van het theoretisch kader en leernetwerk te lezen, zie bijlage.

Blijven een aantal praktische zaken over.

1. Tijdens de meeting ontvang je een formulier om aan te geven welke kosten je voor openbaar of eigen vervoer hebt gemaakt. Develhub heeft aangeboden de kosten voor ruimte, vervoer en pizza voor haar rekening te nemen.

2. Bij deze het verzoek om vooraf aan de meeting aan mij te mailen naar welke pizza jouw voorkeur uitgaat, zie de site van XXX
3. Voor het onderzoek is het belangrijk om de meeting te mogen opnemen, zodat ik voor het uitwerken van de meeting fragmenten terug kan kijken. Net zoals bij het opnemen van de interviews geldt dat alleen ik er toegang toe heb en na het halen van de master de opname verwijderen. Hoor het graag als je hierover vragen hebt.
4. Voor het onderzoek heb je een opdrachtgever en praktijksituatie (context) nodig en dat is in mijn geval XXX namens Develhub. Onderdeel van de master is dat de opdrachtgever gesprekspartner is tijdens het beoordelingsgesprek van het inmiddels goedgekeurde onderzoeksvoorstel en de nog in te leveren thesis. De bevindingen van deelnemende HubCoördinatoren aan het onderzoek worden geanonimiseerd weergegeven.
5. Het *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties* heeft mij gevraagd om na inleveren van de thesis een artikel over het proces en theorie over het onderzoek te schrijven.

Het is uiteraard altijd mogelijk om tussentijds te overleggen. Je kunt mij bereiken via XXX of XXX.

Nogmaals dank voor je komst op woensdag 30 november van 18.00 – 21.00 uur in XXX om deel te nemen aan het tweede en laatste onderdeel van het onderzoek.

Bijlage 6: Twee voorbeelden van post its sessie tijdens de bijeenkomst op 30 november 2022

