

# Learning Communities in de Logistiek: **De TIP- ontwikkelmethode**

128

**Nienke Hofstra, Miranda Vodegel, Dennis Moeke**

Lectoraat Logistiek & Allianties, HAN University of Applied Sciences,

**Marieke van den Tooren, Paul Preenen**

TNO

**Kars Mennens**

Universiteit Maastricht

**Tijmen Schipper**

Lectoraat Leven Lang Ontwikkelen, Domein Business, Media en Recht,  
Hogeschool Windesheim Zwolle

---

Nederland is met trots al jaren een wereldwijde leider op het gebied van logistiek (Arvis et al., 2018). In 2015 had de logistiek een toegevoegde waarde van €65 miljard aan het BBP (9,4 procent van totaal), en verschaftte werk aan ongeveer 824.000 personen (Topteam Logistiek, 2019). In 2019 is het aantal werkenden zelfs gestegen naar circa 960.000 (Panteia, 2020). Kortom, de logistiek vormt een belangrijke, economische sector voor Nederland. De logistiek heeft ook een belangrijke faciliterende functie voor andere sectoren, zoals de zorg, industrie en handel. Zo is logistiek bijvoorbeeld cruciaal gebleken voor het draaiend houden van onze gezondheidszorg in tijden van Covid-19.

## Introductie

Er zijn echter technologische en maatschappelijke ontwikkelingen gaande die grote uitdagingen meebrengen voor de logistiek. Denk aan de noodzaak tot verduurzaming, digitalisering, robotisering/automatisering, en de toenemende verstedelijking (Topteam Logistiek, 2019). Deze uitdagingen vragen om technologische en sociale innovaties, en doen een groot beroep op het menselijk kapitaal in de logistiek. Innoveren<sup>1</sup> vereist actuele kennis en vaardigheden van medewerkers (du Plessis, 2007). Door razendsnelle ontwikkelingen en innovaties zijn kennis en vaardigheden voortdurend aan verandering onderhevig. Zo verandert door digitalisering en robotisering de taakinhoud van logistieke beroepen en kunnen nieuwe beroepen ontstaan (Chung et al., 2018; Servoz, 2020). De automatisering van repetitieve, manuele handelingen verlegt bijvoorbeeld de focus van operationele taken naar analytische taken (de Vries et al., 2019). Deze ontwikkelingen vragen om andere kennis en vaardigheden, en meer wendbaarheid en veerkracht van werkenden op de arbeidsmarkt. Een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) wordt dan ook steeds belangrijker om inzetbaarheid van de medewerker te borgen en innovaties te faciliteren.

LLO komt echter nog moeizaam van de grond. Zo biedt bijna 20 procent van de bedrijven

---

<sup>1</sup> Onder innoveren verstaan we in dit geval het implementeren van ideeën die nieuw zijn voor de organisatie om prestaties te verbeteren (Slack & Brandon-Jones, 2018).

in Nederland géén scholings- en opleidingsmogelijkheden aan hun werknemers (Kraan et al., 2020). Verder heeft slechts 51,1 procent van de werknemers tussen 2017 en 2019 een opleiding of cursus gevolgd voor het werk. En daarbij lag de focus vooral op het 'hier en nu'. Slechts een derde deed dit met het oog op toekomstige veranderingen in het werk of om de eigen kansen op toekomstig werk te vergroten (Hooftman et al., 2020). Dit is opvallend, omdat er al jaren voor LLO wordt gepleit en er nu dus ontwikkelingen gaande zijn die de noodzaak voor LLO alleen maar versterken.

Tegelijkertijd weten we dat het realiseren van LLO-uitdagingen met zich meebrengt die zich nog niet makkelijk hebben laten oplossen. Hoewel voor (middel)grote bedrijven geld niet zo zeer het probleem lijkt te zijn, observeren we dat kleinere mkb-bedrijven onvoldoende financiële middelen hebben om LLO-vorm te geven. Ook blijkt dat juist medewerkers die baat hebben bij training, om- en bijscholing, er maar weinig aan mee doen (Borghans et al., 2014; Van Echtelt et al., 2016) en dat medewerkers op individueel niveau lastig zijn te motiveren om aan hun ontwikkeling te werken (Kalshoven, 2020). Ook is er in veel bedrijven weinig aandacht voor leren en ontwikkelen op en door het werk. Een mogelijke verklaring ligt in de traditionele focus van de logistiek op kosten en efficiëntie. Daarnaast is het logistieke mkb van origine hiërarchisch georganiseerd waardoor medewerkersbetrokkenheid bij beleid beperkt is en sociale vaardigheden weinig ontwikkeld worden. Ook zijn banen in transport en opslag veelal op operationeel niveau, fysiek (zwaar), en vaak repetitief (Stichting van de Arbeid, 2018), waarbij weinig nieuwe vakkennis en ervaring ontwikkeld worden. Tot slot leert de ervaring dat er nauwelijks sprake is van organisatie- en sectoroverstijgende kennisuitwisseling, terwijl bedrijven binnen een sector vaak met soortgelijke problemen kampen die zich op organisatie- en sectorniveau moeilijk laten oplossen. Kortom, door een gebrekkige motivatie en urgentiebesef gekoppeld aan de organisationele en sectorale 'bubbel' waarin werknemers, bedrijven en instituties zich bevinden, komt LLO beperkt van de grond. Dit is problematisch omdat dit juist in deze tijd van snel opvolgende ontwikkelingen en innovaties zo belangrijk is.

De vraag is *hoe* LLO in de logistiek vormgegeven kan worden, om daarmee het innovatievermogen van de sector te versterken. *Learning Communities* lijken een kansrijk middel om dit vraagstuk aan te pakken. Hieronder gaan we dieper in op het concept Learning Communities. We schetsen het belang hiervan voor het vormgeven van LLO in de logistiek en het innovatief vermogen van de sector. Vervolgens illustreren we dit via een praktijkvoorbeeld uit de logistiek – de TIP-ontwikkelmethode. We sluiten af met een actieagenda voor de toekomst.

## Learning Communities

De topsectoren zetten stevig in op het concept Learning Communities, zo blijkt uit diverse beleidsstukken en investeringsagenda's. Over wat Learning Communities precies zijn, is echter geen consensus. Dit wordt versterkt door het feit dat ook in de wetenschappelijke literatuur geen eenduidig beeld bestaat over het concept. In deze sectie verkennen we daarom het concept Learning Community vanuit zowel de praktische als wetenschappelijke benadering en beschrijven we hoe Learning Communities kunnen bijdragen aan LLO.

### **Een praktisch perspectief**

Voor de logistieke sector is het van cruciaal belang om haar innovatieve vermogen (doorlopend) te bevorderen. Niet alleen om de concurrentiepositie op de lange termijn veilig te stellen, maar ook om maatschappelijke transities het hoofd te kunnen bieden. Doorlopend leren is hierbij noodzakelijk om nieuwe ideeën op te doen, te ontwikkelen, en toe te passen in de dagelijkse werkcontext (Dhondt et al., 2017). Met andere woorden, werken, innoveren en leren zijn met elkaar verbonden (van der Torre et al., 2020). Samenwerking tussen verschillende disciplines is hierbij belangrijk omdat innovaties namelijk ontstaan vaak uit het samenbrengen van verschillende kennis en invalshoeken samen, wat tot verrassende nieuwe inzichten kan leiden (Oeij & Vaas, 2011; Preenen et al., 2015).

De Nederlandse topsectoren zetten daarom in op het stimuleren van publiek-private samenwerkingen tussen verschillende partijen waarin werken, leren en innoveren samenkomen. De gezamenlijke Roadmap Human Capital schetst een gedeelde visie op het realiseren van een toekomstbestendige beroepsbevolking. Als middel hiervoor wordt het concept Learning Community geïntroduceerd: een 'concept waarbij onderzoek & innovatie, werken en leren dicht tegen elkaar aan zijn georganiseerd' (Wagner et al., 2019, p. 6). Hieronder kunnen bestaande initiatieven als Fieldlabs, Skillslabs, Centres of Expertise en Centra voor Innovatief Vakmanschap, lectoraten en practoraten geschaard worden.

131

### **Een wetenschappelijk perspectief**

Learning Communities, of daaraan gerelateerde concepten, zijn onderwerp van onderzoek in diverse wetenschappelijke disciplines. Er worden echter verschillende termen gebruikt om vergelijkbare of overlappende concepten te duiden. Denk aan Communities of Practice (CoP's), Professional Learning Communities (PLC's), Virtual Communities, Innovation Networks, Fieldlabs and Living Labs. Deze concepten kennen hun basis in Lave en Wenger's *Theory of Situated Learning* (Lave & Wenger, 1991), wat stelt dat leren het meest effectief is als het gebeurt in de praktijk waarin het wordt toegepast. Leren omvat namelijk meer dan het opdoen van kennis: het betekent een proces van socialisatie en bekendmaken met en leren te participeren in een bepaalde praktijk. Onderstaande Tabel 1 verschaft een (niet uitputtend) overzicht van diverse concepten die verwant zijn aan Learning Communities, hun definities en betrokken stakeholders.

Concept	Definitie	Betrokken stakeholders	Referentie
<b>Community of Practice</b>	Een groep mensen die een gezamenlijk belang, problemen of passie deelt over een bepaald onderwerp. Deze groep mensen verdiept haar kennis en expertise op dit gebied door voortdurend de interactie met elkaar aan te gaan.	Professionals werkzaam binnen hetzelfde vakgebied, binnen een bedrijf of bedrijfs overstijgend	Wenger (1998)
<b>Professional Learning Community</b>	Een groep mensen die doorlopend samen reflecteert op hun werkcontext om deze te verbeteren en daarmee het leren van studenten te verbeteren	Professionals in het onderwijs, vaak binnen de context van één onderwijsinstelling, maar soms ook instelling-overstijgend	Stoll et al. (2006)
<b>Virtual Community</b>	Een groep mensen op fysieke afstand van elkaar die deelnemen aan activiteiten, kennis en expertise delen en functioneren als een onderling afhankelijk netwerk over langere tijd. Zij maken hierbij gebruik van technologie om met elkaar te communiceren met als uiteindelijke doel het verbeteren van hun praktijk	Professionals werkzaam binnen hetzelfde vakgebied, binnen een bedrijf of bedrijfs overstijgend	Allen et al. (2003)
<b>Innovation Network</b>	Een organisatie overstijgend samenwerkingsverband om tot gezamenlijke innovatie te komen	Meerdere organisaties, de focus ligt meer op bedrijfsniveau dan op het individuele niveau	Möller & Halinen (2017)
<b>Field of Living Lab</b>	Experimentele fysieke of virtuele omgeving waarin diverse partijen samenwerken om nieuwe technologieën, diensten, producten en systemen in een real-life setting te creëren, testen en valideren.	Stakeholders uit publieke, private en burgerorganisaties, evenals de eindgebruiker	Nyström et al. (2014) en Stolwijk & Seiffert (2016)

**Tabel 1** Overzicht concepten gerelateerd aan Learning Communities zoals geduid in de wetenschappelijke literatuur

Deze concepten zijn gebaseerd op het idee dat er kennis en inzichten gedeeld en opgedaan worden, en dat hierbij sprake kan zijn van zowel formeel als informeel leren. De elementen leren, werken en innoveren komen er sterk in naar voren. Ze gaan over het leren gekoppeld aan de praktijk en het vernieuwen daarin. Het accent op de elementen kan echter verschillen. In CoP's en PLC's ligt er met name accent op samen leren, kennisuitwisseling om de praktijk te verbeteren. In Innovation Networks en Fieldlabs of Living Labs gaat de aandacht meer primair uit naar innovaties. Sommige concepten kunnen binnen organisaties spelen (zoals CoP's en PLC's), andere concepten duiden expliciet op organisatie-overstijgende samenwerkingen (zoals Living Labs en Innovation Networks).

Het begrip Learning Community zoals geïntroduceerd door de topsectoren lijkt zich te onderscheiden doordat het expliciet om publiek-private samenwerkingsverbanden gaat én de focus ligt op de driehoek leren – werken – innoveren. Echter, het ontbreekt vooralsnog aan een eenduidige conceptualisering van het begrip, waardoor de relatie tot voorgenoemde concepten onduidelijk is. Dit bemoeilijkt het verenigen van opgedane kennis en inzichten en heeft tot gevolg dat onderzoek tot op heden gefragmenteerd blijft. Wetenschappelijke studies rondom Learning Communities betreffen veelal kwalitatieve beschrijvingen, verslaglegging van casestudies, aanbevelingen over hoe desbetreffende leeromgevingen effectief te ontwerpen en uit te voeren. De diversiteit aan interpretaties van concepten maakt enkel meer kwalitatieve meta-analyses mogelijk. Verder valt op te merken dat weinig onderzoek als nadrukkelijk uitgangspunt publiek-private samenwerkingen heeft.

In het door NWO en TKI-Dinalog financieel ondersteunde onderzoeksproject *CHANGE GEAR: Learning Communities als innovatieversnellers in de logistiek*<sup>2</sup> wordt gewerkt aan een conceptualisering van het begrip. Op basis van een uitgebreide literatuurstudie (Mennens et al., 2020) is de volgende definitie van een Learning Community geformuleerd: *een Learning Community is een publiek-privaat samenwerkingsverband met een bepaalde structuur, cultuur en processen, bestaande uit deelnemers die met regelmaat interacteren teneinde een gemeenschappelijk doel te realiseren waarin leren, werken en innoveren worden verbonden*. Een onderscheidend element van Learning Communities ten opzichte van voorgaande concepten uit Tabel 1, is dat er, naast een publiek-private samenstelling van deelnemers, ook sprake is van een vaste 'kerngroep' die gedurende een door de groep bepaalde periode actief en met elkaar aan de gezamenlijke doelstellingen werkt. Het uitgangspunt van een Learning Community is daarmee niet enkel om tot innovatieve producten te komen, maar ook een leerproces van de deelnemers op gang te brengen waar deelnemers in het kader van LLO tevens op latere tijdstippen en in andere activiteiten baat bij hebben.

133

### **Learning Communities als middel voor LLO**

Learning Communities kunnen gebruikt worden om LLO te faciliteren. In het gezamenlijk streven bepaalde doelen te realiseren worden op operationeel, tactisch en strategisch niveau hulpvragen besproken en kennis en ervaringen uitgewisseld. De hulpvragen maken inzichtelijk welke skills ontbreken om bepaalde vraagstukken op korte en (midden)lange termijn op te kunnen lossen. Door de benodigde kennis en vaardigheden met elkaar te delen (kenniscirculatie) en toe te passen in het werk, kunnen de deelnemers aan Learning Communities voortdurend van elkaar leren en zich al doende nieuwe specifieke als generieke kennis eigen maken. Dit proces, dat resulteert in een brede skills ontwikkeling, geschiedt veelal onbewust ('al doende leert men'), waardoor eventuele weerstand die mensen kunnen voelen tegen 'opleiding' geen rol speelt. Sterker nog, door deel te nemen aan Learning

<sup>2</sup> Projectnummer 439.19.300, zie voor meer informatie: [www.nwo.nl/projecten/43919300-0](http://www.nwo.nl/projecten/43919300-0).

Communities komt kennisontwikkeling, zonder daar al te veel moeite voor te hoeven doen, binnen het bereik van iedereen. Door deze positieve leerervaringen ontstaat er een positieve leercultuur binnen bedrijven en wordt LLO een inherent onderdeel van het werk.

Om meer duiding te geven aan het concept Learning Community beschrijven we in de volgende sectie een praktijkvoorbeeld uit de logistiek: de TIP-ontwikkelmethode<sup>3</sup>. TIP kan worden gezien als koploper op het gebied van Learning Communities: TIP is gestart nog voor Learning Communities door de gezamenlijke topsectoren naar voren werden geschoven als vehikel voor LLO. De methode wordt inmiddels vijf jaren uitgevoerd in verschillende regio's in Nederland en toegepast in verschillende sectoren. We beschrijven wat deze methode inhoudt en hoe die wordt toegepast in de praktijk. Daarna illustreren we hoe deze Learning Community bijdraagt aan LLO in de Logistiek.

## De TIP-ontwikkelmethode

### Achtergrond

134

In 2016 zijn het Centre of Expertise (CoE) KennisDC Logistiek Gelderland en Bens & Partners met steun van de provincie Gelderland een Learning Community gestart in de Gelderse logistieke sector: de Talent Innovatie Pool, waaruit de TIP-ontwikkelmethode tot stand is gekomen. Dit is een manier om een Learning Community te organiseren die logistieke professionals, studenten en experts samenbrengt om zo ondersteuning te bieden aan bedrijven in de logistieke sector om hun logistieke medewerkers te ontwikkelen en daarmee hun innovatie- en concurrentiekracht te versterken en aan studenten om te leren in, en te werken aan, praktijkvraagstukken.

Aanleiding om te starten met TIP was een aantal Human Capital vraagstukken die het KennisDC Logistiek signaleerde bij logistieke mkb-bedrijven in de regio. Ten eerste merkte men dat logistieke mkb-bedrijven moeite hadden om een volgende stap in hun bedrijfsontwikkeling te maken. Bedrijven zochten naar wegen om jonge, hbo-opgeleide medewerkers binnen te halen, maar ook binnen te houden (een capaciteitsvraagstuk). Ten tweede signaleerde men dat mkb-ondernemingen niet of onvoldoende in staat waren in te spelen op nieuwe klantvragen als gevolg van het ontbreken van innovatiekracht die nodig is om ook op langere termijn mee te kunnen blijven doen in de concurrentiestrijd (kennisvraagstuk). Met andere woorden, kundig logistiek talent is een schaars goed aan het worden (Wensink, 2016). Het binnenhalen, binnenhouden en ontwikkelen van talent is voor veel mkb'ers in de logistieke sector een uitdaging die net een maatje te groot is.

---

<sup>3</sup> Zie voor meer informatie: [www.kennisdclogistiek.nl/projecten/tip-young-professionals-community-gelderland](http://www.kennisdclogistiek.nl/projecten/tip-young-professionals-community-gelderland).

TIP had als doel 'het opwerken van een zichzelf bedruipende innovatieve samenwerking tussen hogeschool, bedrijfsleven en overheid waardoor, middels pooling van talent, innovatie en kennis, talentontwikkeling & -binding gerealiseerd wordt waarbij tegelijk sleutelklare innovaties opgeleverd worden' (Wensink, 2016, p.2). De subdoelen waren: helpen bij een betere ontwikkeling van talent, samen met professionals van andere bedrijven werkende innovaties tot stand brengen, en sneller komen tot (maatschappelijk en) economisch rendement via kennisoverdracht.

Om TIP als Learning Community te laten fungeren, heeft het TIP-team de TIP-ontwikkelmethode vormgegeven. Om overdracht van het concept naar andere KennisDC's Logistiek mogelijk te maken, zijn samen met het CoE KennisDC Logistiek Zuid-Holland een draaiboek (Stolk & Vodegel, 2019) en een train-de-trainer handboek (van der Lelie et al., 2019) geschreven. Ook zijn de TIP-teams samen gaan werken aan de doorontwikkeling van de methode in een landelijke TIP Community. Een voorbeeld van deze samenwerking is de ontwikkeling van de Solution Focus training voor TIP-facilitators<sup>4</sup>.

### **Organisatie en uitvoering TIP-ontwikkelmethode**

In deze sectie beschrijven we de organisatie en uitvoering van TIP. We benoemen wie er participeren in de community, wat er gebeurt binnen de community en hoe de community wordt georganiseerd en uitgevoerd.

135

#### *Wie*

TIP wordt georganiseerd in 'rondes' van een half jaar. In TIP komen logistieke professionals van diverse logistieke bedrijven (in principe één professional per bedrijf) gedurende een half jaar één keer in de twee weken een dagdeel samen (dat wil zeggen: circa 10 bijeenkomsten per ronde). Elk deelnemend bedrijf stelt een hbo-student<sup>5</sup> aan die gedurende dat half jaar eveneens deel uitmaakt van de Learning Community en een stage- of afstudeeropdracht uitvoert bij het bedrijf. De groepssamenstelling is heteroog in termen van achtergronden. Professionals kunnen verschillende functies hebben (van directeur tot planner tot HR-professional), maar hebben gemeenschappelijk dat ze allen werken in de logistiek. Studenten komen van verschillende opleidingen: afhankelijk van het type opdracht worden studenten uit bijvoorbeeld logistieke-, bedrijfskundige-, HR-, technische- of communicatieopleidingen gekoppeld. De deelnemers van de Learning Community kennen elkaar niet noodzakelijk vooraf. De groep deelnemers bestaat gemiddeld genomen uit zes tot zeven professionals en dito aantal studenten. De groepssamenstelling staat in principe vast.

<sup>4</sup> Financieel ondersteund door de Human Capital Tafel van de Topsector Logistiek.

<sup>5</sup> De primaire focus zijn hbo-studenten, maar desgewenst (afhankelijk van de opdracht/vraag van het bedrijf) kunnen ook minor-studenten, mbo- of wo-studenten worden gekoppeld.



*Wat*

De community wordt begeleid door een daarvoor opgeleide facilitator vanuit het CoE KennisDC Logistiek. Hij of zij organiseert en begeleidt procesmatig de bijeenkomsten van de community. De logistieke professionals van de deelnemende bedrijven worden uitgedaagd om, samen met de studenten, binnen de Learning Community te werken aan vraagstukken die spelen binnen het bedrijf. Onderwerp van de vraagstukken kunnen in meerdere of mindere mate vooraf afgebakend zijn. Een aantal voorbeelden van behandelde thema's zijn personeelsbeleid, trends in de logistiek, duurzaamheid, Big Data, Branding en Sociale Innovatie (Moeke et al., 2019). In de startbijeenkomst bepalen de deelnemers, onder leiding van de facilitator, de vraagstukken en (persoonlijke) ontwikkelingsdoelen waaraan zij willen werken in het komende halfjaar. Naast inhoudelijke bijeenkomsten worden ook bedrijfsbezoeken georganiseerd waarbij deelnemers 'een kijkje in de keuken kunnen nemen' bij elkaars organisatie om zo ideeën en inspiratie op te doen.

*Hoe*

De Learning Community komt in principe op een vaste locatie van de HAN bij elkaar<sup>6</sup>. De locatie betreft geen traditioneel klaslokaal, maar is een ruime zaal met flexibele opstelling in een huiskamersfeer en heeft toegang tot aparte werkruimtes om met elkaar te overleggen. De facilitator organiseert de bijeenkomsten. In de startbijeenkomst worden niet alleen de vraagstukken en ontwikkeldoelen vastgesteld, maar worden ook 'spelregels' opgesteld ten aanzien van omgang met elkaar en gedeelde (bedrijfs-)informatie. Dit wordt gedaan om een vertrouwelijke, open sfeer te creëren waarin deelnemers durven te delen, vragen te stellen en bij te dragen aan de discussie. De facilitator nodigt tevens experts uit om bijeenkomsten te leiden over met de deelnemers overeengekomen onderwerpen. Er worden verschillende werkvormen toegepast passend bij het onderwerp. Interactie en 'doen' staan hierbij altijd centraal. Denk aan, bijvoorbeeld, workshops om te leren werken met een bepaalde tool waarbij allereerst een uitleg wordt gegeven en deelnemers daarna middels opdrachten met de tool gaan werken. Afhankelijk van de inhoud van de bijeenkomst wordt vooraf om voorbereiding gevraagd van deelnemers. Een voorbeeld hiervan is het verzamelen van bedrijfsgegevens waarmee in de bijeenkomst gewerkt gaat worden. Deelnemers worden gestimuleerd om met elkaar mee te denken. Zo worden gemaakte opdrachten gepresenteerd waarna ruimte is voor de groep om vragen te stellen, tips te geven en ideeën uit te wisselen. De facilitator bewaakt dit proces, stuurt erop dat eenieder aan bod komt en bijdraagt.

---

<sup>6</sup> Vanwege de Covid-pandemie worden bijeenkomsten tijdelijk digitaal georganiseerd.

## Resultaten en ervaringen

Met het gebruik van de TIP-ontwikkelmethode is in Gelderland de afgelopen jaren de nodige praktijkervaring opgedaan. De afgelopen vijf jaren hebben in Gelderland in totaal 30 bedrijven met in totaal 38 professionals en 40 studenten van acht verschillende opleidingen deelgenomen aan TIP<sup>7</sup>. Deelnemende bedrijven hebben aan den lijve ervaren hoe het is om samen te werken in een setting van een Learning Community, wat er nodig is om elkaar te vertrouwen en hoe het is om hbo-studenten in het bedrijf te ontvangen<sup>8</sup>. Deelnemende studenten hebben een contextrijke leerervaring opgedaan<sup>9</sup> en logistieke professionals hebben kennis gemaakt met het zich verder ontwikkelen.

Het toepassen van de TIP-ontwikkelmethode draagt bij aan de ontwikkeling van professionals in de logistiek. Uit ervaring van het TIP-team blijkt dat een aantal factoren in de organisatie en uitvoering van de Learning Community hier een belangrijke bijdrage aan levert. Hierna worden de belangrijkste succesfactoren besproken. Ten eerste blijkt het belangrijk om de juiste *inhoudelijke kennis* samen te brengen. Het TIP-team zorgt ervoor dat inhoudelijke experts worden uitgenodigd om de professionals te helpen waar dit nodig is. Het blijkt daarbij waardevol een *heterogene groep* samen te stellen; heteroog in termen van functie en achtergrond (professionals zijnde bijvoorbeeld warehouse managers, HR-professionals, planners, directeur en studenten van bijvoorbeeld logistieke-, commerciële-, en HRM-opleidingen) en in termen van rol in deelname (professionals en studenten). Door deze diversiteit worden uitdagingen vanuit verschillende invalshoeken benaderd. De gedeelde kennis is niet alleen vakinhoudelijk, maar er is ook aandacht voor versterking van persoonlijke vaardigheden van de deelnemers. Denk aan workshops in presenteren, projectmanagement en 'wat straal je uit met kleding'. Deelnemers geven aan dat dit onderwerpen zijn waarvoor ze in eerste instantie niet zelf zouden kiezen, omdat deze onderwerpen inhoudelijk verder van hen afstaan, maar waar ze wel veel van hebben geleerd.

Ten tweede blijkt dat het belangrijk is om actief te werken aan het creëren van condities om kennisdeling en samenwerking te stimuleren. Het blijkt essentieel te zijn om een *veilige omgeving* te creëren waarin deelnemers informatie willen en kunnen delen. Ingrediënten om deze veilige omgeving te creëren zijn het maken van afspraken over hoe er wordt samengewerkt. Ook is het hebben van een vaste groep deelnemers van belang, zodat de deelnemers een vertrouwensband kunnen opbouwen met elkaar en ook fouten durven te maken. De facilitator speelt een belangrijke rol bij de actieve bewaking van het proces

<sup>7</sup> In februari 2021 is vanuit het CoE KennisDC Logistiek project Netwerk DAC (Data Analyse Competenties) gestart waarin de TIP-ontwikkelmethode wordt toegepast. In de ronde februari-juni 2021 participeren zes bedrijven, zes professionals en drie studenten.

<sup>8</sup> Voor een aantal bedrijven was het zelfs de eerste keer dat er ervaring werd opgedaan met hbo-studenten.

<sup>9</sup> Er zijn in totaal door de bedrijven dertien banen aangeboden aan studenten.

en de gemaakte afspraken. In interviews geven deelnemers aan dat ze de informele sfeer en omgeving erg prettig vinden. Het TIP-team merkt dat deze factoren het informeel leren ondersteunen.

Ten derde ervaart men dat *intrinsieke motivatie van deelnemers* essentieel is om interactieve, inspirerende sessies te kunnen organiseren en het ontwikkelen van de deelnemers te bevorderen. De volgende factoren stimuleren dit. In de eerste wervingsgesprekken met de bedrijven wordt aangegeven dat deelname aan deze Learning Community niet vrijblijvend is. Er wordt uitgegaan van de tweewekelijkse aanwezigheid van de logistiek medewerker. Daarnaast wordt een actieve, participatieve houding van de professional gevraagd. Dit is van wezenlijk belang voor het slagen van een sessie en het leerproces van zowel de professional als de student. De facilitator bewaakt deze aspecten gedurende het verloop van de community.

Ten vierde blijkt dat de *onafhankelijke, faciliterende rol die het TIP-team* inneemt van wezenlijk belang is. De kwaliteit van het TIP-team is nodig om de community op een goede manier verder te helpen, deelnemers te coachen, een nieuwsgierige houding te stimuleren en hen aan te zetten tot reflectie. Het stellen van de juiste vragen op het juiste moment is daarbij een wezenlijke rol van de facilitator. Deze moet tevens oog hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers. Niet alleen het bedrijf moet wijzer worden met de opgedane kennis, maar ook de deelnemer zelf. In de TIP-ontwikkelmethode staat de persoon van de deelnemer centraal. De facilitator zorgt er verder voor dat de sessies zo worden ingericht dat de deelnemers met een concreet, direct toepasbaar resultaat teruggaan naar het bedrijf. Dit maakt dat de deelnemers zich minder schuldig voelen over het feit dat ze een dagdeel afwezig zijn.

Tot slot merkt het TIP-team dat een positieve stimulans vanuit het bedrijf essentieel is. Als er geen ruimte wordt gegeven om actief deel te nemen aan de sessies belanden de deelnemers in de waan van de dag waardoor ze geen actieve bijdrage meer kunnen leveren aan de Learning Community. Dus behalve de rol van het TIP-team is ook de support vanuit het bedrijf wezenlijk voor succes om LLO te borgen in een Learning Community.

## Actieagenda

De TIP-ontwikkelmethode van het CoE KennisDC Logistiek is illustratief voor hoe Learning Communities in de logistieke praktijk kunnen bijdragen aan LLO. Ervaringen met vijf jaren TIP laten zien dat het bijeenbrengen van professionals, studenten en experts tot waardevolle kennisuitwisseling leidt en bijdraagt aan professionele en persoonlijke ontwikkeling van deelnemers. Deelname aan de Learning Community helpt professionals uit de waan van de dag te stappen en met vakgenoten na te denken over uitdagingen waar ze anders alleen voor staan. Deelnemers ervaren het leren en ontwikkelen als laagdrempeliger en toegankelijker dan in een 'opleidingssetting'.

Ervaring met TIP leert dat ook bedrijven concrete opbrengsten kunnen halen uit participatie in een Learning Community. Bedrijven hebben middels deelname aan TIP bijvoorbeeld procesvernieuwingen doorgevoerd, nieuwe samenwerkingen opgezet, een nieuw bedrijf opgestart, en warehouse-inrichting verbeterd. Ondanks deze voordelen is de realiteit wel dat in verhouding nog niet veel logistieke bedrijven participeren in dergelijke Learning Communities. Om LLO in de logistiek steviger neer te zetten en deelname van bedrijven aan te jagen zien we een aantal belangrijke uitdagingen die we in de hieronder staande actieagenda beschrijven.

### Actieagenda

1. Om succesvolle toepassing van het concept Learning Community in de praktijk te kunnen realiseren, is het nodig meer toegepast onderzoek te doen naar de dynamiek binnen Learning Communities. Samenwerken en samen leren is lastig. Het vraagt om voldoende tijd en aandacht voor elkaar. Ook moet men rekening houden met elkaars instap- en ontwikkelniveau en eventuele ongemakken die partijen ervaren (Veltman et al., 2020). Meer inzicht hierin is noodzakelijk.
2. In dit kader is het ook interessant onderzoek te doen naar de mogelijkheid om met behulp van Learning Communities 'van-werk-naar-werk transities' te bewerkstelligen. Op deze wijze wordt niet alleen uitgegaan van de *kennisfunctie* van Learning Communities, maar ook van de *netwerkfunctie* van Learning Communities.
3. Het is waardevol middels praktijkgericht onderzoek een handzaam instrumentarium te ontwikkelen dat partijen ondersteunt in de oprichting van een Learning Community<sup>10</sup>. Voordat men start met een Learning Community is het belangrijk na te denken over de werving van deelnemers, hoe deelnemers tot passende doelen kunnen komen in de context van werken, leren en innoveren, en hoe deze informatievoorziening plaatsvindt. Ook (context)factoren, zoals voldoende tijd, ruimte en faciliteiten om deel te nemen aan een Learning Community, zijn van belang om bij de inrichting van Learning Communities in acht te nemen.
4. Ervaringen met TIP duiden op het belang van een Learning Community facilitator. Zeker als Learning Communities een nieuw fenomeen zijn voor partijen, kan het zinvol zijn om een (lieftst ervaren) facilitator aan te stellen die de Community opstart en begeleidt. Onderzoek lijkt dan ook relevant om onderbouwde handvatten voor aansturing van de Community te bieden.
5. Om de logistieke Learning Communities te verduurzamen zal gezocht moeten worden naar een businessmodel voor de uitvoering van Learning Communities. Op dit moment draaien Learning Communities veelal dankzij bijdragen van subsidieverstrekkers. Het gevaar is dat na het stoppen van deze subsidies ook de voortgang van de Learning

<sup>10</sup> Dit is een van de aandachtspunten in het door NWO en TKI-Dinalog gesteunde onderzoeksproject *CHANGE GEAR: Learning Communities als innovatieversnellers in de logistiek* (projectnummer 439.19.300).

Communities stopt. Het is raadzaam om na te denken over hoe Learning Communities onderdeel kunnen uitmaken van de infrastructuur van het bedrijf. Denk aan het opleiden van facilitators binnen het bedrijf, die het stokje van de externe facilitator kunnen overnemen, en het verankeren van Learning Communities in het HRM-beleid van bedrijven. Omdat Learning Communities structuren zijn *tussen* organisaties, is het bovendien raadzaam om aandacht te besteden aan regionale verankering.

Bovengenoemde actiepunten sluiten bovendien goed aan bij zowel logistiek- als sectoroverstijgende initiatieven. Zo heeft het CoE KennisDC Logistiek recent een ambitieplan kenbaar gemaakt om voor vier centrale maatschappelijke vraagstukken een regio-overstijgende LC te realiseren (CoE KennisDC Logistiek, 2020). Via de Learning Communities wil het CoE KennisDC Logistiek een ecosysteem creëren waarin het LLO van (toekomstig) logistiek professionals, op basis van innovatieve leer- en ontwikkelconcepten, centraal staat. Op sectoroverstijgend niveau zetten de topsectoren in op het aantal Learning Communities flink op te schalen (Topsectoren, 2017). Om deze plannen te ondersteunen is door NWO en SIA een landelijk netwerk Learning Communities opgericht dat gedurende 2021 werkt aan een solide kennisbasis en instrumentarium om Learning Communities op te zetten, te begeleiden en te verduurzamen.

140

## Referenties

- Allen, S., Ure, D., & Evans, S. (2003). *Virtual communities of practice as learning networks*. Provo, UT: Brigham Young University Instructional Psychology and Technology.
- Arvis, J.-F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., & Kiiski, T. (2018). *Connecting to compete 2018: Trade logistics in the global economy*. Washington, DC: The World Bank.
- Borghans, L., Fouarge, D., De Grip, A., & Van Thor, J. A. F. (2014). *Werken en leren in Nederland*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Chung, G., Gesing, B., Chaturvedi, K., & Bodenbenner, P. (2018). *Logistics Trend Radar 2018/2019*. Troisdorf: DHL Customer Solutions & Innovation.
- CoE KennisDC Logistiek. (2020). *Ambitieplan Center of Expertise KennisDC Logistiek 2021-2023*.
- de Vries, R., de Craen, J., & Mandemakers, A. (2019). *Beroeps- en opleidingsprofiel Logistiek*. Venlo: Landelijk Platform Logistiek.
- Dhondt, S., Totterdill, P., Boermans, S., & Ziauberyte-Jakstiene, R. (2017). Five Steps to develop workplace innovation. In P. R. A. Oeij, D. Rus, & F. D. Pot (Eds.), *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 301–320). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29.
- Hooftman, W. E., Mars, G. M. J., Knops, J. C. M., Van Dam, L. M. C., De Vroome, E. M. M., Janssen, B. J. M., Pleijers, A. J. S. F., & Van den Bossche, S. N. J. (2020). *Nationale Enquete*

- Arbeidsomstandigheden 2019*. Leiden: TNO | CBS.
- Kalshoven, F. (2020, 4 september). 22 duizend mensen hebben zich aangemeld voor loopbaanadvies, hang de vlag uit! *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 8 april 2021, van [www.volkskrant.nl/columns-opinie/22-duizend-mensen-hebben-zich-aangemeld-voor-loopbaanadvies-hang-de-vlag-uit~bebc9be8/](http://www.volkskrant.nl/columns-opinie/22-duizend-mensen-hebben-zich-aangemeld-voor-loopbaanadvies-hang-de-vlag-uit~bebc9be8/).
- Kraan, K. O., de Vroome, E. M. M., van der Zee, F. A., & Teeuwen, P. J. (2020). *Werkgevers enquête arbeid 2019*. Leiden: TNO.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mennens, K., Schipper, T., Hofstra, N., van den Tooen, M., Preenen, P., & Vos, M. (2020). *Organizing the Future of Work - A conceptualization of Public-Private Learning Communities* [Manuscript submitted for publication].
- Moeke, D., Vodegel, M., & Wensink, S. (2019). *Eindrapportage TIP Gelderland*. Arnhem: CoE KennisDC Logistiek.
- Möller, K., & Halinen, A. (2017). Managing business and innovation networks - From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 67, 5–22.
- Nyström, A. G., Leminen, S., Westerlund, M., & Kortelainen, M. (2014). Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. *Industrial Marketing Management*, 43(3), 483–495.
- Oeij, P., & Vaas, F. (2011). Leren van innovaties die werken. In F. Vaas & P. Oeij (Eds.), *Innovatie die werkt: Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren* (pp. 293–313). Den Haag: Boom | Lemma Uitgevers.
- Panteia. (2020). *Arbeidsmarkt en Onderwijs Logistiek Kwantitatief: Cijfermatige update 2020*. Zoetermeer: Panteia.
- Preenen, P., Liebregts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift Voor Ontwikkeling in Organisaties*, 3, 51–58.
- Servoz, M. (2020). *The future of work? Work of the future! On how artificial intelligence, robotics and automation are transforming jobs and the economy in Europe*.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations and process management: Principles and practice for strategic impact* (5th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Stichting van de Arbeid. (2018). *Diversiteit brengt je verder: Kennisdocument sectoren Transport & Logistiek en Personenvervoer*. Den Haag: Diversiteit in bedrijf.
- Stolk, D., & Vodegel, M. (2019). *Talent Innovatie Pool: Draaiboek*. Rotterdam: CoE KennisDC Logistiek.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A Review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221–258.
- Stolwijk, C., & Seiffert, L. (2016). *Fieldlab als aanjager van het innovatie ecosysteem*. Delft: TNO.
- Topsectoren. (2017). *Investeringsagenda - Learning communities: Samen ze en we de volgende stap!* Den Haag: Topsectoren | PBT.