

Strategische motieven voor interorganisationele samenwerking binnen *learning communities*

Peter Bos, Anje Ros, Miranda Snoeren en Marian Thunnissen

Samenvatting De afgelopen jaren investeren hogescholen sterk in *learning communities*: interorganisationele samenwerkingsverbanden waarin studenten, docenten en praktijkpartners samen leren, werken en onderzoeken. Waarom opleidingen en praktijkpartners willen participeren in *learning communities* is nog nauwelijks onderzocht. Daarom staat in dit artikel de vraag centraal wat strategische motieven voor opleidingen en praktijkpartners zijn om interorganisationeel samen te werken binnen *learning communities* en in hoeverre deze motieven verschillen tussen en binnen sectoren. Op basis van een uitgebreide literatuurverkenning en semi-structureerde interviews met partners binnen vijf *learning communities* uit verschillende sectoren blijkt dat legitimerende, ontwikkelingsgerichte, kapitaalgerelateerde en maatschappelijke motieven een rol kunnen spelen. Twee motieven worden door vrijwel alle samenwerkende actoren binnen *learning communities* genoemd: de ontwikkeling van studenten en het vinden van innovatieve oplossingen voor vraagstukken uit de praktijk. De ontwikkeling van docenten wordt nauwelijks genoemd als expliciet motief. Er zijn een aantal verschillen tussen publiek-publiek gesitueerde en in publiek-privaat gesitueerde *learning communities*. Dit onderzoek reikt een denkkader aan dat in toekomstig onderzoek en in de praktijk gebruikt kan worden om motieven voor interorganisationele samenwerking in *learning communities* te duiden.

Trefwoorden interorganisationele samenwerking, *learning communities*, motieven, strategie, samenwerking

Artikelgeschiedenis

Ontvangen: 21 maart 2022

Geaccepteerd: 17 januari 2023

Online: 18 juli 2023

Contactpersoon

Peter Bos, p_bos@fontys.nl

Over de Auteur(s)

Peter Bos is werkzaam bij het lectoraat Dynamische Talentinterventies, Fontys Hogeschool; Anje Ros is werkzaam bij het lectoraat Goed leraarschap, Goed leiderschap, Fontys Hogeschool; Miranda Snoeren is werkzaam bij het lectoraat Professionele Werkplaatsen, Fontys Hogeschool; Marian Thunnissen is werkzaam bij het lectoraat Dynamische Talentinterventies, Fontys Hogeschool

Copyright

© Author(s); licensed under Creative Commons Attribution 4.0. This allows for unrestricted use, as long as the author(s) and source are credited.

Inleiding

De laatste jaren is er vanuit het hoger beroepsonderwijs steeds meer aandacht voor *learning communities* (LC's): partnerschappen waarbinnen onderwijsinstellingen en praktijkpartners samen leren, werken en onderzoeken (Emanuel, Sijbom, Koen, Baas, 2022; Schipper, Vos, Wallner, 2022; Bos & Snoeren, 2021; Vereniging Hogescholen, 2019). Deze *learning communities* bieden veel kansen voor zowel hbo-opleidingen als hun praktijkpartners. Zo wordt steeds vaker gewezen op de waarde die *learning communities* kunnen hebben voor de professionalisering van medewerkers, in het *up-to-date* houden van het curriculum en in de ontwikkeling van onderbouwde oplossingen voor urgente vraagstukken in de beroepspraktijk (Snoeren, 2021; Vereniging Hogescholen, 2019). Wat in werkelijkheid de strategische motieven zijn van zowel opleidingen als praktijkpartners

om te participeren in *learning communities* is echter nauwelijks onderzocht. Wat moet de samenwerking idealiter opleveren? En in hoeverre zitten de partners daarin op één lijn? Het in kaart brengen van strategische motieven is belangrijk omdat het begrijpen van elkaars motieven belangrijk is om de samenwerking te stroomlijnen, doelen op elkaar af te stemmen en elkaar te kunnen versterken (Gray & Purdy, 2018; Thompson, 2001). Het doel van dit artikel is daarom te achterhalen wat de strategische motieven zijn voor interorganisatiele samenwerking binnen *learning communities*. We willen hierbij in kaart brengen in hoeverre er verschillen zijn tussen opleidingen en praktijkpartners enerzijds en in hoeverre er verschillen zijn tussen sectoren anderzijds. In dit artikel staat daarom de volgende onderzoeksvraag centraal:

Wat zijn voor opleidingen en praktijkpartners strategische motieven voor interorganisatiele samenwerking binnen *learning communities* (LC's), en in hoeverre verschillen deze motieven tussen en binnen sectoren?

Theoretisch kader

Zoals gezegd richt dit artikel zich op de strategische motieven van onderwijs- en praktijkpartners om te participeren in LC's. Onder LC's verstaan we interorganisatiele samenwerkingsverbanden waarbinnen onderwijsinstellingen en praktijkorganisaties samen leren, werken en onderzoeken. In dit theoretisch kader staan we allereerst stil bij de niveaus waarop motieven voor interorganisatiele samenwerking een rol kunnen spelen. Vervolgens staan we stil bij de inhoudelijke motieven voor interorganisatiele samenwerking. De inzichten in dit theoretisch kader zijn gebaseerd op een uitgebreide literatuurverkenning. Daarbij is onder andere geanalyseerd in hoeverre bestaande literatuurreviews rondom interorganisatiele samenwerking iets zeggen over strategische motieven.

Strategische motieven op collectief, organisatorisch en individueel niveau

Strategische motieven kunnen op collectief, organisatorisch en individueel niveau een rol spelen. Het collectieve niveau houdt in dat door middel van interorganisatiele samenwerking een gezamenlijk doel gerealiseerd wordt waartoe afzonderlijke organisaties niet in staat zijn (Koschmann, Kuhn, & Pfarrer, 2012; Kaats & Opheij, 2014). Partners hebben elkaars kennis, middelen, activiteiten en vermogens nodig om een gezamenlijke doel te verwezenlijken, waardoor sprake is van wederzijds afhankelijkheid, wat bijdraagt aan de duurzaamheid en legitimiteit van de samenwerking (Gray & Purdy, 2018; Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011). De relevantie van zo'n collectief doel wordt in de literatuur sterk benadrukt: "Many researchers (...) and practitioners are united in promoting wisdom that stresses the importance of having a common, agreed purpose or vision" (Huxham, Vangen, & Eden, 2000, p. 315). Het gemeenschappelijke doel waaraan gewerkt wordt kan gerelateerd zijn aan een gezamenlijk *issue* dat speelt voor iedere

partner (bijvoorbeeld leren en ontwikkelen) of raakt aan een groter maatschappelijk of regionaal vraagstuk (Bryson et al., 2015; Vangen, Hayes, & Cornforth, 2015).

Naast collectieve motieven kunnen ook afzonderlijke organisationele motieven een reden zijn om interorganisationeel samen te werken. Dit houdt in dat organisaties elkaar vanuit een complementariteitsgedachte helpen afzonderlijke doelen te realiseren door mensen, middelen of kennis uit te wisselen (Clarke & Fuller, 2010; Rycroft-Malone et al., 2016; Austin & Reficco, 2005). Wanneer partners actief meedenken hoe afzonderlijke doelen van andere partijen bereikt kunnen worden, draagt dit volgens Thompson (2001) bij aan de duurzaamheid van het samenwerkingsverband. Een voorwaarde is wel dat de partners bekend zijn met elkaars motieven.

Tenslotte kunnen individuele motieven een rol spelen bij interorganisationele samenwerking (Kaats & Opheij, 2008; Seitanidi, 2009). Dit type motieven laten we in dit onderzoek buiten beschouwing.

Vier motivatieclusters voor interorganisationele samenwerking

Er is weinig systematisch onderzoek gedaan naar motieven voor interorganisationele samenwerking (Bryson et al., 2015; Kaats & Opheij, 2021). Gebaseerd op het overzicht van Gray en Purdy (2018), aangevuld met andere inzichten uit de literatuur rondom interorganisationele samenwerking, komen we tot vier motivatieclusters. Hierbij moet worden opgemerkt dat motieven elkaar niet uitsluiten: juist een combinatie van motieven kan een rol spelen om interorganisationeel samen te willen werken (Kaats & Opheij, 2021). Bovendien merken Austin en Reficco (2005) op dat motieven niet statisch zijn, maar door de tijd heen evolueren.

Legitimerende motieven

Het eerste motivatiecluster wordt gevormd door legitimerende motieven. Dit type motivatiefactoren verwijst naar het bestaansrecht van organisaties, hun behoefte om maatschappelijk geaccepteerd te worden en de wil om zich te conformeren aan sociale en maatschappelijke verwachtingen (Brown, 2008). Een organisatie wordt bijvoorbeeld kwetsbaar wanneer de publieke opinie ernstige bedenkingen heeft bij haar handelen (Kramer & Kania, 2006; Deephouse & Carter, 2005). Om aan het imago te werken kunnen organisaties samenwerkingsverbanden aangaan met andere organisaties. Als dat gebeurt vanuit een crisissituatie is dat een vorm van '*damage control*': door banden aan te gaan met 'betrouwbare anderen' weet de organisatie haar eigen imago op te vijzelen. Legitieme motivatiefactoren kunnen echter ook proactief van aard zijn: organisaties werken dan actief aan hun reputatie via samenwerkingsverbanden. Dit heeft mogelijk positieve gevolgen voor de '*employer branding*'. Ook kan de samenwerking organisaties in staat stellen medewerkers te werven die matchen met de (gewenste) organisatiewaarden. Tenslotte kunnen samenwerkingsverbanden bijdragen aan het verkrijgen van een mandaat voor handelen: op basis van opgebouwd vertrouwen verschaffen organisaties zich het mandaat om te mogen werken aan bepaalde vraagstukken (LaFrance & Lehmann, 2005).

Ontwikkelingsgerichte motieven

Een tweede motivatiecluster voor interorganisationele samenwerking wordt gevormd door ontwikkelingsgerichte motieven. Onder dit type motief valt enerzijds de behoefte om te leren van anderen en anderzijds de motivatie om tot gezamenlijke inzichten te komen (Leach, Weible, Vince, Siddiki & Calanni, 2014; Akkerman & Bakker, 2012). Het samenwerkingsverband kan ruimte bieden aan professionalisering doordat medewerkers ervaring opdoen met andere organisaties en in aanraking komen met de kennis, vaardigheden en attitude van partners. Ook kan geleerd worden van elkaars manier van werken of wordt inspiratie opgedaan door kennis te maken met andere organisatieculturen (Kaats & Opheij, 2021).

Kapitaalgerelateerde motieven

Het derde cluster motivatiefactoren wordt gevormd door kapitaalgerelateerde motieven. Allereerst vallen hier *sociaal* kapitaalgerelateerde motieven onder. Dit type motivatiefactor is gericht op het gebruik maken van elkaars netwerk. Daarnaast kan interorganisationele samenwerking gericht zijn op het versterken van het *innovatief* vermogen. Hieronder verstaan we motieven die gericht zijn op het samen willen ontwikkelen en produceren van innovatieve producten, het aanboren van nieuwe markten of het creëren van nieuwe gezamenlijke (marketing)strategieën (Innes & Booher, 2010). Door gebruik te maken van elkaars perspectieven om vraagstukken te duiden en door gezamenlijk vraagstukken te bestuderen ontstaan nieuwe producten of processen, gericht op het oplossen van vraagstukken (Snoeren, 2021; Holmes & Moir, 2007; Plantz, Greenway, & Hendricks, 1997). Tenslotte horen bij dit cluster ook motieven die gericht zijn op het versterken van *financieel* kapitaal. Deze motieven kunnen gericht zijn op het aanboren van (nieuw) financieel kapitaal, maar ook op kostenreductie door bijvoorbeeld gezamenlijke aankopen of gebruik van apparatuur. Ook het spreiden van (financiële) risico's valt binnen dit cluster (Clarke & Fuller, 2010).

Maatschappelijke motieven

Tenslotte zijn er maatschappelijke motieven om interorganisationeel samen te werken. Vaak bestaat het partnerschap dan om een bijdrage te leveren aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Denk hierbij aan het bevorderen van gezondheid in de wijk of het versterken van inclusie op de arbeidsmarkt. Meestal ligt een bepaald type samenwerkingsverband hieraan ten grondslag, bijvoorbeeld een strategische alliantie tussen meerdere publieke organisaties om vraagstukken in de zorg aan te pakken. Bryson, Crosby en Stone (2006) noemen dit het gezamenlijk aanpakken van zogenaamde '*sector failures*'. Maatschappelijke vraagstukken kunnen echter ook sectoroverstijgend van aard zijn (Bryson, Crosby & Stone, 2015). Externe druk kan tenslotte ook meespelen als reden voor maatschappelijke oriëntatie vanuit het interorganisationele samenwerkingsverband. Partners kunnen bijvoorbeeld vanuit overheidswege opdracht krijgen meer samen te werken om zo één gezicht te vormen voor burgers. Ook kan er een moreel

Tabel 1 Overzicht *cases*

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Sector	ICT	Techniek	Educatie	Economie	Zorg
Praktijk-partners	Diverse bedrijven	Verschillende maakbedrijven	School-besturen	MKB-bedrijven	Zorginstellingen
Andere partners		Diverse kennisinstellingen			MBO (verpleegkunde) en één andere hogeschool
Startdatum	2015	2016	2001	2018	2007
Omvang	Ca. 100 studenten 25 partners	Ca. 100 studenten 22 partners	Alle studenten > 100 partners	108 studenten 18 partners	Ca. 150 studenten 8 partners
Plek in de opleiding	Minor (3 ^e jaar studenten)	3 ^e en 4 ^e jaar studenten	Alle leerjaren	2 ^e jaar studenten	Alle leerjaren

appèl gedaan worden vanuit de samenleving of de politiek om vanuit organisaties tot betere afstemming te komen (Kaats & Opheij, 2021).

Onderzoeksaanpak

De dataverzameling in dit onderzoek is gebaseerd op vijf *case studies*, waarbij de data verzameld zijn door middel van semi-gestructureerde interviews en aanvullende documentanalyse. In de selectie van de LC's is gezocht naar spreiding over verschillende sectoren: ICT, techniek, educatie, economie en zorg (zie Tabel 1). Daarnaast hebben we geprobeerd een balans te zoeken tussen LC's die relatief lang bestaan (> 10 jaar) en die relatief korte tijd operationeel zijn (< 10 jaar). Tenslotte hebben we een mix gehanteerd van publiek-publiek gesitueerde LC's (educatie en zorg) en publiek-privaat gesitueerde LC's (ICT, techniek en economie).

Het onderzoek heeft zich gericht op de gepercipieerde motieven van beslissers in de betrokken organisaties, bijvoorbeeld de coördinator van de *learning community*, de opleidingsmanager, een hrm-professional en directieleden. We hebben de beslissers gevraagd om vanuit organisatieperspectief te benoemen wat de motieven waren om te

Tabel 2 Aantal respondenten per *case*

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5	Totaal
Werkveld(praktijk)partners	5	5	5	5	4	24
Opleidingspartners	3	5	4	2	3	17
Totaal	8	10	9	7	7	41

participeren binnen de LC. Daar waar partners wilden bijdragen aan een groter collectief belang, kwam ook het collectieve niveau ter sprake. Het individuele niveau hebben we in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De geïnterviewden zijn geselecteerd in overleg met de coördinatoren van de LC. In totaal hebben we met 41 personen gesproken, waarvan 24 vertegenwoordigers van werkveld(praktijk)partners en 17 van de opleidingen (zie Tabel 2). Wanneer minimaal 75% van de onderwijs- of praktijkpartners binnen een *case* een motief benoemden, is het motief beschreven in het resultatenhoofdstuk. Uitzonderingen hierop zijn de onderwijspartners binnen *case* 1, 4 en 5. Bij deze partners zijn de resultaten pas opgenomen wanneer dit door alle respondenten werd benoemd.

De interviews startten met een korte introductie en kennismaking. Daarna is gevraagd naar de motieven voor de samenwerking. De dataverzameling heeft plaatsgevonden tussen oktober en december 2020 middels individuele online interviews. De gesprekken zijn opgenomen en getranscribeerd. De verslagen zijn vervolgens per *case* via een proces van open, axiaal en selectief coderen gecodeerd en geanalyseerd. Elke *case study* is uitgevoerd door een andere onderzoeker. Deze onderzoekers hebben tijdens de interviewperiode en tijdens de analyse nauw contact met elkaar gehad om een eenduidige dataverzameling en -analyse te borgen. Er is uiteindelijk een gezamenlijke codeboom geconstrueerd, gebaseerd op de verschillende typen motieven, zoals in het theoretisch kader beschreven. De bevindingen van elke *case* zijn samengevat in een *case*-verslag en voorgelegd ter controle aan de coördinatoren van de LC. Dit artikel is gebaseerd op een *cross-case* analyse waarin we de bevindingen van alle *cases* met elkaar vergeleken hebben, en gekeken hebben naar overeenkomsten en verschillen in motieven en eventuele verklaringen voor deze verschillen. Bij deze *cross-case* analyse hebben we gebruik gemaakt van de motivatieclusters zoals beschreven in het theoretisch kader.

Resultaten

Legitimerende motieven

Bij de LC vanuit de zorg, educatie, ICT en de techniek geven de praktijkpartners aan dat een doorstroom van studenten naar hun organisaties een belangrijke reden is voor participatie (zie Tabel 3). Daarnaast is het bouwen aan een goede reputatie een moti-

Tabel 3 Legitimerende motieven (wv = Werkveld(praktijk)partners. OPL = Opleidingspartners)

	ICT		Techniek		Educatie		Economie		Zorg	
	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL
Imago	×		×						×	
Werven personeel	×		×		×	×			×	

vatiefactor voor praktijkpartners (Werkveld, wv) om te participeren binnen een *learning community*. Vooral praktijkpartners binnen de ICT, de techniek en de zorg benoemen dat zij interorganisatiele samenwerking aan willen gaan omdat zij op die manier kunnen werken aan positieve beeldvorming van hun organisaties. Zoals één van de praktijkpartners binnen ICT benoemt: *“Het levert ons geen geld op. (...). Maar wat het ons wel oplevert is toekomstige medewerkers, een goede werknaam, mensen praten positief over X.”* Bij opleidingspartners wordt imago of het werven van nieuw personeel niet expliciet genoemd, al geven de opleidingspartners binnen educatie wel aan dat zij hun praktijkpartners vanuit de *learning community* graag helpen bij het oplossen van personeelstekorten.

Ontwikkelingsgerichte motieven

Door de respondenten worden diverse ontwikkelingsgerichte motieven voor deelname aan LC genoemd (zie Tabel 4). Allereerst lijkt in alle LC’s de ontwikkeling van studenten het meest essentiële motief voor deelname. Dit wordt door zowel opleidings- als praktijkpartners genoemd. Vrijwel alle respondenten zijn van mening dat studenten vanuit een authentieke context binnen LC’s een ultieme stimulans krijgen voor hun ontwikkeling. Toch zien de respondenten van de diverse LC’s ook andere kansen voor samen leren, werken en onderzoeken. Hoe dat gebeurt en de mate waarin dat gebeurt is sectorafhankelijk. Bij de praktijk- en opleidingspartners van zorg en educatie is er bijvoorbeeld een sterke *drive* om een leergemeenschap te vormen. Het doel van deze leergemeenschap is gemeenschappelijke professionalisering. Zoals één van de praktijkpartners van educatie benadrukt: *“Er is een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het samen opleiden (...), samen professionaliseren.”*

Bij de *learning community* van ICT, economie en techniek is meer aandacht voor de ontwikkeling van afzonderlijke actoren, waarbij naast de ontwikkeling van studenten ook de ontwikkeling van de praktijkpartners aandacht krijgt. Zo wordt bijvoorbeeld binnen de *learning community* van techniek gesteld dat de ontwikkeling van praktijkpartners een belangrijk motief is om deel te nemen aan de *learning community*: doordat praktijkpartners in aanraking kunnen komen met nieuwe ontwikkelingen op het gebied van robotisering en digitalisering, kunnen zij vraagstukken beter oplossen en zich beter

Tabel 4 Ontwikkelingsgerichte motieven (wv = Werkveld(praktijk)partners. OPL = Opleidingspartners)

	ICT		Techniek		Educatie		Economie		Zorg	
	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL
Nieuw perspectief studenten	×						×			
Lerende gemeenschap					×	×			×	×
Ontwikkelen praktijkpartners	×		×				×			
Ontwikkelen docent		×								
Ontwikkelen student	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

ontwikkelen. Ook binnen de *learning community* van ICT en economie vormt de ontwikkeling van praktijkpartners een motief om te participeren doordat studenten hen helpen anders tegen vraagstukken aan te kijken. Zoals een praktijkpartner van de *learning community* van ICT dit verwoordt: “*studenten geven gewoon (...) andere inzichten en gebruiken andere aanvliegroutes.*” Bij de meeste LC’s vormt de ontwikkeling van docenten voor de opleidingen geen expliciet motief voor participatie in de LC. Enkel de opleidingspartner van ICT benadrukt dat de LC docenten professionaliseringskansen moet bieden: “*de samenwerking stimuleert de docenten om hun kennis op peil te houden en zich te verdiepen in nieuwe onbekende thema’s.*”

Kapitaalgerelateerde motieven

Alle praktijkpartners in LC’s zijn gericht op het tot stand brengen van innovatie in de praktijk (zie Tabel 5). De praktijkpartners binnen de sectoren ICT, techniek en economie focussen daarbij op het ontwikkelen van “*mooie innovatieve producten.*” Zoals een praktijkpartner binnen de *learning community* van ICT benoemt: “*Je hoopt natuurlijk dat we straks iets briljants gaan uitvinden. Iets heel innovatiefs waarmee we op het journaal komen.*” Het creëren van een up-to-date curriculum kan echter ook gezien worden als innovatief product waar praktijkpartners (ICT) en opleidingspartners (ICT en Techniek) aan willen werken. Zoals één van de praktijkpartners bij ICT dit verwoordt: “*Ik denk dat veel bedrijven de samenwerking met scholen zoeken (...) om invloed te hebben op het curriculum. Zo zorgen we er voor dat de mensen die van school afkomen de juiste skills hebben. Dat was voor ons eigenlijk primair de reden om de samenwerking (...) op te zoeken.*” Binnen de *learning community* van educatie en zorg benadrukken de praktijkpartners en opleidingspartners dat de *learning community* kansen biedt voor sociale innovatie. Zoals een opleidingspartner bij de zorg dit verwoordt: “*Zo’n learning community is echt een vliegwiel om verandering teweeg te brengen. Voorbeelden daarvan zijn nieuwe protocollen, uitgewerkte casuïstiek of het voeren van moreel beraad met medewerkers.*”

Tabel 5 Kapitaalgerelateerde motieven (wv = Werkveld(praktijk)partners. OPL = Opleidingspartners)

	ICT		Techniek		Educatie		Economie		Zorg	
	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL
Versterken netwerk	×	×	×							
Nieuwe innovatieve oplossingen	×		×	×	×	×	×		×	×
Kostenreductie	×			×			×			
Up-to-date curriculum	×	×		×						

Een ander motief dat gerelateerd is aan dit cluster is het versterken van het netwerk. Vooral de praktijkpartners binnen de ICT en techniek benoemen dat het in contact komen met andere bedrijven een belangrijk motief vormt om samen te werken binnen de LC. Daarnaast vormt kostenreductie ook een motief om te participeren binnen de LC. De praktijkpartners binnen economie geven bijvoorbeeld aan dat marktonderzoek door studenten een betaalbaar alternatief vormt voor het inschakelen van een onderzoeksbureau. Ook vanuit ICT benoemen praktijkpartners dat productontwikkeling door studenten relatief voordelig is. Vanuit de techniek geeft vooral de opleiding aan dat participatie in een *learning community* mogelijkheden biedt op het gebied van kostenreductie: door materiaal met elkaar te delen kunnen kosten worden gedrukt. Bovendien kan er gebruik worden gemaakt van apparatuur dat voor de opleiding zelf veel te duur is om aan te schaffen.

Maatschappelijk gerelateerde motieven

Op het vlak van maatschappelijk gerelateerde motieven (zie Tabel 6) lijkt er een onderscheid te bestaan tussen de LC's die publiek gesitueerd zijn (educatie en zorg) en publiek-private LC's (ICT, techniek en economie). Binnen educatie en zorg wordt door zowel opleidings- als praktijkpartners benadrukt dat 'de kwaliteit van het onderwijs' en 'het verbeteren van de zorg' dieperliggende motieven zijn voor samenwerking binnen LC's. Dit hogere doel wordt in beide gevallen gerealiseerd via het opleiden van studenten en het professionaliseren van medewerkers. Bij de publiek-privaat gesitueerde LC's worden maatschappelijke vraagstukken niet genoemd als motief voor samenwerken. Wel wordt door praktijkpartners bij de LC van ICT en economie genoemd dat het opleiden van 'een nieuwe generatie medewerkers' een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen is. Zoals een praktijkpartner van economie dit verwoordt: "Ik vind dat we een bepaalde maatschappelijke verplichting hebben als onderneming. Dus niet alleen maar denken: wat levert het mij op als bedrijf? Ik vind dat je ook mag redeneren: wat levert het de student op?"

Tabel 6 Maatschappelijk gerelateerde motieven (wv = Werkveld(praktijk)partners, OPL = Opleidingspartners)

	ICT		Techniek		Educatie		Economie		Zorg	
	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL	WV	OPL
Beter onderwijs/betere zorg					×	×			×	×
mvo door opleiden student	×						×			

Conclusie en discussie

In dit artikel stond de vraag centraal wat motieven zijn voor interorganisationele samenwerking binnen LC's en in hoeverre hierbij verschillen bestaan tussen partners en sectoren. Twee motieven worden door vrijwel alle samenwerkende actoren binnen LC's genoemd: de ontwikkeling van studenten en het vinden van innovatieve oplossingen voor vraagstukken uit de praktijk. Verder lijkt de context een rol te spelen bij welke motieven een reden vormen om samen te werken binnen LC's. Praktijkpartners worden, zeker in de context van een krappe arbeidsmarkt, meer dan opleidingspartners gedreven door het aantrekken van nieuw personeel of door *'employer branding'* gerelateerde motieven. Op het gebied van leren en ontwikkelen zien we verschillen tussen sectoren. Binnen de LC's die publiek gesitueerd zijn bestaat de behoefte om leergemeenschappen te vormen, terwijl de publiek-privaat georiënteerde LC's meer oog lijken te hebben voor de ontwikkeling van enerzijds studenten en anderzijds praktijkpartners. De ontwikkeling van docenten wordt nauwelijks genoemd als motief voor interorganisationele samenwerking, al valt dit bij de publiek gesitueerde LC's mogelijk onder het idee van de leergemeenschap. Een andere conclusie is dat elke LC verbeteringen in de praktijk wil realiseren. Bij de publiek gesitueerde LC's lijkt dit vooral gericht op procesinnovatie, terwijl business gerelateerde LC's meer gefocust zijn op productinnovatie. Andere kapitaal gerelateerde motiefactoren zoals kostenbesparing, het uitbreiden van het netwerk of het kunnen beschikken over schaarse middelen lijken vooral aanwezig te zijn binnen privaat gesitueerde LC's. Meer onderzoek is nodig om na te gaan welke rol 'de sector' hierbij speelt of dat andere factoren (zoals de mate van gezamenlijk bestuur, de omvang in het curriculum of de startdatum van de LC) hieraan ten grondslag liggen. Maatschappelijke motieven spelen beperkt een rol. De LC's in de zorg en het onderwijs willen weliswaar expliciet bijdragen aan hogere doelen als goede zorg en goed onderwijs, maar in de praktijk wordt dit vooral gerealiseerd door *business as usual*: het opleiden van studenten en het professionaliseren van medewerkers voor de eigen organisatie. Binnen privaat gesitueerde LC's

wordt het opleiden van studenten door praktijkpartners gezien als maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De conclusies van dit onderzoek roepen verschillende vragen op. Allereerst speelt de vraag in hoeverre respondenten transparant zijn geweest over de motieven voor interorganisationele samenwerking. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat samenwerkende organisaties zich willen profileren met de hoeveelheid samenwerkende partners, maar dat dit niet expliciet benoemen als motief. Een andere reden waarom mogelijk niet alle motieven in kaart zijn gebracht, is dat we in de interviews op open wijze gevraagd hebben naar de belangrijkste motieven. Tijdens de interviews hebben we dus geen gestructureerde lijst met potentiële motivatiefactoren voorgelegd, waardoor respondenten bepaalde motieven wellicht vergeten zijn om te benoemen. Mogelijk geeft dit richting aan vervolgonderzoek, al moet wel worden opgemerkt dat het hanteren van een gestructureerde lijst met motieven mogelijk uitnodigt tot sociaal wenselijke antwoorden.

De onderzoeksresultaten roepen ook de vraag op welke motieven bij welk motiva-tiecluster horen. Gray en Purdy (2018) plaatsen bijvoorbeeld het werven van nieuw personeel binnen het legitimiteitscluster, terwijl het in de context van LC's meer een kapitaal gerelateerd motief lijkt te zijn. Het gaat namelijk niet zozeer om het selecteren van nieuwe medewerkers die aansluiten op de organisatiewaarden, als wel om het werven van nieuwe personeelsleden in het algemeen. Het belang van dit motief is sinds de gegevensverzameling naar verwachting sterk toegenomen, wgens de huidige krapte op de arbeidsmarkt.

Daarnaast is het de vraag in hoeverre strategische motieven dynamisch van aard zijn. Er waren bijvoorbeeld diverse respondenten die weliswaar konden vertellen waarom er op het moment van interviewen geparticipeerd werd in de LC, maar niet precies konden vertellen waarom de organisatie, soms jaren geleden, besloot deel te nemen aan de LC. Bovendien is het denkbaar dat strategische motieven door de tijd heen evolueren, al dan niet op basis van opbrengsten. Hoewel het bijvoorbeeld voor de samenwerkende partners uit de zorg geen expliciet strategisch motief was om het netwerk te vergroten, blijkt dit in de praktijk wel een bijkomend voordeel te zijn.

Een ander discussiepunt wordt gevormd door afwezige motieven. In de literatuur wordt benadrukt dat het benutten van elkaars deskundigheid een belangrijke motiva-tiebron is voor interorganisationele samenwerking. In ons onderzoek komt dit motief nauwelijks naar voren. Het is de vraag wat hieraan ten grondslag ligt. Enerzijds kan de behoefte ontbreken om een beroep te doen op de deskundigheid van partners. Anderzijds roept dit resultaat de vraag op in hoeverre partners voldoende zicht hebben op elkaars expertise.

Er kan geconcludeerd worden dat de door ons op basis van de literatuur opgestelde en op basis van empirische gegevens bijgestelde motievenclusters inzicht geven in de verschillende soorten motieven voor samenwerking binnen LC's. In toekomstig onder-zoek kan deze operationalisatie van strategische motieven gebruikt worden om meer systematisch beoogde motieven in kaart te brengen. Op basis daarvan kunnen mogelijk

verklarende factoren gevonden worden voor de wijze waarop samenwerkingsprocessen verlopen. Ook kunnen de geboden motivatieclusters gebruikt worden als kader om de *impact* van *learning communities* te analyseren.

Suggesties voor de praktijk

- Binnen LC's draait het niet alleen om de vraag wat de samenwerking oplevert, maar ook om de vraag wat LC's zouden moeten opleveren. Het in kaart brengen van elkaars motieven vormt de basis om richting te bepalen voor de toekomst: hoe kunnen afzonderlijke en gezamenlijke motieven gerealiseerd worden? Om dit gesprek te voeren kan gebruikt gemaakt worden van een *tool* die beschikbaar is via onderstaande QR-code:



- Laat het gesprek over de motieven onderdeel zijn van de evaluatiecyclus. Nadenken over motieven om samen te werken is zodoende een continu proces wat recht doet aan het dynamische karakter van strategische motieven.
- Interorganisationele samenwerking in een LC is geen doel op zich. Alvorens partners de samenwerking intensiveren, is het belangrijk de volgende kritische vraag te stellen: kunnen de organisatiedoelen ook zonder hulp van partners gerealiseerd worden? Is het antwoord op deze vraag 'ja', dan is het de vraag of interorganisationele samenwerking noodzakelijk is.
- LC's herbergen veel onbenut potentieel. Organisaties zijn zich vaak onvoldoende bewust van wat samenwerkende partners te bieden hebben. Om het samenwerkingsverband te verduurzamen, is het belangrijk dat samenwerkende partners uitwisselen met welke deskundigheid zij elkaar kunnen versterken. Bovendien kunnen vanuit gezamenlijkheid alle samenwerkende partners zich ontwikkelen binnen een LC. Expliciete aandacht mag daarbij uitgaan naar de ontwikkeling van docenten.

Literatuur

- Akkerman, S.F., & Bakker, A. (2012). Crossing boundaries between school and work during apprenticeships. *Vocations and learning*, 5(2), 153–173.
- Austin, J., Reficco, E., & SEKN Research Team. (2005). Motivation and the Cross-sector Alliance. *Social Partnering in Latin America: Lessons Drawn from Collaborations of Businesses and Civil Society Organisations*. Cambridge: Harvard Business School. Retrieved August, 31, 2007.
- Bos, P., & Snoeren, M. (2021). Het ontwikkelen van een impactvolle hybride leeromgeving: vijf aanbevelingen. In A. Ros, M. Thunissen, & H. Van Beelen (Eds.), *Duurzaam leren en werken in een veranderende samenleving. Praktijk gericht onderzoek en tools voor praktijk en onderzoek* (pp. 26–32). Fontys University of Applied Sciences. <https://indd.adobe.com/view/8ffbc142-47c7-4cae-9689-fa3b127e507a>
- Brown, L.D. (2008). *Creating credibility: Legitimacy and accountability for transnational civil society*. Sterling, VA: Kumarian Press.
- Bryson, J., Crosby, B., & Stone, M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. Special issue, *Public Administration Review*, 66, 44–55.
- Bryson, J., Crosby, B., & Stone, M. (2015). Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 85–101.
- Crosby, B.C., & Bryson, J.M. (2005). A leadership framework for cross-sector collaboration. *Public Management Review*, 7(2), 177–201.
- Dahan, N.M., Doh, J.P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43(2–3), 326–342.
- Deephouse, D.L., & Carter, S.M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329–360.
- Demirag, I., Khadaroo, I., Stapleton, P., & Stevenson, C. (2012). The diffusion of risks in public private partnership contracts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Emanuel, E.S., Sijbom, R.B., Koen, J., & Baas, M. (2022). Learning communities: Een begripsbepaling en verkenning van leerprocessen en kennisbenutting. *Gedrag & Organisatie*, 35(3), 289–315.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(1): 1–29.
- Gray, B., & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future. Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford University Press.
- Holmes, S., & Moir, L. (2007). Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.

- Huxham, C., Vangen, S., & Eden, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337–358.
- Innes, J.E., & Booher, D.E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge.
- Kaats, E.A.P., & Opheij, W. (2008). Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief. Maarssen: Reed Business.
- Kaats, E.A.P., & Opheij, W. (2014). Essential conditions for promising collaboration. In *Creating Conditions for Promising Collaboration* (pp. 37–66). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kaats, E.A.P., & Opheij, W. (2021). *Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Koschmann, M.A., Kuhn, T.R., & Pfarrer, M.D. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332–354.
- Kramer, M., & Kania, J. (2006). Changing the game: Leading corporations switch from defense to offense in solving global problems. *Stanford Social Innovation Review*, 4(1): 20–27.
- LaFrance, J., & Lehmann, M. (2005). Corporate awakening – Why (some) corporations embrace public–private partnerships. *Business Strategy and the Environment*, 14(4), 216–229.
- Leach, W.D., Weible, C.M., Vince, S.R., Siddiki, S.N., & Calanni, J.C. (2014). Fostering learning through collaboration: Knowledge acquisition and belief change in marine aquaculture partnerships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 591–622.
- Macke, J., Vallejos, R.V., & Toss, E.D. (2010). Building inter-organizational social capital instruments to evaluate collaborative networks. *iBusiness*, 02(01), 67–71. DOI: 10.4236/ib.2010.21007
- Plantz, M.C., Greenway, M.T., & Hendricks, M. (1997). Outcome measurement: Showing results in the nonprofit sector. *New Directions for Evaluation*, 1997(75), 15–30.
- Rycroft-Malone, J., Burton, C.R., Bucknall, T., Graham, I.D., Hutchinson, A.M., & Stacey, D. (2016). Collaboration and co-production of knowledge in healthcare: opportunities and challenges. *International journal of health policy and management*, 5(4), 221.
- Schipper, T., Vos, M., & Wallner, C. (Eds.). (2022). *Landelijk position paper Learning Communities (in opdracht van nwo)*. Zwolle: hogeschool Windesheim.
- Schruijer, S.G.L. (2011). De betekenis van interorganisatieel leiderschap. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*(4), 76–90. <https://www.managementexecutive.nl/artikel/12327/Debetekenisvaninterorganisatieel-leiderschap>
- Schruijer, S., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen. Theorie en praktijk. *Management en organisatie*, 61(3/4), 203–218.
- Seitanidi, M.M., (2009). “Employee Involvement in Implementing CSR in Cross Sector Social Partnerships”. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 90–105.
- Snoeren, M. (2021). Professionele werkplaatsen als lerende ecosystemen. De complexiteit van meervoudige samenwerkingen. Lectorale rede. Eindhoven: Fontys Hogescholen.
- Vangen, S., Hayes, J.P., & Cornforth, C. (2015). Governing cross-sector, interorganizational collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237–1260.
- Vereniging Hogescholen. (2019). Professionals voor morgen. Strategische agenda Vereniging Hogescholen 2019–2023. Vereniging Hogescholen. <https://www.vereniginghogescholen.nl/>

kennisbank/strategische-agenda-s-vereniging-hogescholen/artikelen/professionals-voor
-morgen-strategische-agenda-vereniging-hogescholen-2019-2023

Wenger, E., Trayner, B., & De Laat, M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework*. Ruud de Moor Centrum.