

Navigeren van spanningsvelden in gelaagde samenwerking in learning communities

Marieke Veltman, Peter Bos, Eelco Braad, Danny Plass-Oude Bos en Maaike Endedijk

Samenvatting Om grote maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden, werken organisaties en kennisinstellingen steeds vaker samen in *learning communities*: authentieke multistakeholderomgevingen waarin gezamenlijk leren en innoveren centraal staan. Deze studie richt zich op de dynamieken van gezamenlijk leren en innoveren in dergelijke omgevingen, en op hoe betrokkenen omgaan met de spanningsvelden die zich daarin aftekenen in de tijd.

Deze studie maakt deel uit van het NWO-project CLIC-IT dat onderzoek doet naar *learning communities* waarin bedrijfsleven, publieke sector en kennisinstellingen samenwerken ten behoeve van de digitale transformatie. In een longitudinale meervoudige casestudy zijn tien *learning communities* in Nederland gedurende drie jaar gevolgd. Dataverzameling bestond uit interviews, documentstudie, observaties, vragenlijsten en gezamenlijke reflectiesessies.

De resultaten laten zien dat samenwerken in *learning communities* gepaard gaat met drie terugkerende spanningsvelden: *richting* (vraaggestuurd werken en agendasetting); *tijd* (urgent handelen en ruimte voor betekenisgeving); en *waarde* (interne waardecreatie en maatschappelijke impact).

Daarnaast identificeerde deze studie handelingspatronen die zichtbaar maken hoe betrokkenen omgaan met deze spanningsvelden en hoe leren, afstemming en besluitvorming vorm krijgen binnen de gelaagde samenwerking in *learning communities*. Deze handelingspatronen bieden hogeronderwijsinstellingen die in *learning communities* samen leren en innoveren concrete aanknopingspunten om met deze spanningsvelden om te gaan.

Trefwoorden *learning communities*, digitale transformatie, multistakeholdersamenwerking, spanningsvelden, handelingspatronen

Artikelgeschiedenis

Ontvangen: 15 december 2025

Geaccepteerd: 15 juli 2026

Online: 12 oktober 2026

Contactpersoon

Marieke Veltman,
m.veltman@windesheim.nl

Over de auteur(s)

Marieke Veltman is werkzaam bij Hogeschool Windesheim, Zwolle; Peter Bos is werkzaam bij Fontys Hogescholen, Eindhoven; Eelco Braad is werkzaam bij Hanzehogeschool, Groningen; Danny Plass-Oude Bos is werkzaam bij Hogeschool Saxion, Enschede; Maaike Endedijk is werkzaam bij de Universiteit Twente, Enschede.

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.

Themanummer

Dit artikel hoort bij het themanummer “Samen leren, werken en innoveren in authentieke multistakeholderomgevingen”

Introductie

Digitalisering verandert ons werk en leven ingrijpend. Doorbraken in technologieën zoals AI, cloudoplossingen en cybersecurity bieden kansen om grote maatschappelijke vraagstukken aan te pakken, maar brengen tegelijkertijd nieuwe complexe uitdagingen met zich mee (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2019; SER, 2023). Deze ontwikkelingen vragen om een cultuur van leren en experimenteren, en om

discipline- en domeinoverstijgende samenwerking tussen organisaties en stakeholders (OECD, 2024; Head & Alford, 2015).

Hogeronderwijsinstellingen positioneren zich nadrukkelijk in relatie tot deze maatschappelijke opgaven en transitie. Daarbij werken zij samen met uiteenlopende publieke, private en maatschappelijke partners (Vereniging Hogescholen, 2025). Daarmee zijn hogeronderwijsinstellingen naast opleiders van toekomstige professionals ook deelnemers aan bredere samenwerkingsverbanden rond maatschappelijke opgaven.

Een manier waarop dergelijke samenwerking vorm krijgt, is in *learning communities* (LC's), waarin onderwijs- en kennisinstellingen, bedrijven, overheden en andere maatschappelijke partners gezamenlijk leren, werken en innoveren rond complexe vraagstukken, zoals de digitale transformatie (Emanuel, Sijbom, Koen & Baas, 2022; Schipper et al., 2023). Dit krijgt vorm binnen een gelaagdheid waarin betrokkenen zich bewegen tussen de LC, hun thuisorganisatie en de bredere omgeving.

In LC's komen verschillende perspectieven, belangen, doelen en verwachtingen samen. Deze meervoudigheid maakt samenwerking complex en kan spanningsvelden oproepen. Hoe deze spanningsvelden zich manifesteren in LC's rondom digitale transformatie en hoe betrokkenen daarmee omgaan staat centraal in dit artikel.

Theoretisch kader

In dit theoretisch kader komen LC's als multistakeholdersamenwerking aan bod, gevolgd door spanningsvelden in de gelaagdheid van deze samenwerking, verschillende soorten van spanningen, en de manier waarop spanningsvelden zowel belemmeringen als bronnen voor leren en innovatie kunnen vormen.

Learning communities als multistakeholdersamenwerking

LC's zijn een vorm van *interorganisationale samenwerking* waarin organisaties zoals bedrijven, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen krachten bundelen om een gezamenlijk doel te realiseren dat zij afzonderlijk niet kunnen bereiken (Schipper et al., 2023; Bryson, Crosby & Stone, 2015). Tegelijkertijd functioneren LC's als *multistakeholdersamenwerkingen*, waarin diverse stakeholders, zoals professionals uit praktijkorganisaties, technologieontwikkelaars, gebruikers, intermediairs, onderzoekers, docenten en studenten samenwerken aan complexe opgaven, zoals de digitale transformatie (Emanuel et al., 2022).

Samenwerking in LC's is gericht op het realiseren van synergie en een meerwaarde die geen van de betrokken organisaties afzonderlijk kan bereiken (*collaborative advantage*) (Vangen & Huxham, 2012). Hoewel LC's een veelbelovende manier bieden om gezamenlijk te leren, werken, onderzoeken en innoveren, is het vormgeven van dergelijke samenwerkingsverbanden in de praktijk vaak complex (Bryson et al., 2015; Hibbert & Huxham, 2010).

LC's ontwikkelen zich in de tijd. Ze vormen zich door de interacties tussen betrokkenen in wisselwerking met hun dynamische context (Endedijk, Kornet, Schipper, Den Ouden, & Schram-Wesselink, 2024; Schipper et al., 2023). Samenwerking in LC's kent een gelaagdheid: betrokkenen bewegen zich gelijktijdig binnen en tussen de contexten van de LC, hun thuisorganisaties en de bredere omgeving waarin de LC actief is (Vangen & Huxham, 2012). Samenwerking in LC's brengt verschillende organisaties en praktijken samen rond complexe opgaven. Deze opgaven kenmerken zich door uiteenlopende perspectieven, rationaliteiten en doelen, en door verschillen in probleemdefinities, waarden, handelingslogica's en verwachtingen (Head & Alford, 2015). Zo kunnen onderwijsinstellingen en bedrijven verschillende verwachtingen hebben over tempo en resultaten. In deze context van gelaagdheid en meervoudige logica's kunnen zich verschillende spanningsvelden aftekenen.

Spanningsvelden in de gelaagdheid van multistakeholdersamenwerking

Samenwerkingstheorieën beschrijven spanningsvelden in interorganisationale en multistakeholdersamenwerkingen, zoals LC's, als een paradoxale dynamiek: elementen die noodzakelijk zijn om gezamenlijk verder te komen, zoals gezamenlijke richting of coördinatie, kunnen tegelijkertijd spanningen of fricties oproepen wanneer partners deze verschillend interpreteren (Vangen & Huxham, 2012; Vangen, 2017).

Deze spanningen doen zich voor in de gelaagdheid van de samenwerking en worden door betrokkenen verschillend waargenomen en gearticuleerd, afhankelijk van hun positie, rol en perspectief. Stakeholders brengen hun eigen prioriteiten, verantwoordelijkheden en rationaliteiten mee, geworteld in de praktijken en contexten waarvan zij onderdeel uitmaken. Dit beïnvloedt hoe zij gezamenlijke ambities interpreteren en vormgeven (Bryson et al., 2015; Akkerman & Bakker, 2011).

Vanuit dit perspectief verwijst het begrip spanningsvelden in deze studie naar situaties in samenwerking waarin meerdere gelijktijdig geldige logica's of handelingsrichtingen samenkomen en spanningen oproepen (Vangen & Huxham, 2012; Vangen, 2017). Deze spanningen zijn niet los te zien van de interacties tussen betrokkenen in multistakeholdersamenwerking, waarin uiteenlopende rationaliteiten en perspectieven elkaar ontmoeten en betekenis krijgen (Bryson et al., 2015; Akkerman & Bakker, 2011).

Soorten spanningen in multistakeholdersamenwerking

Op basis van de literatuur kunnen in multistakeholdersamenwerking verschillende spanningen worden onderscheiden. Zo kunnen spanningen ontstaan rond de uitwerking van ambities in een gezamenlijke koers en de inrichting van de samenwerking (Endedijk et al., 2024; Vangen & Huxham, 2012).

Daarnaast kunnen spanningen ontstaan wanneer toekomstgerichte ambities samenkomen met de realiteit van dagelijkse praktijken. Complexe opgaven omvatten verschillende waarden, verwachtingen en tijdshorizonten, waardoor langetermijnorientaties en kortcyclische processen elkaar doorkruisen (Head & Alford, 2015). Betrokkenen bij

LC's krijgen bij het gezamenlijk werken aan brede ontwikkel- of innovatiedoelen soms te maken met beperkte middelen, beperkende routines en institutionele structuren (Moerman, 2021).

Verder worden spanningen beschreven die voortkomen uit de gelijktijdige behoefte aan stabiliteit en continuïteit enerzijds en aanpassing en wendbaarheid anderzijds. Structuren, rollen en verwachtingen bieden houvast, terwijl flexibiliteit essentieel is om in te spelen op veranderende omstandigheden, nieuwe inzichten en verschuivende prioriteiten (Vangen, 2017).

Ook kunnen spanningen ontstaan rond de oriëntatie van gezamenlijke inspanningen in LC's. Het werken aan de samenwerking zelf kan spanning oproepen met het realiseren van de gezamenlijke doelen waarvoor de samenwerking is ingericht, terwijl juist die samenwerking nodig is om gezamenlijke meerwaarde te realiseren (Vangen & Huxham, 2012).

Spanningsvelden als belemmering en als bron voor leren en innovatie

Spanningsvelden kunnen samenwerking belemmeren. Wanneer verschillen in doelen, belangen en werkwijzen niet productief worden gehanteerd, kan samenwerking vertragen of stroef worden. In de literatuur wordt dit aangeduid als *collaborative inertia*: een situatie waarin verschillen tussen partners onvoldoende worden overbrugd en de meerwaarde van samenwerking uitblijft (Vangen & Huxham, 2012). Dit speelt bijvoorbeeld wanneer betrokken organisaties verschillend prioriteren tussen investeren in kortetermijnresultaten en langetermijnontwikkeling, waardoor doelen zoals samenwerking aan keteninnovatie, regionale impact of het delen van expertise onvoldoende worden gerealiseerd of uitblijven (Hibbert & Huxham, 2010; Vangen & Huxham, 2012).

Spanningsvelden in samenwerking worden ook beschreven als mogelijke bronnen voor leren, creativiteit en innovatie (Van Twist & Vermaak, 2022; Akkerman & Bakker, 2011; Bos, Ros, Snoeren & Thunnissen, 2023). Ambigüiteit kan ruimte geven voor nieuwe ideeën, wanneer partners vanuit uiteenlopende perspectieven gezamenlijk een ontwikkelrichting verkennen (Stetler & Magnusson, 2015). Spanningen kunnen aanleiding vormen tot reflectie, het bevragen van aannames en tot processen van betekenisgeving (Akkerman & Bakker, 2011). Om het leerpotentieel te benutten, is het belangrijk dat spanningsvelden worden herkend en besproken, dat verschillen en onzekerheid kunnen worden verdragen en dat spanning niet te snel wordt gladgestreken (Van Duijn, 2022; Van Twist & Vermaak, 2022; Vangen, 2017).

Doel en onderzoeksvraag

Bestaande empirische studies die dynamieken en spanningsvelden in interorganisatorische en multistakeholdersamenwerking beschrijven, zijn vaak *case studies* van één of

enkele samenwerkingsverbanden (Bryson et al., 2015; Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011). Longitudinale studies naar interorganisationale en multistakeholdersamenwerkingen zijn schaars (Wang, Wang, Liu, Liu & Liu, 2021). Hierdoor ontbreekt een diepgaander begrip van hoe spanningsvelden zich manifesteren in de ontwikkeling van de gelaagde samenwerking in LC's. Bovendien is nog beperkt inzicht in hoe betrokkenen met deze spanningsvelden omgaan en welke patronen daarin zichtbaar worden over verschillende LC's heen.

Het doel van deze longitudinale meervoudige case study is daarom om meer inzicht te bieden in hoe spanningsvelden zich manifesteren in de ontwikkeling van de gelaagde samenwerking in LC's rondom digitale transformatie. Daarnaast heeft de studie tot doel inzicht te bieden in hoe betrokkenen met deze spanningsvelden omgaan. De studie beoogt hiermee aanknopingspunten te bieden voor het versterken van samenwerking en leren in LC's.

De centrale onderzoeksvraag luidt: *Hoe manifesteren spanningsvelden zich in de ontwikkeling van de gelaagde samenwerking in learning communities rondom digitale transformatie, en hoe gaan betrokkenen daarmee om?*

Methode

Context en deelnemende learning communities

Deze studie maakt deel uit van het NWO-gefinancierde CLIC-IT-project (2022–2026), gericht op het versterken van leren en innoveren in LC's die bijdragen aan de digitale transformatie.

Tien LC's namen deel aan deze studie. De LC fungeerde als analyse-eenheid. Binnen deze LC's werken actoren uit het bedrijfsleven, de publieke sector en overheid, en kennisinstellingen (docenten, onderzoekers, studenten) samen aan vraagstukken rond digitalisering in verschillende sectoren.

De deelnemende LC's (Tabel 1) zijn tussen 2010 en 2023 opgericht en verschillen in leeftijd, aantal en soorten partners. De betrokken vertegenwoordigers van LC's vervulden een centrale coördinerende of bestuurlijke rol binnen hun LC, zoals programmamanager, bestuurslid, coördinator of voorzitter. Alle LC's zijn geanonimiseerd en aangeduid als LC1-LC10.

De LC's zijn geselecteerd op basis van drie inclusiecriteria: (1) leren van alle betrokkenen staat centraal, (2) de samenwerking heeft een interorganisationeel en multi-stakeholderkarakter en (3) activiteiten dragen bij aan het bevorderen van de digitale transitie.

Tabel 1 Deelnemende learning communities

LC	Jaar van oprichting	Focus	Aantal partners	Bedrijfsleven/intermediaire organisaties	Publieke sector/overheid	Onderwijs- en kennisinstellingen
LC1	2010	AI & data, digitale transformatie	±120	x	x	x
LC2	2018	XR	±17	x		x
LC3	2019	Digitale transformatie, servitisie	±18	x		x
LC4	2019	AI & data, XR, smart systems	±30	x		x
LC5	2019	Zorg-ICT	±13	x	x	x
LC6	2020	AI & data	±14	x	x	x
LC7	2020	Inclusieve technologie, duurzame inzetbaarheid	±58	x	x	x
LC8	2021	Cyberweerbaarheid	±15	x	x	x
LC9	2022	Verantwoord AI-gebruik	±15	x	x	x
LC10	2023	6G, IoT, AI, security	±10	x	x	x

Onderzoeksdesign

In een longitudinale meervoudige *case study* zijn tien LC's gedurende drie jaar gevolgd om inzicht te krijgen in hoe spanningsvelden zich manifesteren in de ontwikkeling van de gelaagde samenwerking en hoe betrokkenen daarmee omgaan.

Dataverzameling

De dataverzameling bestond uit twee systematische rondes, aan het begin (2022–2023) en aan het eind (2025) van het project. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is gebruikgemaakt van meerdere kwalitatieve instrumenten

De eerste systematische dataverzamelingsronde bestond uit een documentstudie van relevante bronnen (beleidsplannen, rapportages, verslagen) en semigestructureerde interviews met per LC één vertegenwoordiger met een centrale rol (en in enkele gevallen twee) over ambities, beoogde impact en ervaren uitdagingen. Deze gegevens vormden de basis voor casusbeschrijvingen van de LC's.

Aanvullend werden gedurende de gehele projectperiode procesdata verzameld tijdens gelegenheden die zich in het project aandienden. Deze gelegenheden betroffen activiteiten binnen overige deelstudies en op overkoepelend projectniveau binnen CLIC-IT, zoals stakeholderbijeenkomsten, reflectiesessies en andere interactiemomenten. Het geleghheidsgebonden karakter van deze procesdataverzameling past binnen een kwalitatieve onderzoeksaanpak, waarin dataverzameling plaatsvindt binnen een zich ontwikkelende praktijkcontext (Patton, 2014).

De doorlopende aanvullende dataverzameling bestond uit dialoogsessies over motieven voor samenwerking en waardecreatie op het niveau van individuele LC's. In LC-overstijgende bijeenkomsten zijn data verzameld middels observaties van bijeenkomsten

en gezamenlijke reflectiesessies met vertegenwoordigers van de LC's, waarin voorlopige bevindingen zijn besproken.

Tijdens de tweede systematische dataverzamelingsronde zijn data verzameld voor de actualisatie van de casebeschrijvingen. Daartoe zijn de casusbeschrijvingen uit de eerste ronde voorgelegd en zijn vertegenwoordigers uitgenodigd om ontwikkelingen en veranderingen te beschrijven, onder meer via een uitgebreide open vragenlijst en aanvullende input. De vragenlijst was gericht op ontwikkelingen in de LC en haar omgeving, sterke kanten, ervaren uitdagingen, cruciale momenten, inspanningen van betrokkenen, opbrengsten, geleerde lessen en een vooruitblik. Op basis van deze gegevens zijn de casusbeschrijvingen door de onderzoekers geactualiseerd en vervolgens ter validatie voorgelegd (*member checking*).

Data-analyse

De analyse, die een *within-case* en een *cross-case* benadering combineerde, was gericht op het identificeren van patronen over de cases van individuele LC's heen.

Allereerst zijn per LC de casusbeschrijvingen uit beide rondes geanalyseerd (*within-case*) om verschuivingen in de ontwikkeling van de LC's te identificeren.

Vervolgens zijn deze casusbeschrijvingen na de tweede ronde systematisch onderling vergeleken om overkoepelende patronen te identificeren (*cross-case*). Deze *cross-case* analyse bestond uit twee stappen: (1) analyse van de context, en (2) analyse van de spanningsvelden die zich daarbinnen aftekenden.

Stap 1 bestond uit twee deelstappen. Eerst zijn terugkerende ontwikkelopgaven in de ontwikkeling van de LC's geïdentificeerd. Daarna is, gebaseerd op bestaande theoretische inzichten (Vangen & Huxham, 2012), de gelaagdheid van samenwerking geanalyseerd waarin betrokkenen acteren: de LC, de thuisorganisatie en de bredere omgeving. In stap 2 zijn spanningsvelden rond richting, tijd en waarde geïdentificeerd die zich in de tijd binnen de gelaagde context manifesteerden en die breed herkenbaar waren over de LC's heen. Het spanningsveld rond richting kwam bijvoorbeeld naar voren uit het samenkomen van meerdere gelijktijdig geldige handelingsrichtingen die spanning opriepen, namelijk inspelen op concrete partnervragen en agenderen vanuit een gezamenlijke koers.

Ook is per LC geanalyseerd hoe betrokkenen met de spanningsvelden omgingen. Handelingspatronen zijn geïdentificeerd op basis van manieren van omgaan die bij meerdere LC's voorkwamen.

Het analyseproces verliep iteratief en abductief (Tavory & Timmermans, 2014). De data zijn door twee onderzoekers thematisch gecodeerd in Excel. Op verschillende manieren zijn de data tussentijds geduid en bevindingen en interpretaties gevalideerd en verrijkt: (1) in kalibratiesessies tussen de twee onderzoekers die codeerden; (2) in bespreking met de overige onderzoekers, waarbij in wisselwerking tussen data en theorie naar passende interpretaties is gezocht; (3) door ze als *member check* voor te leggen aan de LC-vertegenwoordigers; en (4) tijdens CLIC-IT-partnersessies met betrokkenen van de LC's en andere consortiumleden. Zo leverde de inbreng tijdens een partnersessie over het

spanningsveld rondom *richting* verdere verfijning en verdieping van dit spanningsveld op, door inbreng als: “je wil dat er energie in komt, daarvoor moet de propositie helder zijn (...) je moet ook ruimte organiseren voor emergentie”.

Resultaten

Allereerst komt de ontwikkeling van de gelaagde samenwerking in de LC's aan de orde. Vervolgens komen de spanningsvelden aan bod die zich in deze gelaagde samenwerking manifesteren, en de omgang daarmee.

De ontwikkeling van de gelaagde samenwerking

De context van de samenwerking werd gekenmerkt door terugkerende ontwikkelopgaven en door gelaagdheid van de samenwerking.

Terugkerende ontwikkelopgaven

In de ontwikkeling van de LC's werden vier ontwikkelopgaven zichtbaar, die zich op verschillende momenten en in verschillende vormen voordeden: (1) positioneren en profileren, (2) professionalisering en organisatieversterking, (3) cyclisch leren, en (4) partnerbetrokkenheid en eigenaarschap.

Positioneren en profileren kreeg vorm in hoe LC's hun doel, focus en plaats in het bredere landschap vormgaven (LC3; LC4; LC5; LC7; LC8; LC10). In de LC's kwam een fundamenteel gesprek op gang over bestaansredenen, focus en richting, vaak aangejaagd door veranderingen in financiering, menskracht en partnerbelangen. Dit leidde tot keuzes over inhoudelijke afbakening, sectorfocus, netwerksamenstelling en projectportfolio, vastgelegd in gezamenlijke documenten die richting gaven aan handelen.

LC's werkten aan *professionalisering en organisatieversterking* via drie sporen: structuur, processen en financiering. In hun structuur (LC1; LC2; LC4; LC7; LC8; LC10) werkten LC's aan een heldere *governance* met een stevig gepositioneerd kernteam, ingebed in een bredere structuur van bestuur, werkgroepen en programmamanagement. In hun processen (LC3; LC2; LC4; LC7; LC8) maakten LC's overleg- en besluitvormingslijnen explicieter en zochten zij meer samenhang tussen programmering, besluitvorming en dagelijkse coördinatie, vaak ondersteund met een programmamanager. Financieel verkenden LC's naast lidmaatschapsbijdragen aanvullende inkomstenbronnen en subsidies om structurele kosten te dekken en de continuïteit van de samenwerking te waarborgen (LC1; LC3; LC6; LC7; LC10).

Cyclisch leren kreeg in de LC's vorm als een terugkerend proces van handelen, gezamenlijk terugkijken, betekenis geven, vooruitkijken en bijsturen. Leren werd verbonden aan bestaande ritmes, zoals semesterpresentaties, partnerbijeenkomsten, kennissessies en bestuurs- of strategievergaderingen, waarin gereflecteerd werd op inspanningen, aanpakken en opbrengsten (LC2; LC4; LC7). Daarnaast boden cruciale momenten, zoals subsidietoekenningen, jaarevents of deelname aan beurzen, aanknopingspunten om

ervaringen, aannames en gemaakte keuzes gezamenlijk te herijken en richting te bepalen voor vervolgstappen (LC4; LC6; LC7; LC10).

In de LC's werd bewust gewerkt aan het vergroten van *partnerbetrokkenheid en eigenaarschap*. Daarbij tekenden zich drie samenhangende bewegingen af: het netwerk versterken door nieuwe en bestaande partners actiever te betrekken (LC3; LC4; LC7; LC8; LC9); rollen en verwachtingen explicieter afspreken (LC3; LC4; LC8); en de stap zetten van losse, kortdurende projectmatige samenwerking naar meer structurele samenwerking met grotere partnerbetrokkenheid (LC4; LC7; LC9).

Gelaagdheid van de samenwerking

In de ontwikkeling van de tien LC's, getypeerd door terugkerende ontwikkelopgaven, voltrok de samenwerking zich binnen een gelaagdheid, waarin betrokkenen gelijktijdig bewogen binnen en tussen drie contexten: (1) de LC zelf, (2) de thuisorganisaties, en (3) de bredere omgeving waarin LC's opereerden. Deze contexten kennen elk hun eigen routines, prioriteiten en logica's.

In de *interne samenwerking* van LC's kwamen de terugkerende ontwikkelopgaven samen. Belangrijke prioriteiten waren hier om voor financiering te zorgen en een goede structuur op te zetten, zodat structurele kosten en coördinatietaken konden worden gedragen.

De logica van *thuisorganisaties* vroeg om een andere vorm van afstemming. LC-leden combineerden hun inzet in de LC met verantwoordelijkheden binnen hun eigen organisatie, waar tijd, middelen en prioriteiten werden vastgesteld. Veranderingen in de context van de thuisorganisatie, zoals reorganisaties (LC3), verschuivende strategische accenten of wisselingen in het (hoger) management, beïnvloedden de ruimte die partners hadden om bij te dragen of deel te nemen aan LC-activiteiten.

Ook de *bredere omgeving* van LC's vroeg om afstemming op verschillende fronten, zoals aansluiting bij regionale en landelijke projecten, samenwerking in bestaande netwerken en verhouding tot beleidsagenda's rond digitale transformatie. LC9 bijvoorbeeld was ingebed in een overkoepelend programma en een Centre of Expertise, wat vroeg om doorlopende afstemming met meerdere hogescholen en met brancheorganisaties (vragenlijst LC9).

Het samenspel tussen deze drie lagen vormde een doorlopende opgave voor betrokkenen, omdat veranderingen in de ene context direct doorwerkten in de andere. Snelle groei, de ontwikkeling van de interne *governance* en de positionering in een nationaal ecosysteem brachten in LC8 bijvoorbeeld nieuwe vragen mee over schaal en afstemming. Opereren in deze gelaagdheid vroeg om voortdurende aandacht voor structuur, relaties en afstemming op deze verschillende contexten: "We zitten met drie petten op: onze eigen organisatie, de community en het bredere netwerk" (LC8).

Tabel 2 De manifestatie van de drie spanningsvelden en de handelingspatronen in de omgang hiermee in de tien learning communities

Spanningsvelden	Richting	Tijd	Waarde
Learning community			
LC1	Twee-sporenbenadering	Groei-knel → Gelaagd organiseren	Intern-extern
LC2	Vooruitlopend agenderen	Gelaagd organiseren	Intern-extern
LC3	Programmeren	Groei-knel	Intern-extern
LC4	Programmeren	Gelaagd organiseren	Intern-extern
LC5	Twee-sporenbenadering		Intern
LC6	Programmeren	Schaarste-knel	Intern
LC7	Twee-sporenbenadering	Gelaagd organiseren	Intern-extern
LC8	Programmeren	Groei-knel → Gelaagd organiseren	Intern-extern
LC9	Twee-sporenbenadering		Intern-extern
LC10	Vooruitlopend agenderen	Schaarste-knel	Intern

De manifestatie van de spanningsvelden en de omgang hiermee

Binnen deze dynamische en gelaagde context werden drie spanningsvelden zichtbaar rond *richting, tijd en waarde*, die zich verschillend manifesteerden, en waar betrokkenen op verschillende manieren mee omgingen (zie Tabel 2).

Spanningsveld rond richting en de omgang daarmee

Dit spanningsveld betreft de balans tussen vraaggestuurdheid en gericht agenderen vanuit een (gezamenlijk) geformuleerde koers.

In alle LC's ontstond op enige wijze spanning tussen enerzijds responsief aansluiten op concrete partnervragen om hun betrokkenheid te vergroten en anderzijds vasthouden aan een bredere koers en focus. Deze spanning en de omgang ermee manifesteerde zich in drie handelingspatronen: (1) *programmeren*, (2) *vooruitlopend agenderen*, en (3) een *twee-sporenbenadering*.

Programmeren werd zichtbaar bij LC's die met *road maps*, thema's en mijlpalen richting gaven aan activiteiten (LC3; LC4; LC6; LC8). In dat programmeren werden partnerbehoefte meegenomen en ingebed in de gezamenlijke ontwikkellijn. Daarmee maakten LC's expliciet hoe concrete activiteiten bijdroegen aan een langere ontwikkellijn en -focus. Zo ontwikkelde LC3 een "Reisgids", met verschillende thema's binnen de digitale transformatie van de maakindustrie en bijbehorende actieprogramma's. Om binnen het actieprogramma rond servitiserings¹ voldoende activiteitenaanbod te genereren werden externe kennisexperts betrokken.

Vooruitlopend agenderen kreeg vorm bij LC's (LC2; LC10) die investeerden in bewustwording en kennisopbouw rond technologieën die zich in een fase bevonden waarin adoptie lastig was, zoals 6G, en technologieën die minder tractie kregen dan verwacht, zoals *extended reality* (XR). Voor deze LC's ontstond spanning tussen aandacht geven aan onderwerpen waarvoor nog geen duidelijke vraag werd geuit en inspelen op concreet gearticuleerde vragen van partners. Zij kozen ervoor deze thema's tóch te blijven ontwikkelen en *vooruitlopend* te agenderen. "Veel van ons hadden verwacht dat de adoptie van XR intussen al hoger zou liggen. Voor een aantal van onze partners betekent dit dat de hub [LC] minder prioriteit krijgt" (LC2). "Een van de redenen om toch aan te blijven sluiten is om er juist klaar voor te zijn wanneer de adoptie weer stijgt (...) Het risico is ook dat bedrijven zich uitschrijven" (LC2).

Een *twee-sporenbenadering* werd zichtbaar bij LC's (LC1; LC5; LC7; LC9) die enerzijds thema's agendeerden en investeerden in kennisopbouw, bewustwording en verantwoorde toepassing van technologie, en anderzijds inspeelden op concrete, operationele vragen uit de praktijk. In LC9 bijvoorbeeld werkten partners, waaronder brancheorganisaties, in twee sporen samen om het retail-mkb te ondersteunen bij de toepassing van AI: enerzijds rondom praktische partnervragen over het verbeteren van dagelijkse processen in het mkb, die werden vertaald naar usecases en studentenprojecten; en anderzijds gericht op bewustwording en verantwoorde toepassing van AI binnen de sector via workshops waarin mkb-retailers en partners konden experimenteren met verantwoord AI-gebruik met tools, zoals RankmyAI en LESSON: "Veel bedrijven hebben geen idee dat zij AI gebruiken terwijl ze onder de motorkap al heel erg afhankelijk zijn van een Google search engine" (sleutelpersoon LC9).

Spanningsveld rond tijd en de omgang daarmee

Dit spanningsveld betreft de balans tussen handelen in de urgentie en hectiek van het hier en nu, en vertragen en ruimte maken voor reflectie, betekenisgeven en vooruitkijken.

Terwijl grote kwesties en dagelijkse activiteiten in de LC's vaak alle aandacht vroegen, bleef het belangrijk om regelmatig stil te staan bij werkwijzen, samenwerking en opbrengsten en betekenis te geven aan koers, aanpak en rol binnen de context. Dit zoeken naar balans tussen doorgaan en vertragen werd in acht LC's waargenomen en manifesteerde zich in drie handelingspatronen: (1) *groei-knel*, (2) *schaarste-knel*, en (3) *gelaagd organiseren*. In de ontwikkeling in de tijd bewogen sommige LC's (LC1; LC8) tussen de handelingspatronen.

Het handelingspatroon *groei-knel* werd zichtbaar bij LC's waarin groei leidde tot toenemende werkdruk en afstemmingsvragen (LC1; LC3; LC8). Groei verkleinde de ruimte voor reflectie en vooruitkijken, terwijl die ruimte juist nodig was om ontwikkelingen reflexief te duiden. In LC1 leidde een groeiend ledenaantal, een toename in activiteiten en betrokkenheid bij regionale en landelijke projecten tot de noodzaak van een professionaliseringsslag. De snelle groei zette het "familiegevoel" onder druk

en bemoeilijkte het vrijmaken van ruimte voor betekenisgeving. Hierdoor werd het moeilijker om stil te staan bij de kernvraag hoe de LC én schaalbaar én nabij kon blijven.

Het handelingspatroon *schaarste-knel* werd zichtbaar bij LC's die te maken hadden met gebrek aan tijd, (financiële) middelen en onzekerheid over het voortbestaan (LC6; LC10). Bij LC10 zette financiële onzekerheid de samenwerking onder druk: het kostte "veel energie om binnen projecten ruimte te creëren voor financiering", waardoor het "moeilijk is om commitment van partners vast te houden" (sleutelpersoon LC10). Bij LC6 speelde eveneens financiële onzekerheid: een subsidieperiode liep af, de opkomst van partners liep terug en vervolgacties bleven uit. Tegelijk bleef de behoefte aan kennisuitwisseling bestaan, juist omdat ontwikkelingen in het werkveld snel gingen en behoeften voortdurend veranderden.

Gelaagd organiseren kreeg vorm bij LC's (LC1; LC2; LC4; LC7; LC8) waarin het omgaan met dit spanningsveld rond tijd expliciet werd georganiseerd in een gelaagde aanpak met parallelle inspanningen: terwijl een deel van de *community* zich bleef richten op directe activiteiten en resultaten, nam een kleinere (kern)groep de tijd om stil te staan bij koers, legitimiteit en betekenisgeving (LC4; bij LC1 en LC8 volgend op *groei-knel*). Bij LC1 nam een kerngroep van bestuur, kernteam en ledenraad, ondanks de drukte van de groei, de tijd om samen stil te staan en een nieuwe koers te bepalen. Dit kreeg ook vorm in terugkerende reflectiemomenten binnen specifieke (deel-)settings (LC2; LC7). Hierdoor ontstond ruimte om continuïteit in het dagelijks werk te behouden én aandacht te hebben voor betekenisgeving en duiding.

Kader 1 illustreert de beweging van het handelingspatroon *groei-knel* naar *gelaagd organiseren*.

Kader 1 Van *groei-knel* naar *gelaagd organiseren*

Bij LC8 werd *groei-knel* zichtbaar rond "de overgang van start-up naar scale-up (...), waarbij het netwerk is uitgebreid en de activiteiten zijn toegenomen" (sleutelpersoon LC8). Groei bracht een afstemmingsopgave met zich mee, met als grootste uitdagingen: "de complexiteit van het netwerk, met verschillende stakeholders op strategisch, tactisch en operationeel niveau", en de vereiste "actieve betrokkenheid (...) op alle niveaus". In deze overgang was veel tegelijk belangrijk én arbeidsintensief, zoals het betrekken van de kennisinstellingen en hun achterban, volgens de sleutelpersoon "intensief maar essentieel". De groei-knel situatie riep daarmee de vraag op "hoe organiseer je *governance* en werkstructuren die passen bij groeiende activiteiten en een groter partnernetwerk?"

Als antwoord hierop vond LC8, ondanks de drukte van de groei, tijd om een nieuwe *governance*-structuur te ontwerpen en een meerjarenstrategie op te stellen. Dit markeerde de beweging naar een meer gelaagde organisatievorm, met "heldere rollen en verantwoordelijkheden" en "een sterke verbinding tussen bestuur, programmateams

en partners”. Zo ontstond ruimte om door te gaan met de dagelijkse activiteiten én tegelijk stil te staan bij koers en richting.

Spanningsveld rond waarde en de omgang daarmee

Dit spanningsveld betreft de balans en de relatie tussen investeren in interne waardecreatie om de leer- en samenwerkingscapaciteit van de LC te versterken, en het realiseren van maatschappelijke impact (externe waardecreatie) binnen de digitale transformatie.

In alle LC's was *interne waardecreatie* zichtbaar. Hieraan werd door betrokkenen op verschillende manieren betekenis toegekend: als waarde op zichzelf, of als middel of voorwaarde om maatschappelijke impact te realiseren. Bij de grootste groep LC's kwamen beide betekenissen samen. *Externe waardecreatie* werd zichtbaar in opbrengsten, activiteiten en ambities die gericht waren op maatschappelijke impact buiten de LC zelf.

Interne waardecreatie en maatschappelijke impact (extern) beïnvloedden elkaar via twee dynamieken. De eerste dynamiek, die zich in alle LC's voordeed, was dat interne en externe waardeoriëntaties *concurrerden* om dezelfde tijd, aandacht en middelen: inzet voor de interne opbouw kon niet tegelijk naar externe waardecreatie gaan en vice versa. Zo werd in LC2 de interne ontwikkeling “op een lager pitje” gezet toen externe ontwikkelingen de aandacht opeisten. De tweede dynamiek was dat deze oriëntaties elkaar *versterkten*: interne waardecreatie maakte externe waardecreatie mogelijk. Zo werd in LC7 “actief gebouwd aan een stevig fundament van samenwerking, kennisdeling en gezamenlijke ambities” dat ruimte gaf aan externe activiteiten. Andersom versterkte de externe waardecreatie de LC door bij te dragen aan zichtbaarheid, partnerbinding en aantrekkingskracht op potentiële partners, wat de basis voor nieuwe middelen en activiteiten kon vergroten.

In relatie tot deze dynamieken tussen interne waardecreatie en maatschappelijke impact, manifesteerde het spanningsveld rond waarde zich in twee handelingspatronen: (1) *intern-extern* en (2) *intern*.

Het handelingspatroon *intern-extern* werd zichtbaar bij LC's (LC1; LC2; LC3; LC4; LC7; LC8; LC9), waarin *interne* en *externe* waardecreatie elkaar via beide beschreven dynamieken beïnvloedden. In deze groep, waaronder een aantal LC's met een relatief groot partnernetwerk en een langere bestaansduur (LC1; LC4; LC7), kwam vooral de *versterkende* dynamiek naar voren. Een sterk intern fundament, bijvoorbeeld via een programmamanager, een gedragen jaarprogramma, cycli voor kennisdeling of duidelijke *governance*, bood deze LC's ruimte om externe activiteiten op te pakken, zoals actieprogramma's voor specifieke sectoren, ontwikkelde *tools* voor partners en regionale events rond digitale transformatie. Andersom konden externe activiteiten gericht op maatschappelijke impact ook interne waardecreatie versterken. Zo trok een groot congres bij LC9 nieuwe contacten en partners aan, waarmee in potentie ook weer nieuwe middelen vrijkwa-

men om activiteiten te organiseren (vragenlijst LC9). In LC1 gaf de betrokkenheid bij steeds meer projecten met externe partners aanleiding om de interne organisatie verder te verstevigen met “een nieuwe manier van werken in aanvulling op onze bestaande processen”, waarbij ook het kernteam en bestuur werden uitgebreid.

Het handelingspatroon *intern* werd zichtbaar bij drie relatief jonge en kleine LC's (LC5; LC6; LC10), waarin de genoemde inspanningen en opbrengsten vooral gericht waren op *interne* waardecreatie. Binnen dit patroon was de *concurrerende* dynamiek dominant: de interne waardecreatie nam zoveel aandacht, tijd en ruimte in beslag dat externe waardecreatie minder zichtbaar of nog niet geconcretiseerd werd. Deze interne focus kwam tot uiting in twee aspecten. De eerste, de *inrichting van de samenwerking* betrof bijvoorbeeld het opbouwen van een kernteam en basisstructuur, ontwikkelen en testen van werkvormen en formats, positionering en veiligstellen van (project)financiering om als samenwerking te kunnen blijven functioneren. In LC10 kreeg deze interne investering betekenis als middel: voordat ambities met betrekking tot externe impact nagestreefd konden worden, moest het interne fundament stevig zijn. Zoals een betrokkene stelde: “Financiering is primair, en we liepen echt leeg; zonder geld is er geen centrum” (vragenlijst LC10). Het tweede aspect betrof de *rationale en functie van de samenwerking*. Bij LC6 was de legitimiteit van de samenwerking en de voortzetting ervan meermaals onderwerp van gesprek.

Conclusie

Het doel van deze longitudinale meervoudige *case study* was om inzicht te bieden in hoe spanningsvelden zich in de tijd manifesteren in de ontwikkeling van de gelaagde samenwerking in LC's rondom digitale transformatie, en in hoe betrokkenen daarmee omgaan.

In de ontwikkeling van de samenwerking in de tijd werden vier terugkerende ontwikkelopgaven zichtbaar: positioneren en profileren, professionalisering en organisatieversterking, cyclisch leren, en partnerbetrokkenheid en eigenaarschap. Deze ontwikkeling speelde zich af binnen de gelaagdheid van drie contexten: de interne samenwerking en organisatie van de LC, de thuisorganisaties, en de bredere omgeving. Deze contexten met eigen routines, prioriteiten, logica's en tijdslijnen werkten op elkaar in, waardoor het schakelen tussen de lagen een doorlopende opgave vormde voor betrokkenen.

Hierin manifesteerden zich drie spanningsvelden: vraaggestuurd werken en agenda-setting (richting); urgent handelen en ruimte voor betekenisgeving (tijd); en interne waardecreatie en maatschappelijke impact (waarde). Deze studie laat zien hoe LC's met deze spanningsvelden omgingen via handelingspatronen, zoals *programmeren*, *vooruitlopend agenderen*, *parallelle inspanningen* en *twee-sporenbenadering*.

Discussie

Deze studie levert een empirische bijdrage aan de literatuur over spanningen in interorganisationale en multistakeholdersamenwerking (Vangen & Huxham, 2012; Bryson et al., 2015; Vangen, 2017). Waar in aanverwante literatuur spanningsvelden in samenwerking vooral worden beschreven (Vangen, 2017; Schad, Lewis, Raisch & Smith, 2016), gaat deze studie een stap verder en laat ook zien hoe LC's hiermee omgaan in de ontwikkeling van de samenwerking, in relatie tot veranderende omstandigheden. De handelingspatronen die hierbij zichtbaar werden, sluiten aan bij wat De Caluwé en Kaats (2023) beschrijven als situationeel handelen.

Samenwerking in LC's vraagt om werken met meerdere gelijktijdig geldige perspectieven en om voortdurende afstemming en bijstelling in reactie op veranderende omstandigheden. Het omgaan met spanningsvelden in deze samenwerking vergt voortdurend balanceren, zoals via parallelle inspanningen, twee-sporenbenaderingen en andere vormen van afstemming (Schad, Lewis, Raisch & Smith, 2016; Van Twist & Vermaak, 2022).

Betrokkenen bewegen zich tegelijk in en tussen gelaagde contexten: binnen de LC, hun thuisorganisaties en de bredere omgeving. Ook binnen LC's kent de samenwerking een gelaagdheid, van bijvoorbeeld een kernteam en een bredere partnergroep (Endedijk et al., 2024). Binnen de gelaagdheid van de LC zelf vindt het navigeren van spanningsvelden vaak plaats door het orkestreren van parallelle inspanningen, waarbij het kernteam ruimte maakt voor reflectie en koersbepaling, terwijl de bredere partnergroep doorgaat met activiteiten.

Spanningsvelden vormen behalve knelpunten ook aanknopingspunten voor gezamenlijke betekenisgeving en leren (Akkerman & Bakker, 2011; Vangen, 2017). Deze studie draagt bij aan een diepgaander begrip van hoe LC's ruimte voor die betekenisgeving creëren. De resultaten laten zien dat die ruimte niet vanzelfsprekend beschikbaar is: juist groei, schaarste, uiteenlopende verwachtingen of druk op waardecreatie kunnen reflectie en duiding naar de achtergrond dringen. Tegelijkertijd laten de handelingspatronen zien hoe betrokkenen die ruimte organiseren door de gelaagde context van de samenwerking en de gelaagdheid binnen de LC zelf te benutten (Endedijk et al., 2024).

Sterke punten en beperkingen

De longitudinale meervoudige *case study* maakte het mogelijk de ontwikkeling van tien LC's over een periode van drie jaar te onderzoeken. Door deze opzet konden patronen worden geïdentificeerd; alle geïdentificeerde spanningsvelden en handelingspatronen manifesteerden zich in meerdere LC's. Daarmee biedt de studie empirisch inzicht in hoe betrokkenen omgaan met spanningsvelden in de ontwikkeling van de gelaagde samenwerking binnen LC's rondom digitale transformatie. Datatriangulatie, middels de combinatie van interviews, documentstudie, observaties, gezamenlijke reflectiesessies, en vragenlijsten versterkte de empirische onderbouwing van de bevindingen.

Met de doorlopende verzameling van procesdata werd, in aanvulling op de twee systematische dataverzamelingsrondes, zicht verkregen op ontwikkelingen, interactiemomenten, en reflecties binnen de LC's. Tegelijkertijd konden niet alle LC's even uitgebreid worden gevolgd; de intensiteit en frequentie van de gelegenheden die zich voordeden verschilden per LC. Het gelegenheidsgebonden karakter van deze procesdataverzameling, inclusief de daarmee samenhangende verschillen in intensiteit en frequentie, past bij een kwalitatieve onderzoeksaanpak waarin dataverzameling plaatsvindt in een zich ontwikkelende praktijk- en projectcontext (Patton, 2014). Praktische omstandigheden (planning van sessies) en verschillen in actieve betrokkenheid (deelname aan partnerbijeenkomsten) hebben mogelijk geleid tot een selectie-effect, waardoor binnen het project actievere LC's duidelijker in beeld kwamen. Dit kan enige vertekening hebben gegeven. De dataverzameling richtte zich bovendien primair op sleutelpersonen van de LC's, waardoor perspectieven van andere stakeholders minder expliciet naar voren kwamen.

Implicaties voor onderzoek

Toekomstig onderzoek kan voortbouwen op deze studie door te onderzoeken in hoeverre de geïdentificeerde spanningsvelden en samenhangende handelingspatronen herkenbaar zijn in andere LC's. Dit kan zicht geven op de robuustheid van de gevonden patronen en op mogelijke variaties tussen verschillende soorten LC's.

Daartoe kan verdiepend longitudinaal onderzoek binnen een kleiner aantal LC's meer inzicht geven in hoe spanningsvelden zich in de tijd ontfouwen en hoe betrokkenen hiermee omgaan. Deze verdieping biedt kansen om te onderzoeken hoe betrokkenen de gelaagde context van de samenwerking en de gelaagdheid binnen de LC zelf benutten om ruimte te organiseren voor reflectie en betekenisgeving, terwijl andere activiteiten doorgaan. Hierbij verdient het de aanbeveling om verschillende actoren te betrekken, zowel in de gelaagde context van de thuisorganisaties (zoals docenten, onderzoekers en studenten in hogeronderwijsinstellingen), de LC en de bredere omgeving, als in de interne gelaagdheid van de LC, zoals uitvoerende professionals, deelnemers in de bredere schil en de stuurgroep.

Implicaties voor de praktijk

Voor hogeronderwijsinstellingen die deelnemen aan LC's ligt de grote opgave niet alleen in het benutten van LC's als leeromgevingen, maar ook in het leren opereren als partner in gelaagde interorganisationale- en multistakeholdersamenwerking rond maatschappelijke transitities. In deze samenwerking krijgen zij te maken met spanningsvelden rond richting, tijd en waarde, waarin onderwijs- en onderzoeksdoelen samenkomen met partnerbelangen, innovatieopgaven en maatschappelijke impact. Dit vraagt om expliciete aandacht voor rollen, verwachtingen, *governance* en reflectieruimte.

De bevindingen van deze studie pleiten ervoor spanningsvelden in LC's te benaderen als aanknopingspunten voor cyclisch leren en gezamenlijke betekenisgeving, om

situationeel handelen in de ontwikkeling van gelaagde samenwerking te ondersteunen. Het is belangrijk dat LC's en deelnemende organisaties, waaronder hogeronderwijsinstellingen, hier ruimte voor organiseren. Voor het hoger onderwijs biedt dit kansen om spanningsvelden in LC's expliciet onderdeel te maken van leer- en reflectieprocessen rond complexe praktijkvraagstukken, waarin verschillen in perspectieven, onzekerheid en spanning worden benut als vliegwiel voor leren (Veltman, Van Keulen & Voogt, 2021).

Binnen het NWO-project CLIC-IT zijn verschillende hulpmiddelen ontwikkeld om LC's te helpen spanningsvelden zichtbaar te maken en ermee om te gaan. Zo stimuleert de Motives-tool de dialoog over motieven voor samenwerking, en stimuleert het bordspel Value at Play gezamenlijke reflectie op gerealiseerde en beoogde waardecreatie (CLIC-IT Learning Communities, n.d.). De inzet van deze hulpmiddelen kan cyclisch leren in LC's versterken en ondersteunen bij het herkennen, wegen en productief benutten van spanningsvelden in dit gezamenlijke leerproces.

Noten

- 1 Servititisatie betekent dat bedrijven niet alleen producten verkopen, maar ook (of vooral) diensten eromheen aanbieden, zoals onderhoud, training en monitoring (Documenten, LC3).

Literatuur

- Akkerman, S.F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132–169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
- Bos, P., Ros, A., Snoeren, M., & Thunnissen, M. (2023). Strategische motieven voor interorganisatorische samenwerking binnen learning communities. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 41(2). <https://doi.org/10.59532/tvho.v41i2.15695>
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Stone, M.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>
- CLIC-IT Learning Communities. (n.d.) *Tools en handleidingen*. Geraadpleegd op 13-03-2026, van <https://www.clic-it-learningcommunities.nl/Tools%20en%20andere%20output/>
- De Caluwé, M., & Kaats, E. (2023). *Samenwerken aan maatschappelijke opgaven: Plaats maken voor gedeelde verantwoordelijkheid*. Boom.
- 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. <https://doi.org/10.1093/jopart/mro11>

- Endedijk, M., Kornet, A., Schipper, T., Den Ouden, M., & Schram-Wesselink, N. (2024). *Is dit een Learning Community? Een multi-level framework om het concept Learning Communities verder te duiden en vorm te geven in praktijk en onderzoek*. https://www.techyourfuture.nl/wp-content/uploads/2024/11/Position-paper-Learning-Communities-Framework_DEF.pdf
- Head, B.W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hibbert, P., & Huxham, C. (2010). The past in play: Tradition in the structures of collaboration. *Organization Studies*, 31(5), 525–554. <https://doi.org/10.1177/0170840610372203>
- Moerman, P. (2021). Governance and problem solving: Public-private partnerships in Dutch Vocational and Higher education. *Journal of Vocational Education & Training*, 73(4), 617–617. <https://doi.org/10.1080/13636820.2021.1995660>
- OECD. (2024). *Digital transformation*. Geraadpleegd op 15 november 2025 via <https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html>
- Patton, M.Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., & Smith, W.K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of management annals*, 10(1), 5–64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>
- Schipper, T.M., Mennens, K., Preenen, P., Vos, M., van den Tooren, M., & Hofstra, N. (2023). Interorganizational Learning: A Conceptualization of Public-Private Learning Communities. *Human Resource Development Review*, 22(4), 494–523. <https://doi.org/10.1177/15344843231198361>
- SER. (2023). *Digitalisering: kansen en risico's*. Geraadpleegd op 15 november 2025 via <https://www.ser.nl/nl/thema/digitalisering/kansen-en-ricos>
- Stetler, K.L., & Magnusson, M. (2015). Exploring the tension between clarity and ambiguity in goal setting for innovation. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), 231–246. <https://doi.org/10.1111/caim.12102>
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. University of Chicago Press.
- Van Duijn, S. (2022). *Tinkering with tensions: Boundary work and collaborative governance*. Vrije Universiteit, Amsterdam, Nederland.
- Van Twist, M.J.W., & Vermaak, H. (2022). *Paradoxen: werk maken van ongemak*. *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 5/6, 152–175.
- Vangen, S. (2017). Developing practice-oriented theory on collaboration: A paradox lens. *Public Administration Review*, 77(2), 263–272. <https://doi.org/10.1111/puar.12683>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2012). The tangled web: Unraveling the principle of common goals in collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 731–760. <https://doi.org/10.1093/jopart/muro65>
- Veltman, M.E., van Keulen, J. & Voogt, J.M. (2021). Using problems with wicked tendencies as vehicles for learning in higher professional education: Towards coherent curriculum design. *The Curriculum Journal*, 32(3), 559–583. <https://doi.org/10.1002/curj.100>
- Vereniging Hogescholen. (2025). *Jaarplan & begroting 2026*. Vereniging Hogescholen.

- Wang, D., Wang, X., Liu, M., Liu, H., & Liu, B. (2021). Managing public–private partnerships: a transmission pattern of underlying dynamics determining project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(4), 1038–1059. <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2020-0034>
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2019). *Voorbereiden op digitale ontwricting* (WRR-Rapport 101). WRR. Geraadpleegd via <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2019/09/09/voorbereiden-op-digitale-ontwricting>

Navigating tensions in the multi-layered collaboration in learning communities

Abstract To address major societal challenges, organisations and knowledge institutions increasingly engage in learning communities: authentic multi-stakeholder environments in which collaborative learning and innovation are central. This study focuses on the dynamics of learning and innovation in such environments and the areas of tension that emerge over time.

This study is part of the NWO project CLIC-IT, which examines the role of learning communities in which industry, the public sector and knowledge institutions collaborate to accelerate the digital transformation. In a longitudinal, multiple case study, ten learning communities across the Netherlands were followed over a three-year period, through interviews, document analysis, observations, questionnaires, and joint reflection sessions.

The results show that collaboration in learning communities is accompanied by three recurring areas of tension: *direction* (demand-driven work and agenda setting); *time* (urgent action and room for sense-making); and *value* (internal value creation and societal impact).

In addition, the study identified patterns that make visible how actors deal with these areas of tension and how learning, coordination, and decision-making take shape within the multi-layered collaboration of learning communities. These provide points of reference for higher education institutions using learning communities for collaborative learning and innovation in navigating these areas of tension.

Keywords learning communities, digital transformation, multi-stakeholder collaboration, tensions, action patterns