

# MASTER'S THESIS

Individuele en collectieve waarde creëren, door verbondenheid en diversiteit.

Stappers, Marjan

**Award date:**  
2023

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 12. Feb. 2025

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)





Individuele en collectieve waarde creëren,  
door verbondenheid en diversiteit

Creating individual and collective value,  
through connectedness and diversity

Marjan Stappers

Master Onderwijswetenschappen Open Universiteit

E-mailadres: [M.Stappers@ziggo.nl](mailto:M.Stappers@ziggo.nl)

Cursuscode en cursusnaam: OM9906 Masterscriptie

Naam begeleider: Marjan Vermeulen

Woordenaantal: 10.474

Datum: 1-03-2023

*“Juist die PLG; dat is natuurlijk een hele vreemde context, omdat je met mensen uit een ander instituut, (...) die je niet allemaal goed kent of in ieder geval met wie je nooit samenwerkt;*

*Dus dat maakt het wel tot een zinvolle ervaring, zo van “kan het dan ook in die omstandigheden?”. Ja, het kan ook in die omstandigheden, dat je elkaar vindt op basis van relatie en inzet en taakgerichtheid. Die dingen zijn het eigenlijk. Dat je dan dus tot opbrengsten komt. Nou, dat is echt wel een mooie ervaring, dat is leuk, maar ook zinvol in de zin van “goh, in wat voor contexten wil je eigenlijk samenwerken?”. Het is voor mij echt wel een bevestiging dat dat een prettige en zinvolle manier van werken is die ook echt tot resultaten leidt.” [2, E]*

De kern van het onderzoek wordt weergegeven in dit citaat. Uit dit citaat blijkt dat diversiteit, ervaren verbondenheid en condities leiden tot onmiddellijke waarde en collectief resultaat.

### **Samenvatting**

Groepsdynamische processen kunnen het proces van professioneel leren binnen een professionele leergemeenschap (PLG) zowel bevorderen als belemmeren. Er is voldoende verbondenheid nodig om met elkaar te kunnen leren en voldoende diversiteit om van elkaar te kunnen leren. Er is echter nog veel onduidelijk over het optimum tussen verbondenheid en diversiteit. Dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzichten, in de wijze waarop verbondenheid en diversiteit in relatie staan tot individueel en collectief leren. Gedurende drie jaar zijn semigestructureerde interviews afgenomen bij twee samengestelde professionele leergemeenschappen. Een belangrijk verschil tussen de PLG'en lijkt te bestaan uit het al dan niet tot stand komen van de cognitieve verbondenheid met de aspecten: gedeeld referentiekader, gedeeld doel, gedeelde taakcognitie en gedeelde opvatting in prioritering. Uit deze casestudy komt naar voren dat cognitieve en emotionele verbondenheid een zelf versterkend systeem lijken te vormen en noodzakelijk zijn om diversiteit optimaal in te zetten. Waarbij het onduidelijk blijft wat voorwaardelijk is. De resultaten laten echter een duidelijke wisselwerking zien. Waarbij opvalt dat cognitieve en emotionele verbondenheid elkaar zowel positief als negatief versterken. Een zelf versterkend positief systeem leidde in dit onderzoek tot een collectief eindresultaat, het negatief versterkend systeem tot stagnatie en frustratie.

*Keywords:* verbondenheid, diversiteit, collectief leren, waardecreatie, professionele leergemeenschappen (PLG)

### Summary

Group dynamics can both promote and hinder the process of professional learning within a professional learning community (PLG). It takes sufficient connectedness to learn with each other and sufficient diversity to learn from each other. However, much remains unclear about the optimum between connectedness and diversity. This study aims to understand how connectedness and diversity are related to individual and collective learning. Over three years, semi-structured interviews were conducted at two composite professional learning communities. A key difference between the PLGs appears to be whether or not cognitive connectedness is established with the aspects; shared frame of reference, shared purpose, shared task cognition and shared view of prioritisation. This case study shows that cognitive and emotional connectedness seem to form a self-reinforcing system and are necessary to make best use of diversity. Where it remains unclear what is conditional. However, the results show a clear interaction. Noting that cognitive and emotional connectedness are both positively and negatively reinforcing each other. In this study, a self-reinforcing positive system led to a collective end result, the negatively reinforcing system to stagnation and frustration.

Keywords: connectedness, diversity, collective learning, value creation, professional learning communities (PLC)

## Inhoud

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SAMENVATTING</b> .....                                     | <b>2</b>  |
| <b>INHOUD</b> .....                                           | <b>5</b>  |
| <b>1. INLEIDING</b> .....                                     | <b>6</b>  |
| 1.1 PROBLEEMSCHEETS EN DOEL .....                             | 6         |
| 1.2 THEORETISCH KADER .....                                   | 7         |
| 1.3 HUIDIGE STUDIE.....                                       | 15        |
| <b>2. METHODE</b> .....                                       | <b>16</b> |
| 2.1 DEELNEMERS .....                                          | 16        |
| 2.2 MEETINSTRUMENTEN EN MATERIALEN.....                       | 19        |
| 2.3 PROCEDURE.....                                            | 19        |
| 2.4 DATA-ANALYSE.....                                         | 20        |
| <b>3. RESULTATEN</b> .....                                    | <b>21</b> |
| 3.1 VERBONDENHEID PLG-ZELFREGULATIE (ZR).....                 | 21        |
| 3.2 DIVERSITEIT PLG-ZR .....                                  | 24        |
| 3.3 INDIVIDUEEL ERVAREN WAARDE EN COLLECTIEF EINDPRODUCT..... | 28        |
| 3.5 VERBONDENHEID PLG-DEEP LEARNING (DL).....                 | 30        |
| 3.6 DIVERSITEIT PLG- DL .....                                 | 33        |
| 3.7 INDIVIDUEEL ERVAREN WAARDE EN COLLECTIEF EINDPRODUCT..... | 36        |
| <b>4. CONCLUSIE EN DISCUSSIE</b> .....                        | <b>38</b> |
| <b>REFERENTIES</b> .....                                      | <b>47</b> |
| <b>BIJLAGE A</b> .....                                        | <b>50</b> |
| <b>BIJLAGE B</b> .....                                        | <b>51</b> |
| <b>BIJLAGE C</b> .....                                        | <b>52</b> |
| <b>BIJLAGE D</b> .....                                        | <b>53</b> |
| <b>BIJLAGE E</b> .....                                        | <b>54</b> |

## **Individuele en collectieve waarde creëren, door verbondenheid en diversiteit**

### **1. Inleiding**

#### **1.1 Probleemschets en Doel**

Een professionele leergemeenschap (PLG) is een manier om collectief leren binnen organisaties of tussen organisaties vorm te geven (Schechter, 2013). Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat deelnemen aan een PLG bijdraagt aan individueel en collectief leren (Brennan & King, 2021) “Collectief leren is een vorm van leren waarbij een groep individuen gemeenschappelijke kennis creëert via een gezamenlijk proces” (Castelijns et al., 2009). De PLG-leden gebruiken elkaars praktijkervaringen als leermiddel en bundelen hun krachten om collectief leren mogelijk te maken (Castelijns et al., 2013; Coburn & Russell, 2008).

Bolhuis en Simons (2011) typeren leren in een PLG als een sociaal proces binnen een sociale context. De interacties en sociale relaties van de PLG-deelnemers zijn van invloed op de effectiviteit van de PLG (Hargreaves & Fullan, 2012). Meer onderlinge verbondenheid verhoogt het gemeenschapsgevoel en het verlangen om meer te weten te komen over de gedeelde uitdaging (Wenger et al., 2011). Een te sterke onderlinge verbondenheid kan belemmerend werken, er kan groepsdenken ontstaan (Watson, 2014). De gevestigde manier van denken en succesvolle eerdere ervaringen vormen een belemmering voor nieuwe mogelijkheden (Wenger et al., 2011).

Om tot collectief leren te komen is er naast verbondenheid, diversiteit nodig. Diversiteit zorgt voor alternatieve inzichten en aanvullende competenties (Van Knippenberg et al., 2007). Wanneer de diversiteit te grote verschillen veroorzaakt, wordt het een belemmerende factor om het collectieve doel te bereiken. Er ontstaat dan een risico op eindeloze discussies die de ontwikkeling stagneren (Sjoer & Meirink, 2016). Gourlay et al. (2021, p. 19) zijn van mening “dat te veel diversiteit kan worden gemitigeerd, bijvoorbeeld door gevoelens van verbondenheid en gelijkheid te bevorderen tijdens het collectief zoeken

naar gemeenschappelijke grond.” Momenteel is onbekend op welke wijze de factoren verbondenheid en diversiteit binnen PLG'en bestaande uit verschillende organisaties in relatie staan tot individueel en collectief leren. Volgens Gourlay et al. (2021, p. 19) zou “onderzoek naar de effecten van diversiteit zich moeten richten op het verkennen van factoren die de negatieve effecten tegengaan en de positieve effecten versterken”. De verkregen inzichten kunnen bijdragen aan het optimaliseren van het PLG-proces, waarbij rekening kan worden gehouden met de benodigde verbondenheid en diversiteit om te komen tot collectief leren zodat duurzame onderwijsontwikkeling mogelijk wordt gemaakt.

## **1.2 Theoretisch Kader**

### **Collectief leren**

Professionele leergemeenschappen zijn omgevingen waarin deelnemers leren vanuit collectiviteit. Van Meeuwen et al. (2020) omschrijven collectief leren als het kernproces van een PLG. Bij collectief leren ontstaat er een cultuur van samenwerken waarbij de rol van individuele deelnemer verschuift naar die van gezamenlijke ontwikkelaar en lerende (Van Meeuwen et al., 2020).

Er zijn verschillende opvattingen over collectief leren (Castelijns et al., 2013; Lodders, 2013; Simons & Ruijters, 2001; Verbiest, 2003) in dit onderzoek wordt aangesloten bij de opvatting van Castelijns et al. waarbij er als uitgangspunt voor collectief leren sprake moet zijn van een collectief proces en een collectief product, waarbij het leren zowel bewust als onbewust plaatsvindt. Castelijns et al. (2013) gaan ervan uit dat collectief leren voortkomt vanuit het gezamenlijk onderzoeken van de eigen context, waarbij nieuwe kennis wordt gecreëerd en tot ontwikkeling wordt gebracht.” Deelnemers creëren fundamentele nieuwe perspectieven en het collectief kritisch leren leidt tot verworven en gedeelde nieuwe inzichten. In organisaties waar kenniscreatie en uitwisseling cruciaal zijn zoals scholen en



opleidingsinstituten is het leren bij voorkeur gebaseerd op collectief leren (Nahapiet et al., 2005).

### **Verbondenheid**

Verbondenheid is een term voor de hechtheid van relaties (Vermeulen, 2016). Hechte relaties worden gevormd door emotionele verbindingen zoals vertrouwen, respect, zorgzaamheid en cognitieve verbindingen zoals een gezamenlijk referentiekader, een gedeelde overtuiging (Hord, 2009; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Van Meeuwen et al., 2020). Het blijft echter onduidelijk of verbondenheid een voorwaarde is, of juist ontstaat vanuit een krachtige samenwerking. Wellicht is verbondenheid een voorwaarde, als ook een uitkomst van de samenwerking en daarmee een zichzelf versterkend systeem.

### **Verbondenheid – relatie**

Wanneer er relationele verbondenheid wordt ervaren, dragen deelnemers zorg voor elkaar en neemt men wederzijdse verantwoordelijkheid voor het algemene welzijn (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Een groep die haar leden accepteert wordt ervaren als veilig en geborgen. De leden hebben het gevoel 'erbij te horen' (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Binnen de groep ervaren de PLG-leden een prettige sfeer, respect en plezier in de samenwerking (Nahapiet et al., 2005). Individuen ervaren dat ze door de groep worden geaccepteerd en binden zich emotioneel aan de groep waarbij de individuen zichzelf als één gaan zien met de groep (Van Meeuwen et al., 2020). Verbondenheid tussen de PLG-leden is een belangrijk voorwaardelijk groepsdynamisch kenmerk voor collectief leren (Bolam et al., 2005; Van Meeuwen et al., 2020).

**Verbondenheid - vertrouwen**

Verbondenheid hangt sterk samen met het ervaren van vertrouwen en collegiale ondersteuning (Bolam et al., 2005). Vertrouwen bestaat uit het geloof in de goede bedoelingen van de deelnemers, in hun bekwaamheid, betrouwbaarheid en geloof in hun openheid (Nahapiet et al., 2005). Bij voldoende vertrouwen is sprake van een ondersteunend en veilig groepsklimaat waar problemen en overtuigingen kunnen worden geuit (Van Meeuwen et al., 2020). Vertrouwen werkt als smeermiddel voor samenwerking en samenwerking zelf kweekt wederom vertrouwen (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Tevens stimuleert vertrouwen de deelnemers om zich open te stellen voor elkaar, kwetsbaarheden te riskeren en ondanks meningsverschillen bereid te zijn om samen te werken (Van Meeuwen et al., 2020). Wanneer deze aspecten worden ervaren en deelnemers elkaar aanmoedigen om informatie te delen, waarbij men aandacht heeft voor elkaars inbreng, ervaren de PLG-deelnemers collegiale support (Van Meeuwen et al., 2020).

**Verbondenheid - referentiekader**

Een collectief referentiekader wordt gevormd uit aan elkaar verbonden persoonlijke referentiekaders bestaande uit: standpunten, waarden, normen en ervaringen, die bepalen hoe je iets waarneemt en beoordeelt (Castelijns et al., 2009). Wanneer er sprake is van een collectief referentiekader geeft dit richting aan het verwerken van informatie en handelen van de groep (Wenger et al., 2011). Als twee zijden van een medaille zorgen het uitwisselen en aan elkaar verbinden van waarden, normen, standpunten en ervaringen voor gemeenschapsgevoel en het ervaren van verbondenheid (Vandenberghe & Verbiest, 2002). Watson (2014) constateert dat te sterke onderlinge verbondenheid groepsdenken veroorzaakt en leidt tot blinde vlekken zodat nieuwe mogelijkheden niet worden gezien. Een extra prikkel

om een gezamenlijk leerproces te doorlopen kan worden toegevoegd door diversiteit binnen de PLG te creëren (Bolhuis & Simons, 2011).

### **Diversiteit**

Diversiteit wordt gedefinieerd als “any attribute that another person may use to detect individual differences” (Williams & O’Reilly, 1998, p. 81). Deze definitie geeft ruimte aan verschillen tussen mensen die op allerlei vlakken kunnen ontstaan en tot stand komen in de beleving van personen zelf. Een “beleving of gevoel” is individueel, subjectief en situatie gebonden (Rupert, 2012). In de literatuur wordt diversiteit op verschillende manieren omschreven. Als sociale categorie diversiteit waarin gekeken wordt naar verschil in geslacht, in nationaliteit en etniciteit (Mannix & Neale, 2005). En als taakcategoriediversiteit waarin opleiding en werkervaring leidend zijn (Dahlin et al., 2005). In dit onderzoek wordt diversiteit bestudeerd vanuit de diversiteit in persoonlijke perspectieven, referentiekaders, expertise en verschil in achterliggende organisaties.

### **Diversiteit aan perspectieven**

Diversiteit binnen een PLG is noodzakelijk voor dialoog en het geven van kritische feedback vanuit een verschillend perspectief zodat de kans op groepsdenken kleiner is (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Als er weinig diversiteit is en er veel deelnemers met vergelijkbare ideeën en ervaringen zijn, kan dit beperkend werken aangezien er weinig nieuws van elkaar te leren is (Stoll et al., 2006). Een heterogene groep met een mix van deelnemers van diverse organisaties en achtergronden geeft mogelijk uiteenlopende ideeën en kan waardevolle contrasterende perspectieven opleveren (Sundaramurthy & Lewis, 2003). Een diversiteit aan perspectieven ondersteunt een meer creatieve en innovatieve input voor het oppakken van het onderwerp of de uitdaging (Sundaramurthy & Lewis, 2003).

### **Spanningsveld tussen verbondenheid en diversiteit**

Verschillen tussen mensen kunnen spanningen met zich meebrengen (Watson, 2014). In de behoefte om je met elkaar verbonden te voelen, zoeken mensen vaak gelijkgestemde op (Mannix & Neale, 2006). Vanuit de sociale identiteitstheorie bekeken is verbondenheid een belangrijke voedingsbron voor het gevoel van eigenwaarde en positief zelfbeeld (Tajfel et al., 1979). Verschillen zijn vanuit dit perspectief gezien een bedreiging, ze kunnen het gevoel van verbondenheid met de groep waarmee men zich identificeert aantasten (Mannix & Neale, 2006). Tegelijkertijd is er de behoefte om uniek te zijn, onderscheidend te zijn van anderen en een unieke bijdrage te leveren (Ryan & Deci, 2017). De onderscheidenheidstheorie stelt dat individuen de behoefte hebben om tegelijkertijd zowel overeenkomstig als verschillend van anderen te zijn (Brewer, 1991). Een individu kan dit spanningsveld in zichzelf ervaren, maar het kan zich ook tussen personen, groepsniveau of organisatieniveau manifesteren (Rupert, 2012).

Het blijkt niet vanzelfsprekend om tot collectief leren te komen met mensen met verschillende ideeën (Castelijns et al., 2013). Je zou kunnen stellen dat het behouden van verbondenheid en de veranderende kant van diversiteit een paradoxaal proces binnen een PLG vormen waarbij interactiepatronen vitaal kunnen zijn maar ook devitaliserend kunnen werken (Wielinga, 2008). “Voldoende diversiteit om van elkaar te kunnen leren en voldoende verbondenheid (vertrouwen en respect) om met elkaar te kunnen leren”, zijn van belang (Vermeulen, 2016). Het bevorderen van vertrouwen en een kritische discussie, verbondenheid en diversiteit, lijken tegenstrijdig maar kunnen tot een positieve wisselwerking leiden (Sundaramurthy & Lewis, 2003).

### **Vitale ruimte**

Collectief leren kan plaatsvinden wanneer er sprake is van een collectieve ambitie of uitdaging en een gezamenlijke richting om een bepaald onderwerp op te pakken (Gourlay et al., 2021). De deelnemers van de PLG vormen daarbij elkaars leermiddel (Wenger et al., 2011). Door samen te leren en werken ontstaat een leergeschiedenis. Na verloop van tijd wordt de gezamenlijke leergeschiedenis voor de deelnemers een hulpbron, in de vorm van een gedeelde praktijk, een gedeeld repertoire, technieken, hulpmiddelen, verhalen, concepten en perspectieven, dit versterkt de identificatie (Bolam et al., 2005). Een gezond gevoel van verbondenheid in organisaties vraagt een diepe, sociale acceptatie van verschillen tussen individuen (Lewis, 2000). Waarbij een vitale groep zich realiseert dat individuen over eigen unieke opvattingen beschikken (Castelijns et al., 2013). “Vitaliteit is zichtbaar wanneer mensen en hun context effectief interacteren, wanneer zij kennis creëren. Door kennis te creëren brengen individuen hun potenties tot ontwikkeling” (Castelijns et al., 2009, p. 49). De vitale ruimte is de ruimte waarin zowel individueel als collectief geleerd wordt in een balans tussen gestuurd worden en zelfsturing (Vermeulen, 2016). Voor collectief leren blijkt het niet alleen van belang gelegitimeerd te zijn vanuit je eigen organisatie, draagvlak te hebben of eigenaarschap te ervaren maar juist het samenspel van perspectieven maakt de ‘vitale ruimte’ en zorgt voor duurzame ontwikkelingen (Gourlay et al., 2021; Vermeulen, 2016). Daarbij hoeft niet iedereen dezelfde mate van betrokkenheid te hebben, maar er moet voldoende betrokkenheid zijn voor de gemeenschap om zich als één entiteit levend te voelen (Wenger et al., 2011).

### **Waardecreatie**

Waardecreatie is essentieel, wanneer de deelnemer individueel en/of collectief geen waarde ervaart, neemt deze niet meer deel en valt de gemeenschap uit elkaar (Wenger et al., 2011). Wenger-Trayner en Wenger-Trayner (2020) hebben in een dynamisch raamwerk vijf

cycli van waardecreatie omschreven: 1) Omiddelike waarde: “The value lies in the experience of being in this space or this moment together, regardless of whether or not it leads to something else” (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020, p. 80). Wenger-Trayner en Wenger-Trayner (2020) geven aan dat het deelnemen aan een leergemeenschap van waarde op zichzelf kan zijn. Door gewoon samen te zijn en te genieten van gezelligheid en vriendschap. Onmiddellike waarde wordt ervaren doordat je het gevoel hebt dat er naar je geluisterd wordt daarnaast kan het delen van verhalen zeer inspirerend zijn. Wenger-Trayner en Wenger-Trayner (2020) noemen onmiddellike waarde ook als gevolg van gerealiseerde waarde bijvoorbeeld doordat je trots of tevreden bent over wat je uitvoert of hebt bedacht.

2) Potentiele waarde: “It is the tangibles and nontangibles that you carry with you as a result of your meaningful experience in the space” (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020, p. 84). Wenger et al., geven voorbeelden als het ontvangen van hulp bij het aangaan van een uitdaging of het opstellen van een document. Het horen van het verhaal van de ander kan zogen voor nieuwe ideeën en waardering van anderen kan leiden tot een vergroot zelfvertrouwen (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020). De genoemde activiteiten en interacties kunnen 'kenniskapitaal' produceren waarvan de waarde ligt in het potentieel dat het later kan worden gerealiseerd. Dit potentieel kan nuttig zijn, zelfs als het niet wordt gerealiseerd (Wenger et al., 2011).

3) Toegepaste waarde: “In practice any applied value is likely to be an improvised remix of potential value from more than one source” Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020, p. 90). Wenger-Trayner en Wenger-Trayner (2020), geven aan dat toegepaste waarde voort kan komen uit potentiële waarde. Vaak is er een combinatie van situationeel bewustzijn, doorzettingsvermogen en verbeeldingskracht nodig om het idee opnieuw passend voor de nieuwe context vorm te geven. Het in de praktijk brengen van ideeën wordt door Wenger-Trayner en Wenger-Trayner (2020) gezien als een leerervaring op zich. Toegepaste waarde

hoeft niet per definitie uit potentiële waarde voort te komen. Het kan iets zijn dat naar voren komt als iemand in de praktijk aan de slag is. Uitproberen vraagt voortdurend om nieuwe oplossingen voor onverwachte problemen en nieuwe benaderingen van uitdagingen en genereert nieuwe inzichten. De term toegepaste waarde wordt in twee betekenissen gebruikt: door potentiële waarde toe te passen of door te proberen een verschil te maken door jezelf in te zetten voor een uitdaging, situatie of kans (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020).

4) Gerealiseerde waarde: “What we call realized value is the difference participants care to make, but it is not necessarily the whole thing. It includes any actual achievement – big or small – that takes them further on the path” (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020, p. 94). Persoonlijke gerealiseerde waarde wordt gedefinieerd in termen van betere prestaties en behaalde (sub)doelen. Wenger et al. (2011), geven aan dat de gerealiseerde waarde soms wordt gevormd door verwachtingen en doelen die buiten de sociale leerruimte zijn gedefinieerd, zoals strategieën en doelen van de organisatie, prestaties of statistische metingen van sociale resultaten. Het is echter pas gerealiseerde waarde wanneer de deelnemers deze verwachtingen interpreteren in termen van; het verschil dat ze willen maken en aandacht besteden aan wat ze vanuit dat perspectief hebben bereikt (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020). Gerealiseerde waarde verschilt van de andere cycli doordat de afwezigheid ervan vaak als een negatieve waarde wordt beschouwd (Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2020).

De door Wenger et al. (2011) geformuleerde waardecreatie richt zich op individuele en niet op collectief gecreëerde waarde. Vanuit een collectief perspectief is het denkbaar dat deze individuele waardencreatie cycli ook op collectief niveau spelen met gemeenschappelijke waardecreatie als opbrengst van het gemeenschappelijke leerproces.

### 1.3 Huidige Studie

Onderzoek laat zien dat het de moeite waard is voor individuele en collectieve waardecreatie om PLG'en te vormen en te ontwikkelen (Stoll et al., 2006). Bolam et al., (2005) concluderen echter dat het bouwen van een PLG niet eenvoudig is. Dat subtiele en openlijke groepsdynamische processen het proces van professioneel leren binnen de gemeenschap vergemakkelijken of belemmeren (Van Meeuwen et al., 2020). Verbondenheid en diversiteit zijn bepalend voor het collectief leren in de PLG (Castelijns et al., 2009; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Van Meeuwen et al., 2020; Vermeulen, 2016). Binnen een PLG zijn voor collectief leren de volgende factoren van belang: een gedeelde uitdaging die gezamenlijk richting geeft (cognitieve verbondenheid), voldoende diversiteit om van elkaar te kunnen leren, voldoende verbondenheid vanuit vertrouwen en respect (emotionele verbondenheid), om met elkaar te kunnen leren, veel interactie (dialogoog) om optimaal van de diversiteit in expertise gebruik te kunnen maken en tot creatieve oplossingen te kunnen. De wijze waarop verbondenheid en diversiteit gerelateerd zijn aan de door de deelnemers van de PLG ervaren waarde van het collectieve proces is nog onduidelijk.

Met dit onderzoek wordt aangesloten bij bestaand onderzoek naar professionele leergemeenschappen tussen twee organisaties van Vermeulen en Nijland (2021) en de bijbehorende thesiskring van de Open Universiteit. De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt: Op welke wijze staan de factoren verbondenheid en diversiteit binnen een heterogeen samengestelde professionele leergemeenschap in relatie tot individuele en collectieve waardecreatie?

De deelvragen bestaan uit de volgende vragen:

- Op welke wijze ervaren deelnemers aan de PLG'en de factoren verbondenheid en diversiteit als stimulerend of als knelpunt?



- Op welke wijze hangt de ervaren verbondenheid en/of diversiteit samen met de individuele ervaren waarde?
- Op welke wijze hangt de ervaren verbondenheid en/of diversiteit samen met een collectief gecreëerd eindproduct?

Inzichten ten aanzien diversiteit en verbondenheid alsmede de relatie met waardecreatie kunnen bijdragen aan het optimaliseren van het functioneren van de PLG, om duurzame onderwijsontwikkelingen mogelijk te maken.

## 2. Methode

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zullen de factoren verbondenheid en diversiteit binnen een heterogeen samengestelde professionele leergemeenschap in kaart worden gebracht. Een exploratief kwalitatief onderzoek sluit aan bij onderzoeksvragen waarbij het gaat om het begrijpen van ervaringen, gevoelens en denkprocessen (Strauss & Corbin, 1998). Daarnaast geeft een exploratief kwalitatief onderzoek ruimte aan onverwachte of nieuwe ontdekkingen (Swanborn, 2013).

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van twee casussen, zodat de resultaten van beide casussen te vergelijken zijn (Maxwell, 2004). Het onderzoeken van twee PLG-en maakt het mogelijk inzicht te verkrijgen in de verschillen, eventuele uitersten en overeenkomsten (Yin, 2018). Dit wordt door Swanborn (2013) de “intensieve benadering” genoemd waarbij de focus op enkele eenheden ligt, om de factoren verbondenheid en diversiteit meer “in de diepte” te onderzoeken.

### 2.1 Deelnemers

Het initiatief voor het lopende onderzoek naar de co-creatie van kennis binnen PLG'en tussen twee organisaties van Vermeulen en Nijland (2021), is ontstaan vanuit de

samenwerking tussen een PABO en een Consultancybedrijf. De werkzaamheden van de PABO zijn het opleiden en professionaliseren van leraren primair onderwijs op hbo en masterniveau. Het Consultancybedrijf is een ondernemend onderwijsadviesbureau. Ze ontwikkelen en delen kennis met schoolorganisaties en organisaties als universiteiten en hogescholen. De directies van beide organisaties hebben toestemming verleend voor het aanvullend uitvoeren van kwalitatief onderzoek op basis van twee casussen. De twee heterogene professionele leergemeenschappen van zes deelnemers zijn gevormd met deelnemers vanuit beide organisaties. De twee PLG'en startten september 2019 met in totaal 11 deelnemers waarvan 1 deelnemer aan beide PLG'en deelnam (zie Tabel 1 waarin de deelnemers zijn geanonimiseerd).

**Tabel 1***Overzicht PLG-deelnemers, nummer, rol en interview ronde.*

| Deelnemer<br>letter en<br>nr. | PLG     | Rol         | Interview<br>ronde | Verloop in deelnemers                                               |
|-------------------------------|---------|-------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------|
| A 1.1.                        | DL      | Participant | 1                  | Krijgt intern andere taken, stopt na 1 jaar                         |
| B 1.4                         | DL      | Participant | 1, 2, 3            |                                                                     |
| C 1.6                         | DL      | Facilitator | 1, 2               | Stopt na 2 jaar wegens gezondheidsredenen                           |
| D 1.10                        | DL      | Participant | 1, 2, 3            |                                                                     |
| E 1.11                        | DL      | Participant | 1, 2               | Stopt na 2 jaar wegens gezondheidsredenen                           |
| F 2.4                         | DL      | Participant | 2, 3               | Sluit aan in plaats van A                                           |
| G 1.3                         | DL & SR | Participant | 1, 2, 3            | Sluit aan na het 2 <sup>e</sup> bijeenkomst                         |
| H 1.2                         | SR      | Facilitator | 1, 2, -            | I.v.m. Covid en familieomstandigheden geen 3 <sup>e</sup> interview |
| I 1.5                         | SR      | Participant | 1                  | Stopt na 1,5 jr. i.v.m. gezondheidsredenen en andere baan           |
| J 1.7                         | SR      | Participant | 1, 2, 3            |                                                                     |
| K 1.8                         | SR      | Participant | 1, 2, 3            | Sluit in het voorjaar v.h. eerste jaar aan i.p.v. M                 |
| L 1.9                         | SR      | Participant | 1, 2, 3            |                                                                     |
| M 1.0                         | SR      | Participant |                    | Heeft uiteindelijk niet deelgenomen wegens andere werkzaamheden.    |

Gedurende het onderzoek vonden er twee wisselingen plaats in deelnemers. Na de kick-off stopte het eerste PLG-lid in verband met een andere baan. Een ander PLG-lid was vanaf het begin, in verband met andere prioriteiten niet aanwezig, na een half jaar is hier een andere persoon voor in de plaats gekomen (Vermeulen & Nijland, 2020).

## 2.2 Meetinstrumenten en Materialen

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de semi-gestructureerde interviewmethode. Dit geeft de deelnemer de gelegenheid de eigen ervaringen, gevoelens en processen met de interviewer te delen en maakt wederkerigheid tussen de interviewer en de deelnemer mogelijk (Galletta, 2012). De interviews werden online via “teams” afgenomen en duurden vijftig minuten tot een uur. Het interview is als audiobestand opgenomen en werd tevens getranscribeerd.

Voor het semi-gestructureerd bevragen van de deelnemers, op individuele en collectieve waardecreatie in relatie tot de ervaren verbondenheid en diversiteit, werd gebruik gemaakt van de stapsgewijze interviewinstructie (bijlage 1), ontworpen door Nijland et al. (2017) voor het onderzoek “the networked student” (Nijland et al., submitted). Deze interviewinstructie is gebaseerd op de vijf cycli voor waardecreatie van Wenger et al. (2011). Het optekenen van de verhalen staat in de interviewinstructie centraal. De indicatoren zijn meegenomen in de vraagstelling, zodat ze richting geven aan het verhaal van de deelnemers (Wenger et al., 2011). Bij de onmiddellijke waarde is bijvoorbeeld als vraag opgenomen “Hoe ziet de interactie met mede PLG-leden eruit?” “Hoe heb je die ervaren?” Deze vragen sluiten aan bij gevoelens van meer of minder verbondenheid met de PLG en nodigen deelnemers uit tot het delen van ervaringen en het vertellen van hun verhaal. Vervolgens werd bij gerealiseerde waarde gevraagd: “Welke concrete veranderingen heeft het opgeleverd? Welk verschil maakt dit voor je eigen prestaties of die van stakeholders?” De indicatoren komen naar voren in de verhalen van de deelnemers en komen daarmee beschikbaar voor analyse.

## 2.3 Procedure

De bestuurders van beide organisatie formuleerden twee speerpunten vanuit hun organisatie: “Self Regulated Learning” en “Deep Learning” die laatste gebaseerd op Fullan et

al. (2018) in een globale opdracht voor de PLG'en. Deze dienden als basis voor het tot stand brengen van een gemeenschappelijke ambitie per PLG (Vermeulen & Nijland, 2020).

Uit elke organisatie sloten drie deelnemers aan per PLG, zodat de PLG niet te belastend zou zijn voor de eigen organisatie en niet te klein zodat risico op stagnatie bij een afmelding werd voorkomen (Vermeulen & Nijland, 2020). Maandelijks vonden er bijeenkomsten plaats waarbij de invulling werd vrijgelaten. De PLG-leden werden in uren gefaciliteerd (80 uur p.p.) en de facilitator ontving 120 uur om leerprocessen praktisch te ondersteunen.

De aftrap van de PLG'en werd middels een werkbijeenkomst georganiseerd, waarbij de bestuurders een presentatie verzorgden. Een van de onderzoekers vervolgde met het toelichten van de bedoeling van het onderzoek, de praktische invulling van het project, de stappen van het onderzoek en de ontwikkelcyclus. In deze werkbijeenkomst werd de onderzoeks-ethiek meegenomen en gedurende het onderzoeksproces herhaald door bij elk Microsoft Teams-interview aan te geven dat het interview wordt geanonimiseerd en navraag te doen of het interview mocht worden opgenomen.

#### **2.4 Data-Analyse**

Het analyseren van de interviews bestond uit het categoriseren van het interviewmateriaal door middel van codering (Maxwell, 2004). Het coderen werd uitgevoerd in Atlas.ti versie 9 om aan te sluiten bij de codering zoals uitgevoerd in het bestaand onderzoek naar professionele leergemeenschappen tussen twee organisaties van Vermeulen en Nijland (2021). De drie onderzoekers van de masterthesis maakten in de basis gezamenlijk gebruik van de codeboom opgesteld door Vermeulen en Nijland (2021). De interviews werden afzonderlijk gecodeerd waarna de onderzoekers met elkaar in gesprek gingen voor de benodigde verificatie van het coderingsproces.

Er werd een combinatie van open, axiale en selectieve codering toegepast. Wanneer gegevens van een bepaald stukje onduidelijk waren, werd er een micro analyse uitgevoerd, om secuurder te interpreteren en analyseren (Strauss & Corbin, 1998). Tijdens het coderen van de drie interviewrondes is de theorie hernieuwd geraadpleegd en is de codeboom aangepast naar de nieuwste inzichten van Wenger-Trayner en Wenger-Trayner (2020).

De resultaten van axiaal coderen werden verder uitgewerkt, geïntegreerd en gevalideerd om de overkoepelende thema's binnen de casussen te interpreteren. Daarbij werd tevens genoteerd welke gevolgen deze thema's hadden voor het functioneren van de PLG (Kaiser & Presmeg, 2019; Vermeulen & Nijland, 2020). De deelnemers werden naar PLG (casus) geordend om vergelijkende analyses tussen de casussen mogelijk te maken. De vergelijking tussen de casussen werd met selectieve codering uitgevoerd om de verschillende categorieën, die tijdens het axiaal coderen aan elkaar gerelateerd werden, te integreren in een samenhangende theorie (Kaiser & Presmeg, 2019).

### **3. Resultaten**

#### **3.1 Verbondenheid PLG-zelfregulatie (ZR)**

Verbondenheid is geoperationaliseerd in vier sub-factoren (Tabel 2), op de emotionele verbondenheid (relatie, vertrouwen) en cognitieve verbondenheid (gedeeld referentiekader, gezamenlijk doel). In onderstaande tabel is het aantal deelnemers te zien met uitspraken geordend naar 'stimulerend of knelpunt' tijdens de drie interviewrondes.

**Tabel 2**

*Aantal deelnemers PLG- ZR met uitspraken (stimulerend of knelpunt) ten aanzien van de door hen ervaren verbondenheid.*

| ZR                         |             | Interview<br>ronde 1 (n 6) | Interview<br>ronde 2 (n 5) | Interview<br>ronde 3 (n 4) |
|----------------------------|-------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Relatie                    | Stimulerend | 6                          | 1                          | 1                          |
|                            | Knelpunt    | 2                          | 2                          | 2                          |
| Vertrouwen                 | Stimulerend | 3                          | 0                          | 0                          |
|                            | Knelpunt    | 3                          | 0                          | 2                          |
| Gedeeld<br>referentiekader | Stimulerend | 4                          | 2                          | 1                          |
|                            | Knelpunt    | 1                          | 1                          | 0                          |
| Gezamenlijk doel           | Stimulerend | 5                          | 0                          | 2                          |
|                            | Knelpunt    | 3                          | 4                          | 3                          |

De letterlijke uitspraken die deze tabel onderschrijven zijn in een gecompriemd overzicht opgenomen in bijlage B. In Tabel 2 lijkt een trend zichtbaar te zijn, waarbij de ervaren stimulerende factoren gedurende de looptijd van de PLG afnemen, terwijl het aantal ervaren knelpunten ongeveer gelijk lijkt te blijven.

In de eerste interviewronde gaven de deelnemers van PLG-ZR aan elkaar al te kennen. Er was sprake van een fijne sfeer (I), waarbij iedereen zich uitgenodigd voelde om aan gesprekken deel te nemen (G, H, I, K). J benoemde het ervaren van een “klik” en L als “één groep zijn”. De interviews gaven een beeld van de PLG, waarbij een basis voor emotionele verbondenheid aanwezig was.

*‘Dus eigenlijk vanaf het begin ging het al supersoepel, je hoefde eigenlijk geen voorstelrondje te doen (...). Ik vind dat wel heel fijn, want dat maakt het wat makkelijker, een gesprek met elkaar, merk ik. Het is niet stroef. Ik hou daar wel van.’[1].*

I]

Vertrouwen in elkaar werd door de deelnemers als stimulerende factor genoemd (K, J, L). Knelpunten ten aanzien van vertrouwen werden ook benoemd (I, J, L). Zo waren er vanaf de aanvang van de PLG belemmerende beelden over de achterliggende organisaties.

*'Dan komt dat gevoel weleens terug van, zouden ze niet aan de haal gaan met het product wat we straks gaan ontwikkelen of zo.'* [1, L]

De PLG-leden beoogden een gezamenlijk doel en gingen in wisselende samenstelling aan de slag met verdieping in het thema waarbij de onderlinge gesprekken als waardevol werden ervaren (G, J). Er vond gezamenlijke kennisdeling, begripsvorming en theoretische verkenning plaats (H, I, J, L). De PLG-deelnemers zochten naar een gezamenlijk doel en ondertussen werd de gezamenlijke ambitie steeds helderder (H, L, G, J).

*'Dat is als je zo bij elkaar komt, wel een beetje een zoektocht van wat gaan we doen, waar gaan we naar toe, wat moet het gaan opleveren en dat viel dan zo allemaal op z'n plek.'* [1, H]

In de tweede interviewronde werd de ervaren basis voor emotionele verbondenheid van het eerste jaar niet alleen maar als stimulerend ervaren en in meerdere mate als knelpunt benoemd [G, L, K]. De onderlinge flow, het gevoel van "we gaan ervoor" werd gemist (2, K). Corona had een negatieve invloed op het functioneren van de PLG en zorgde ervoor dat afspraken met een kleinere groep of zelfs in het geheel niet doorgingen (K, H). Bij de deelnemers was er behoefte aan concreetheid in de vorm van een gezamenlijke richting [J, K, L] en in een duidelijk naar toe te werken product (duidelijk doel) (J). Deze behoeften leek lastig, door Corona was het voor de PLG moeilijk om tot collectieve overeenstemming te komen (H, L).

*'P heeft natuurlijk corona gehad en is nog aan het herstellen. S is een beetje uit de roulatie. Ik ben een beetje het hoofd boven water aan het houden. Voor iedereen was die PLG iets wat erbij kwam.'* [2, H]



*'Enerzijds van "herkenbaar, daar moeten we iets mee" en anderzijds, maar misschien juist omdat P en D er niet bij waren, van "oh, een pas op de plaats, kunnen we nou wel een andere richting uit gaan?". Terwijl het volgens mij nog steeds niet bijt met de plannen die we hadden hoor. Nee. Dus in die zin hoop ik dat één van hen er wel weer bij is. '[2, L]*

In de derde interviewronde lieten de uitspraken een moeizame samenwerking zien waarin het gevoel van wantrouwen, dat reeds in de eerste interviewronde naar voren kwam, gedurende de looptijd van de PLG niet was verminderd (L, K).

*'Dan is er misschien al zoveel wantrouwen van; ja, maar dat hebben ze in het verleden al vaker gedaan. Dat ze toch ondanks dat we afspraken hadden, die opleiding zijn begonnen. En nu zijn we op twee plekken taalcoördinatoren aan het opleiden of rekencoördinatoren. '[3, L]*

G benoemde dat ze meteen de diepte in zijn gesprongen ten aanzien van de inhoud en er weinig aandacht was voor het leren kennen van elkaar. De inhoud werd als interessant ervaren (G, J). Ondanks dat kwam er geen gezamenlijk doel tot stand. Dit werd door de PLG-leden vooral gekoppeld aan externe oorzaken (J, L, K).

*'Ik denk, dat als je terug redeneert het toch misschien elke keer wel zoeken was, van wisselingen van mensen, dat heeft meegespeeld, dan weer een onlinebijeenkomst. Er was altijd wel iemand die niet kon, waardoor je op die bijeenkomst elke keer weer terug moest pakken. (...). Wat is ons gezamenlijk doel? Ja, waardoor het proces juist vertraagd wordt in plaats van versneld en bij vertragen, dat kan wel even, maar niet te lang, want dan krijg je afhakers zoals ik. '[3, J]*

### **3.2 Diversiteit PLG-ZR**

De sub-factoren ten aanzien van diversiteit in expertise, vanuit externe referentiekaders en vanuit een verschil in achterliggende organisaties, is in Tabel 3 in kaart

gebracht. Hierbij is gekeken naar het aantal deelnemers waarbij de factoren als stimulerend of juist als knelpunt benoemd werden, ten aanzien van de aanwezige diversiteit.

**Tabel 3**

*Aantal deelnemers PLG- ZR met uitspraken (stimulerend of knelpunt) ten aanzien van de door hen ervaren diversiteit.*

| ZR                      |             | Interview<br>ronde 1 (n 6) | Interview<br>ronde 2 (n 5) | Interview<br>ronde 3 (n 4) |
|-------------------------|-------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Expertise               | Stimulerend | 2                          | 1                          | 0                          |
|                         | Knelpunt    | 1                          | 0                          | 2                          |
| Extern referentiekader  | Stimulerend | 3                          | 1                          | 1                          |
|                         | Knelpunt    | 0                          | 2                          | 0                          |
| Organisatie diversiteit | Stimulerend | 2                          | 1                          | 1                          |
|                         | Knelpunt    | 3                          | 3                          | 4                          |

Een gecompriemd overzicht met de letterlijke uitspraken die Tabel 3 onderschrijven is opgenomen in bijlage C. Uit Tabel 3 is op te maken dat ongeveer de helft van de deelnemers in de eerste interviewronde uitspraken deden waarbij ze diversiteit als stimulerend ervoeren. Het optimaal benutten van de samenwerking tussen de twee organisaties ‘PABO en het consultancybedrijf’ werd vanaf de start van het PLG benoemd als een knelpunt en dit wijzigde gedurende de looptijd niet.

In de eerste interviewronde werd door I benoemd dat er bij de keuze voor PLG-deelname rekening was gehouden met de affiniteit met het onderwerp. Echter werd ook benoemd dat de expertise van een van de deelnemers niet aansloot bij de inhoud van de PLG (H). De plek van deze deelnemer werd door K ingenomen. De reeds ingeslagen route, het ontwikkelen van een toolbox (J, G) paste niet bij haar persoonlijke opvattingen (K).

*‘Ik heb ze wel weer misschien een stukje mee teruggenomen. Aan de ene kant voelt dat een stukje vervelend maar van de andere kant denk ik wel goed omdat ze een weg in het slaan waren waar ik niet helemaal achter kon staan (...). Ik geloof daar niet helemaal in dat dat het middel is. Jij bent de tool en het instrument.’ [I, K]*

Vanuit het oogpunt van J zorgde een nieuwe deelnemer met een ander perspectief voor een stap terug.

*We hadden een overleg waarbij de eerste keer weer K aanwezig is, want M is eruit. Dan merk je toch wel weer dat je weer een stapje terug moet doen. (...) Door de vragen die K stelt, om erin te komen. (...) Ja nu staan we een beetje waar we in oktober ook hadden kunnen staan en dat voelt niet helemaal lekker op de een of andere manier. [I, J]*

De wijze waarop de organisaties van elkaar verschillen werd door diverse deelnemers als knelpunt ervaren (J, K, L). Evenzo zagen de deelnemers kansen, waarbij G het verschil benoemde als een mooie wisselwerking tussen de invalshoeken commercieel en opleiden, er regelmatig in gemixte koppels werd samengewerkt en L aangaf dat ze elkaar veel te bieden hadden. In de tweede interviewronde werd door L aangegeven dat de diversiteit aan inbreng zorgde voor andere invalshoeken. Toch werd het werken in gemixte koppels niet meer voortgezet en vervangen door huiswerkopdrachtjes per organisatie (G, K). Het samenwerken werd als moeilijk en vertragend ervaren (K) en gaf frictie (G). De inspanning van de PLG-deelnemers leidden niet tot een collectief referentiekader. De facilitator gaf aan dat het collectief geheugen ontbrak en deelnemers in kringetjes bleven ronddraaien (G, H).

*'Al zitten er maar twee weken tussen; weer moeten we terugkijken; wat hebben we eigenlijk de vorige keer gedaan, wat hebben we eigenlijk de vorige keer afgesproken.'*  
[2,H]

De diversiteit werd gedurende de looptijd van de PLG steeds minder benut en steeds meer benoemd als knelpunt (H, J, K, L). Als extern referentiekader werd gebruik gemaakt van literatuur. De deelnemers maakten afspraken om gezamenlijk begripsvorming te ontwikkelen, daarvoor lazen ze vooraf aan de PLG-bijeenkomsten literatuur en namen geselecteerde input mee naar het overleg (I, G). Om de impasse te doorbreken werd er gebruik gemaakt van externe

referentiekaders (L). De PLG leden gingen in gesprek met leerkrachten en een wetenschapper. Dit leverde niet het gewenste resultaat op.

*'Dan denken we een kapstok gevonden te hebben. Vervolgens gaan we daar dan mensen over bevragen, over interviewen, weer nieuwe theorie erbij zoeken. In dat actieproces komen dan toch weer andere invalshoeken naar voren. (...) Dan zetten we weer met zijn allen voor ons gevoel een stapje terug. Ja, dat is wel het cirkeltje waar ik op doelde.'* [2, G]

PLG-ZR maakte met schoolteams afspraken om in de praktijk ervaring op te doen. Door de Covid maatregelen werden de afspraken door de scholen gecancelld (J, G). De energie stroomde uit de PLG en deelnemers ervoeren de achterliggende organisatiestructuur hiervoor als belemmerend (H, L, K).

*Als je dan (...) je dingen aan het voorbereiden bent en aan de andere kant gaan de afspraken met de klant voor of er wordt steeds gevraagd van "kunnen we die afspraak verzetten, want ik heb dan een afspraak met de klant", dan denk ik: ja, ja (...) Ik ben natuurlijk een onderzoeker. Dus dat dan de behoefte wat meer is om echt de diepte in te gaan. Dat je merkt dat dat bij het Consultancybedrijf minder was. Die gingen kijken van "oh, wat hebben we allemaal op de plank liggen, kunnen we dan eens wat dingetjes bij elkaar combineren?".* [2, H]

In de derde interviewronde werd diversiteit nauwelijks nog als stimulerende factor benoemd. De organisaties gingen afzonderlijk van elkaar aan de slag en het onderling contact kwam moeizaam tot stand (L, G).

*'Ik heb soms het idee dat wij regelmatig het contact met hen daarover zoeken. Volgens mij is het goed om een keer samen te komen en ik meen me te herinneren dat bij het laatste contact dat er is geweest is dat het balletje bij de PABO is komen te liggen. Omdat*

*zij nog moesten wachten op roosters om weer een afspraak te kunnen maken en dat balletje blijft daar dan liggen dus ja ja.' [3, G]*

Tijdens de derde interviewronde zochten de deelnemers naar verklaringen waarom het in de PLG niet naar eigen tevredenheid liep. Hierbij werd door alle geïnterviewde deelnemers de diversiteit vanuit de achterliggende organisaties als belemmerend naar voren gebracht (K, L, J, G), waarbij externe factoren zoals Corona dat nog eens versterkten.

*'Doordat we met twee instituten werken met toch met ja, nou denk ik een heel ander andere visie missie en andere corebusiness. Ja, is die PLG wat mij betreft ook alleen maar moeizaam verlopen, met Corona erbij natuurlijk nog verschrikkelijker.' [3, L]*

### 3.3 Individueel ervaren waarde en collectief eindproduct

In de eerste interviewronde was binnen PLG-ZR sprake van herkenning, erkenning, ervaren comfort met elkaar en een gevoel van sociale verbondenheid. I verwoordde het als een fijne samenwerking in een leuke groep. J gaf aan een "klik" te ervaren en L benoemde het gevoel van "één groep" zijn. De deelnemers kenden elkaar en dit gaf een vertrouwd gevoel. Er vonden openhartige gesprekken plaats en het bood de mogelijkheid om meteen al grapjes te maken en naar privé zaken te informeren (K, H). De deelnemers ervoeren allen onmiddellijke waarde vanuit deze onderlinge verbondenheid.

*'Omdat je elkaar al kent, hebben wij kort besproken waarom iedereen in die PLG zat maar eigenlijk wisten we dat voor een groot deel. Daarna kun je gewoon verder en je kunt grappen maken over dingen omdat je elkaar al kent of je kunt vragen hoe het staat met de verhuizing omdat je weet dat iemand daarmee bezig was.' [1, H]*

Vanuit diversiteit kwam potentiële waarde naar voren, waarbij de deelnemers doormiddel van elkaars input nieuwe perspectieven leerden kennen en hun horizon werd verbreed (L, G). I benoemde potentieel ervaren waarde voor de totale PLG waarbij ze aangaf dat er

kenniscreatie, kennisdelen en gezamenlijke theoretische verkenning plaatsvond. Ze benoemde de gesprekken als waardevol om te komen tot focus en gezamenlijke begripsvorming. Tegelijkertijd bleek dat sommige deelnemers een tekort of nauwelijks, onmiddellijke waarde ervaarden.

*'Echte vruchten plukken doe ik persoonlijk nog minimaal. Op kleine vlakken wel zoals het nieuwe bronnen en nieuwe inzichten zoeken, maar dat is dan meer een persoonlijke vertaling van wat we bespreken in de PLG-bijeenkomsten.'* [1, I]

Gedurende de tweede interviewronde werd de onmiddellijke en potentiële waarde ten aanzien van diversiteit steeds minder ervaren.

*'Ik voelde wel een vlammetje rondom dit onderwerp. Maar het vlammetje rondom de samenwerking met... niet. Met mijn eigen collega's, dat gaat prima.'* [2, K]

Er bleek behoefte te zijn aan een concreet doel (J), behoefte aan nieuwe input (K), aan focus (L) en aan een gevoel van flow (K). Ondanks de behoeften die in ronde twee naar voren kwamen lukte het deelnemers niet om gedurende de looptijd van PLG-ZR tot een gemeenschappelijk doel of focus te komen, met relevantie voor de gehele groep. Tevens werd de persoonlijke relevantie voor de eigen werkzaamheden bij een van de deelnemers gemist, dit beïnvloedde haar ervaren onmiddellijke en potentiële waarde.

*'Dat er nog verbinding is met de PABO. Dat is dan wat het mij persoonlijk heeft opgeleverd. Maar nee, verder nog niks. (...) Ik vind het wel heel leuk om met mensen van PABO samen te werken. Maar het zou nog leuker zijn als het te gebruiken is voor mezelf.'* [2, J]

In de derde interviewronde werden diverse verklaringen aangevoerd waardoor de voortgang in de PLG niet soepel verliep. Hierbij werd de organisatie-achtergrond veelvuldig benoemd (K, J, L)

*'Het snelle van advieswerk en we hebben een idee en huppatee dat wordt dan een beetje tegengehouden door het moet onderzoekmatiger of meer onderbouwd en misschien is dat de reden dat het elke keer een beetje, ja dat wij werden geremd'. [3, J]*

Daarnaast werden er redenen genoemd waarin wantrouwen naar de andere organisatie doorklonk. Er kwam in de interviews naar voren dat er angst was dat de andere organisatie misbruik zou maken van het gezamenlijke product (K, L).

*'Dus in die zin denk ik dat er van meet af aan al zoveel wantrouwen zit. Ja en dan hoor ik daar ook af en toe wel bij. Misschien doe ik er ook wel aan mee dat we met z'n drieën zijn: K, H en ik zo van oh, als ze daar maar niet straks meteen mee aan de haal gaan.'*  
*[3, L]*

### **3.5 Verbondenheid PLG-Deep Learning (DL)**

De ervaren verbondenheid binnen PLG-DL is in Tabel 4 geoperationaliseerd in vier sub-factoren (Tabel 2) op de emotionele verbondenheid (relatie, vertrouwen) en cognitieve verbondenheid (gedeeld referentiekader, gezamenlijk doel). Zichtbaar is het aantal deelnemers met uitspraken (stimulerend of knelpunt) ten aanzien van deze emotionele en cognitieve verbindingen.

**Tabel 4**

*Aantal deelnemers PLG- DL met uitspraken (stimulerend of knelpunt) ten aanzien van de door hen ervaren verbondenheid.*

| DL<br>Verbondenheid        |             | Interview<br>ronde 1 (n 6) | Interview<br>ronde 2 (n 6) | Interview<br>ronde 3 (n 4) |
|----------------------------|-------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Relatie                    | Stimulerend | 5                          | 4                          | 4                          |
|                            | Knelpunt    | 2                          | 0                          | 0                          |
| Vertrouwen                 | Stimulerend | 2                          | 4                          | 2                          |
|                            | Knelpunt    | 2                          | 0                          | 0                          |
| Gedeeld<br>referentiekader | Stimulerend | 6                          | 4                          | 4                          |
|                            | Knelpunt    | 3                          | 0                          | 0                          |
| Gezamenlijk doel           | Stimulerend | 6                          | 5                          | 4                          |
|                            | Knelpunt    | 3                          | 1                          | 0                          |

De letterlijke uitspraken die deze tabel onderschrijven zijn in een gecompriëerd overzicht opgenomen in [bijlage D](#). In bovenstaande tabel lijkt een trend zichtbaar te zijn: De knelpunten zijn in de tweede ronde bijna verdwenen en werden in de laatste ronde interviews door geen enkele deelnemer meer genoemd. De uitspraken in interviewronde twee en drie duiden op het ervaren van emotionele en cognitieve verbondenheid die een stimulerende werking lijken te hebben op de samenwerking.

In de eerste interviewronde gaven de deelnemers van PLG-DL aan “nog niet zo bekend met elkaar te zijn” (B, C). De fase van elkaar leren kennen werd gekenmerkt door een fijne sfeer en respect naar elkaar (D, E). De inhoudelijke gesprekken werden door deelnemers als stimulerend ervaren. Er vonden gesprekken plaats die leidden tot gezamenlijke begripsvorming en het vaststellen van het concept (E). Er werd een keuze gemaakt voor een onderliggend model en de deelnemers namen de tijd om vanuit dialoog de verkenning aan te gaan (D).

**Met opmerkingen [VM1]:** B?? Bijlage X en in de bijlage opgenomen... dan kleine letter



*'Dus dat was, hoe zien anderen dat? Daar is bij die eerste bijeenkomst ook echt uit voortgevloeid om echt het boek te bestuderen, om er nog meer van te weten.*

*Vervolgens hadden we daar wel redelijk grip op. Dan was er eigenlijk de vraag: Maar wat betekent dit nou, welk perspectief neem je nou eigenlijk in als de student, maar ook als organisatie.' [1, D]*

C gaf aan dat de PLG op zoek ging naar een onderwerp dat ruimte zou geven aan de onderzoek- en opleidingspraktijk. Een duidelijke richting was er echter nog niet, er werd bewust gezocht naar een gezamenlijk doel, passend en verbindend voor de deelnemers van beide organisaties (B, C, D). In de tweede interviewronde gaf de facilitator aan dat hij bewust aandacht schonk aan de onderlinge relaties (C). Dit resulteerde in een veilig en vertrouwd gevoel dat door alle deelnemers werd ervaren en tijdens de interviews werd benoemd.

*'Het wordt gezien als waardevol om te beginnen met een rondje nieuwtjes en roddels.*

*Nou, dat soort... Het is ook gewoon belangstelling, oprecht, voor de relatie. Ik denk dat dat wel voorwaardelijk is voor dit clubje.' [2, C]*

Na een aantal overleggen vond er een wisseling van deelnemer plaats waarbij F de plaats van A innam en dit verliep heel vloeiend (F, E).

*'Maar goed, er zijn ook wat personele wisselingen geweest en die zijn heel soepel opgevangen, denk ik. Het mooie is dat iemand die nieuw binnen is gekomen gewoon heel snel productief mee kon doen, in de zin van productief in het gesprek en in het traject meedoen.' [2, E]*

In interviewronde twee werd aangegeven dat het doel, een product ontwikkelen dat de samenwerking in een team, aan de hand van een Q-sort weergeeft, helder is (G, B, D, E, F). Alle PLG-leden gaven aan dat het gezamenlijke doel, waar iedereen zich een beetje eigenaar van voelde, leidde tot een zinvolle en vruchtbare samenwerking (E, D, B).

*‘Maar juist het feit dat we er samen voor hebben gekozen te trechteren en doelgericht aan het werk te gaan aan een hele specifieke taak, een zelfgekozen taak. Ik denk dat dat een gezamenlijkheid geeft.’ [2, E]*

G benoemde het komen tot een gezamenlijk doel als een belangrijk kantelpunt en D gaf aan dat het zorgde voor workflow en synergie. Het ziet er naar uit dat gevoelens van emotionele en cognitieve verbondenheid toenemen en versterkt worden gedurende de looptijd van de PLG. In de derde interviewronde spraken alle deelnemers de waardering uit voor de balans tussen het formele en informele contact. Er ontstond gedurende de looptijd een steeds hechtere band tussen de PLG-leden, die ter afsluiting van PLG werd bezegeld met een gezellige lunch (G).

*‘En ja en in die bijeenkomsten is het niet alleen: Oh, laten we het over de PLG hebben en wat het op moet gaan leveren. Er was wel altijd tijd voor “met een knipoog roddel en achterklap” en dat soort zaken en dat deed C altijd hartstikke leuk, die maakte daar ook tijd voor vrij.’ [3, D]*

### **3.6 Diversiteit PLG- DL**

De diversiteit is op de sub-factoren diversiteit in expertise, diversiteit vanuit externe referentiekaders en diversiteit vanuit de achterliggende organisaties in kaart gebracht (Tabel 5). Hierbij is gekeken naar het aantal deelnemers waarbij de factoren als stimulerend of juist als knelpunt werden benoemd, ten aanzien van de aanwezige diversiteit.

**Tabel 5**

*Aantal deelnemers PLG- DL met uitspraken (stimulerend of knelpunt) ten aanzien van de ervaren diversiteit.*

| DL                      |             | Interview     | Interview     | Interview     |
|-------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Diversiteit             |             | ronde 1 (n 6) | ronde 2 (n 6) | ronde 3 (n 4) |
| Expertise               | Stimulerend | 3             | 5             | 4             |
|                         | Knelpunt    | 5             | 0             | 0             |
| Extern referentiekader  | Stimulerend | 3             | 6             | 4             |
|                         | Knelpunt    | 1             | 0             | 0             |
| Organisatie diversiteit | Stimulerend | 2             | 3             | 4             |
|                         | Knelpunt    | 3             | 1             | 0             |

Een gecompriemd overzicht behorende bij Tabel 5 met de letterlijke uitspraken uit de drie interviewronden, is opgenomen in bijlage E. Uit Tabel 5 is op te maken dat ten aanzien van de diversiteit zowel stimulerende uitspraken naar voren kwamen als knelpunten werden benoemd. Net als bij verbondenheid lijkt voor PLG-DL, het aantal knelpunten dat deelnemers ervoeren rond diversiteit gedurende de looptijd af te nemen.

In de eerste interviewronde kwam naar voren dat de deelnemers in PLG-DL divers zijn in werkzaamheden en ervaring (E). Er werd aangegeven dat er expertise werd meegebracht waar geen behoefte aan was (C), dat de informatievoorsprong van de facilitator leidde tot beïnvloeding van het proces (A) en dat het binnen de PLG moeizaam verliep door het verschil in persoonlijkheden (B). Anderzijds werd naast deze knelpunten de diversiteit aan perspectieven als interessant en prettig ervaren (A en B) en daagde het zelfs uit tot meer verdieping (E).

*-We hebben allemaal een andere achtergrond en een ander specialisme. Want dat is ook waardevol eraan, want aan de ene kant; snel bijgepraat raak je niet en aan de andere kant; je weer uitgedaagd wordt om dingen uit te zoeken. Stukje te lezen.' [1, E]*

Ten aanzien van het externe referentiekader liet interviewronde een zien dat de literatuur van Fullan als onderlegger voor de PLG-gesprekken werd gebruikt (D, A, G).

In de tweede interviewronde werden door de deelnemers vrijwel geen knelpunten ten aanzien van de sub-factoren van diversiteit benoemd. Deelnemers gaven aan dat de samenwerking met PLG-leden van een andere organisatie boeiend is en vloeiend verloopt (B, G) en het ervoor zorgt dat je scherp blijft en kwaliteit wilt leveren (D). Tevens werd aangegeven dat het samenwerken ‘in kruisverband’ meer diepgang en nadenken op een ander level bracht (F). Deelnemers gaven voorbeelden zoals het voorbereiden van PLG-vergaderingen in organisatie overstijgende tweetallen (D).

*‘Tweetallen van de PABO en het Consultancybedrijf. Daar wordt nu nog steeds om gevraagd, dus dat hebben we nog twee keer gedaan. Dus er valt echt wel een behoefte waar te nemen om tussen de organisaties een mix and match te maken, omdat het gewoon bijdraagt aan het bredere perspectief.’ [2, C]*

In deze tweede fase gingen de PLG-leden op zoek naar externe referentiekaders. PLG-DL benaderde een auteur die veel had geschreven over ‘samenwerking’ en ging in een gemengde samenstelling met hem in gesprek. Het gesprek werd ervaren als een stap vooruit (G, B, D, C).

*‘We zijn het gesprek met (auteur) aangegaan (...) Dus het heeft echt geleid tot wetenschappelijke onderbouwing bij de teamfie, maar ook verkenning van de onderzoeker en de maker van het model.’ [2, C]*

In de derde interviewronde werd benoemd dat de organisatie overstijgende samenwerking gedurende de looptijd is voortgezet en de persoonlijke en organisatiediversiteit daarbij bewust werden ingezet.

*‘C is bijvoorbeeld echt heel erg theoretisch onderlegd (...) Daar wordt hij veel vrolijker van dan dat ik dat zou zijn, Maar ik vind het dan wel weer heel interessant om die theorie te vertalen naar de praktijk dus dat was mijn taak. Ja zo, denk ik dat we wel zijn gaan kijken. Ja, wat past bij wie, en hoe richten we dat in?’ [3, B]*

Als vervolgstappen op het inzetten van het externe referentiekader kwamen in interviewronde drie het uittesten van het eerste prototype in de praktijk naar voren. Hiervoor benaderden ze studenten en een school. De input gaf nieuwe informatie om het eindproduct te optimaliseren (B, D, F).

### 3.7 Individueel ervaren waarde en collectief eindproduct

In de eerste interviewronde benoemden deelnemers dat er nog geen bestaande sociale verbindingen waren. In PLG-DL werd bewust aandacht besteed aan het opbouwen van de emotionele verbinding waaronder het vertrouwen. Met deze bewuste werkwijze waarbij tijd werd gemaakt voor persoonlijk contact met een rondje nieuwtjes en roddels, creëerden de deelnemers onmiddellijk ervaren waarde (B, E, D, C, F).

*'Er is wel een fijne sfeer waarin er ook ruimte is voor een grapje en wat informele momenten (...) ik denk dat als je elkaar ook eens op een andere manier kan spreken dat dit bevorderlijk is voor de samenwerking en voor het product wat er uit gaat komen. Dus eigenlijk vind ik dat wel belangrijk.'* [1, D]

De deelnemers ervoeren de bijeenkomsten als prettig (D, C), zinvol, waren enthousiast en hadden er zin in (E). Het creëerde vertrouwen in een goede procesuitkomst (E).

Het komen tot een gedeeld referentiekader droeg bij aan de ervaren onmiddellijke waarde. De onderlinge interactie, het samen discussiëren en reflecteren werd als relevant en essentieel ervaren (C, E, G, B, D, F). Potentiële waarde ontstond doordat het brainstormen en sparren tot nieuwe inzichten leidde (D, B, G). De PLG ervoer de overeenstemming op het gezamenlijk doel als het omslagpunt dat leidde tot onmiddellijke waardes zoals, commitment, workflow en synergie (C, D, E, F).

*'Op een gegeven moment kwam er een soort omslag toen we wat meer gingen inkaderen en gingen toespitsen op samenwerking en nu dan dat instrument dat we aan het maken*

*zijn. Dat werkte heel fijn. (...) Ja, iedereen heeft zich ook gecommitteerd daaraan. Dit is ons product, ons project. Dat geeft een gezamenlijkheid. Dat maakt het ook makkelijk om af te stemmen en ook te denken: waar kan ik het beste iets bijdragen? '[2,E]*

De deelnemers werkten samen in organisatie overstijgende duo's, formuleerden eigen tussentijdse doelstellingen ten aanzien van de op te pakken verdieping en hadden vooroverleg, vooraf aan het delen in de gehele PLG (F). De samenwerking tussen de twee organisaties droeg voor iedereen bij aan individueel ervaren onmiddellijke waarde, waarbij de diversiteit door deelnemers benoemd werd als boeiend, interessant, leuk en aanvullend (C, E, G, D, F).

*'Dat ieder van ons daar echt enthousiast over was, over hoe dat dan ging, een samenwerking met iemand anders in plaats van je vaste collega's, dat vond ik ook wel een mooi moment in het proces. '[2,B]*

De diversiteit vanuit het raadplegen van externe referentiekaders zorgde voor waardecreatie. Inhoudelijk leren ontstond door verdieping in het gedachtegoed van Fullan (D). Een gesprek met de auteur van het model van Kaats gaf bevestiging ten aanzien van de ingeslagen weg (G, C, D). Met de Q-sort als vorm; de input van Fullan, het model van Kaats, creëerde PLG-DL gezamenlijk een prototype teamfie om in te zetten bij scholen en met de potentie voor een selfie voor studenten van de PABO (G C, F). De PLG-leden testten het prototype van de teamfie zelf uit. Dit vergde kwetsbaar opstellen (G) en gaf de gehele PLG nieuwe inzichten. De potentiële waarde werd door alle deelnemers ervaren. Het prototype werd tevens uitgetest in de opleidings- en onderwijspraktijk (D, F, G, B). De observaties van deze bijeenkomst leidden tot gerealiseerde waarde met praktische aanpassingen in de handleiding (G). Het eindproduct was in interviewronde drie in zicht.

*'Het Consultancybedrijf kan het gebruiken in trainingen dus die wordt nog ja ook gewoon mooi vormgegeven en ook wellicht dat we nog wat aanpassingen doen, maar daar hebben we nog een vergadering voor nodig en er komt een layout op die*

*universeel is dat het de bijdragen van allebei is geweest. Dus dat is wel echt mooi.' [3, F]*

De sociale verbondenheid groeide gedurende de gehele looptijd van de PLG en leidde tot het einde toe tot ervaren onmiddellijke waarde.

*We hadden een doosje geknutseld met eigen cues als geintje als bedankje. (...) Het was gewoon hartstikke fijn, maar je weet ook die ander heeft ook knoerthard gewerkt en heeft zich aan afspraken gehouden. [3, F]*

*'We zijn nog gaan lunchen met elkaar, daarna zo van. O ja hè, We hebben dit nu en dus Er is ook eigenlijk wel heel leuk contact ontstaan binnen onze P.L.G. Dat is wel fijn.'*  
*[3, B]*

In interviewronde drie werd individueel gerealiseerde waarde genoemd, zoals ingezette nieuwe kennis binnen het dagelijks werk. D gebruikte de opgedane kennis in de eigen werkzaamheden als docent, G zette de opgedane kennis in bij trainingen en F verzorgde een presentatie over het werken in PLG'en aan haar team. Alle deelnemers gaven in hun uitspraken zowel voorbeelden van individueel als collectief leren.

#### 4. Conclusie en discussie

##### Conclusie

De focus van dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzichten, in de wijze waarop verbondenheid en diversiteit in relatie staan tot individuele en collectieve waardencreatie binnen een heterogeen samengestelde professionele leergemeenschap. Hiervoor zijn de processen van twee PLG'en geanalyseerd op drie onderzoeksvragen:

1) Op welke wijze ervaren deelnemers aan de PLG'en, de factoren verbondenheid en diversiteit als stimulerend of als knelpunt? In PLG-ZR werd emotionele verbondenheid (relatie, vertrouwen) ervaren, waarbij deelnemers elkaar kenden en er persoonlijke interesse

was. De ervaren verbondenheid zorgde voor een gevoel van ‘één groep te zijn’ (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De deelnemers ervoeren de persoonlijke klik als positief, toch was er vanaf de start van de PLG geen sprake van volledig vertrouwen, gebaseerd op ervaringen in het verleden. Door deze ervaringen vroegen sommige deelnemers zich af of beide partijen profijt zouden hebben van het te ontwikkelen product of dat een partij ermee ‘aan de haal’ zou gaan. In de tweede PLG-interviewronde werd de behoefte aan een gezamenlijke richting benoemd. De cognitieve verbondenheid (gedeeld referentiekader, gezamenlijk doel) kwam niet tot stand en het gevoel van flow werd gemist. Aan het einde van de PLG werd de diversiteit alleen nog maar als knelpunt benoemd.

Deelnemers van PLG-DL ervoeren bij de start weinig emotionele verbondenheid, verbondenheid en diversiteit werden als stimulerend ervaren en tevens als knelpunt benoemd. De facilitator had aandacht voor de onderlinge relaties en dit resulteerde in een fijne sfeer (emotionele verbondenheid). Vanuit een fijne sfeer met respect voor elkaar werd tijd genomen voor gezamenlijke begripsvorming en dialoog. Er ontstond vertrouwen in het vinden van een gezamenlijk doel (cognitieve verbondenheid). Het gezamenlijke doel werd als omslag ervaren. Het zorgde voor commitment, gezamenlijkheid, versterkte de samenwerking en de taakgerichtheid. In interviewronde twee en drie gaven deelnemers aan; door het werken in organisatie overstijgende duo’s inspiratie te ervaren en de diversiteit optimaal te benutten. Aan het einde van de looptijd van de PLG werden de factoren verbondenheid en diversiteit alleen als stimulerend benoemd.

2) Op welke wijze hangt de ervaren verbondenheid en/of diversiteit samen met de individuele ervaren waarde? Deelnemers van PLG-ZR ervoeren bij de start van de PLG onmiddellijke waarde (fijne samenwerking, één groep zijn, klik ervaren) en potentiële waarde (nieuwe perspectieven). Ook gaven enkele deelnemers aan, vrijwel geen waarde te ervaren van hun deelname aan PLG-ZR. Tijdens het tweede en derde jaar ervoeren de deelnemers de

**Met opmerkingen [VM2]:** Wat mij betreft haal je nu het verkeerde weg. Je hebt het veel over fijne sfeer, maar dat zijn jouw woorden wat slechts in een fragment zo genoemd wordt, Een fijne sfeer, wat is dat? Dus omschrijvingen als een vertrouwd gevoel, tijd voor een grapje... enz zijn veel specifieker. Jij gebruikt het 7 keer terwijl het in één fragment voor komt. Ik heb steeds gepoogd je dit eits genanceerder op te laten schrijven; wat nu gebeurd is precies het omgekeerde .... Je streept de nuancering weg



factoren verbondenheid en diversiteit in steeds grotere mate als knelpunt en werd er nauwelijks waarde van hun deelname aan de PLG ervaren. Deelnemers van PLG-DL ervoeren gedurende het eerste jaar onmiddellijke waarde (fijne sfeer, zinvol, leuk) van hun deelname aan de PLG. In het tweede jaar werd potentiële waarde door deelnemers ervaren doordat ze een gezamenlijk eindproduct voor ogen hadden. Daarnaast ontstonden er nieuwe inzichten door de organisatie overstijgende samenwerking en het raadplegen van externe referentiekaders. De onmiddellijke waarde was gedurende de looptijd aanwezig en breidde in het derde jaar verder uit en werd ervaren in de vorm van; gezelligheid, zinvolheid, complimenten, fijne samenwerking en flow. De potentiële waarde van nieuwe inzichten werd ervaren bij het zelf leggen van de Q-sort en door het testen in de praktijk met studenten en teams. Enkele deelnemers benoemden voorbeelden van gerealiseerde waarde; zoals het aanpassen van de Q-sort na het testen, het inzetten van opgedane kennis in de eigen werkzaamheden of in het eigen team. Gedurende het tweede en derde jaar werden door de deelnemers, de factoren verbondenheid en diversiteit in meerdere mate als stimulerend ervaren en hing dit voor hun samen met de in stijgende mate ervaren waarde.

3) Op welke wijze hangt de ervaren verbondenheid en/of diversiteit samen met een collectief gecreëerd eindproduct? PLG-ZR kwam niet tot realisatie van een collectief eindproduct. De achterliggende werkwijzen (snelheid van het Consultancybedrijf en behoefte aan verdieping vanuit de PABO) en de organisatiestructuur (klanten gaan voor en strakke onderwijsroosters) werden als belemmerend aangemerkt voor een collectieve ambitie en eindproduct. Aangezien er in het verleden werkrelaties waren, leefde de vooronderstelling dat de deelnemers elkaar goed kenden. Onvoldoende tijd nemen om elkaar verdiepend te leren kennen werd door een deelnemer als belemmerend benoemd. In PLG-DL leidde het samen discussiëren en reflecteren tot een collectief doel. Het collectieve doel was een belangrijk kantelpunt; gaf energie en leidde tot synergie. PLG-DL slaagde erin een collectief eindproduct

te ontwikkelen (Q-sort gericht op samenwerken). De PLG-leden waren trots op hun product en enthousiast over de mate van verbondenheid en het benutten van onderlinge diversiteit. Het collectieve doel versterkte de cognitieve en emotionele verbondenheid, dit uitte zich onder meer in een gezamenlijke afsluitende lunch.

### **Discussie**

Door de twee PLG'en te vergelijken is duidelijk dat het bij elkaar brengen van deelnemers niet automatisch leidt tot een effectieve PLG (Castelijns et al., 2009; Huijboom et al., 2021). PLG-ZR ervoer geen cognitieve verbondenheid, er ontstond geen gedeeld referentiekader en het lukte niet om een gezamenlijk doel te formuleren. PLG-DL ervoer de overeenstemming over het gezamenlijke doel als kritisch moment waarop flow werd ervaren. Het grote verschil tussen beide PLG'en is het vastgestelde gedeelde doel en het commitment op de aanpak. Het concept van "gedeelde cognitie" bekend vanuit onderzoek naar teameffectiviteit, sluit hierbij aan (Gevers et al., 2020; Kozlowski & Ilgen, 2006; Shteynberg, 2018; Van den Bossche et al., 2006). De onderdelen taak en tijd gerelateerde gedeelde cognitie (waarbij er overeenstemming is over het "wat en wanneer" van de samenwerkingstaak) zijn een voorspeller voor de projectkwaliteit, prioritering en tijdige afronding (Gevers et al., 2020). Het gezamenlijke doel zorgde in PLG-DL voor energie en leidde tot synergie en taakgerichtheid. De deelnemers deelden dezelfde opvattingen over de acties en procedures die nodig waren om de taak uit te voeren; er is congruentie in taakbegrip (Gevers et al., 2020). De gedeelde cognitie was dusdanig ontwikkeld dat bij het wegvallen van de PLG-facilitator (derde jaar) de deelnemers zonder ondersteuning doorgingen. Hun gezamenlijke inzet leidde tot een eindproduct waar alle deelnemers trots op waren. Het ervaren van toename in gedeelde cognitie heeft een sterk motiverende invloed (Gevers et al., 2020). Afname van gedeelde cognitie, een gemis aan cognitieve verbondenheid heeft een

tegengesteld effect. PLG-ZR-deelnemers ervoeren geen motivatie, steeds meer knelpunten en negatieve waarde. Dit sluit aan bij onderzoek van Ryan en Deci (2000), waarbij geconstateerd wordt dat de afwezigheid van de psychologische basisbehoefte verbondenheid, leidt tot verminderde motivatie.

PLG-ZR kwam niet tot een collectief referentiekader en nieuwe (externe) perspectieven leidden tot ronddraaien in kringetjes. PLG-DL ervoer hun diversiteit aan perspectieven als waardevol, zinvol en inspirerend. PLG'en hebben baat bij verschillende opvattingen; door middel van argumenteren, discussie en verduidelijken werken deelnemers toe naar gezamenlijkheid (Van den Bossche et al., 2006). Dit sluit aan bij het collectief referentiekader dat ontstaat door het aan elkaar verbinden van de verschillende persoonlijke standpunten, ervaringen, normen en waarden (Castelijns et al., 2009). Voor het aan elkaar verbinden van persoonlijke opvattingen is vertrouwen in elkaar nodig (Van Meeuwen et al., 2020). Vertrouwen werd door de PLG-DL-facilitator bewust gestimuleerd door tijd te maken voor 'nieuwttjes' en 'roddels'.

Onderzoek onderschrijft de invloed van de facilitator op het functioneren van de PLG (Huijboom et al., 2021). Diverse leiderschapsrollen voor het stimuleren van netwerklere worden onderscheiden: verbinden, coachen, katalyseren en adviseren (Wind et al., 2021). De facilitator van PLG-DL legde de focus op de katalysatorrol en stuurde op een verbindend en passend doel voor alle deelnemers (Wind et al., 2021). Met de verbindende rol bracht hij de sociale "lijm" tot stand die het netwerk samenbond. Sociale lijm wordt gecreëerd door ruimte te geven aan de diversiteit van de individuele deelnemers, aan participatie en verbinding (Wind et al., 2021). In PLG-ZR werd in eerste instantie de emotionele verbondenheid als sterk ervaren, de PLG-ZR-facilitator legde vanuit de katalysatorrol dan ook de focus op het bereiken van gezamenlijke doelen, echter ontstond er binnen de PLG geen commitment.

Samenwerking tussen organisaties in een PLG is het samenwerken over de grenzen van de organisatie heen (boundary crossing). Wanneer deelnemers de verschillende organisatieperspectieven leren kennen en beschikbaar maken voor de ander levert dit leerpotentieel op waarbij gemeenschappelijke doelen en werkwijzen kunnen ontstaan (Bakker et al., 2016). Individuele deelnemers kunnen als broker een brug slaan tussen de achterliggende organisaties en betekenis geven aan beide perspectieven (Akkerman & Bruining, 2016). Uit interviewronde twee en drie bleek dat het werken in organisatie overstijgende duo's bijdroeg aan het bij elkaar brengen van de diversiteit aan perspectieven. In PLG-DL werd bewust gezocht naar een gezamenlijk doel dat een brug kon slaan tussen de achterliggende organisaties, dit bracht algehele betrokkenheid (Nahapiet et al., 2005).

De vitale ruimte, waarin zowel individueel als collectief waarde wordt gecreëerd, bestaat uit een optimum tussen verbondenheid (Castelijns et al., 2009). In PLG-ZR werd geen optimum bereikt. Het gemis aan gezamenlijke cognitieve en emotionele verbondenheid leidde tot ontevredenheid over het proces en elkaars deelname en uiteindelijk tot geen eindproduct. In PLG-DL werd een optimum bereikt, met als basis cognitieve en emotionele verbondenheid waarbij het benutten van de diversiteit energie gaf. Dit leidde tot veel ervaren individuele en collectieve waarde. Een gedeelde taakcognitie is een voorspeller voor het behalen van eindresultaten (Gevers et al., 2020), bij PLG DL lijkt dit in ruime mate het geval te zijn.

Een belangrijk verschil tussen de PLG'en lijkt te bestaan uit het al dan niet tot stand komen van de cognitieve verbondenheid met de aspecten; gedeeld referentiekader, gedeeld doel, gedeelde taakcognitie en gedeelde opvatting in prioritering. De cognitieve en emotionele verbondenheid versterken elkaar en maken het optimaal inzetten van diversiteit mogelijk. Waarbij het onduidelijk blijft wat voorwaardelijk is. De resultaten laten echter een duidelijke wisselwerking zien. Waarbij opvalt dat cognitieve en emotionele verbondenheid elkaar zowel positief als negatief versterken.

### **Beperkingen van het onderzoek**

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is het nodig om de PLG-processen in al zijn complexiteit te bestuderen (Swanborn, 2013). Vandaar dat de studie in de praktijk heeft plaatsgevonden waarbij twee PLG'en gedurende drie jaar zijn gevolgd en deelnemers middels digitale interviews (open vragen), bevraagd zijn op de cruciale factoren voor collectief leren; de condities, factoren (verbondenheid, diversiteit) en de ervaren waarde. De interviews hadden een tijdsduur van een uur, waarbinnen de factoren zo goed mogelijk zijn uitgevraagd. Binnen deze gestelde tijd was het niet altijd mogelijk alle informatie tot in detail te bespreken. Door omstandigheden (Covid) is in ronde drie de PLG-ZR-facilitator niet bevraagd, hierdoor mist haar perspectief op het verloop van de facilitatorrol en het PLG-proces.

Het coderingsproces is zorgvuldig systematisch en transparant uitgevoerd; bij verschil van mening is met discussie overeenstemming bereikt, waarbij herhaaldelijk de literatuur opnieuw werd geraadpleegd. Het blijft echter een intersubjectief proces waarbij andere onderzoekers wellicht tot andere resultaten zouden zijn gekomen.

Doordat dit onderzoek zich beperkt tot twee samengestelde PLG'en, vanuit dezelfde organisaties in dezelfde periode, is vergelijking tussen de PLG'en mogelijk. Echter worden meer generaliserende uitspraken hierdoor belemmerd, aangezien PLG'en met andere samenstellingen qua participanten of achterliggende organisaties tot andere stimulerende bevindingen en knelpunten kunnen leiden. Vervolgonderzoek met andere samenstellingen, met andere organisaties en met meer casussen (PLG'en) is nodig om de conclusies te bevestigen of aan te scherpen zodat generieke inzichten in de factoren verbondenheid, diversiteit en waardecreatie ontstaan.

In dit onderzoek is een eerste aanzet gedaan om de invloed van de factoren verbondenheid en diversiteit binnen collectieve leerprocessen te begrijpen. Niet eerder is de wisselwerking tussen emotionele en cognitieve verbondenheid en diversiteit in een PLG in verband gebracht met ervaren waarde. Op basis van dit onderzoek zijn de eerste indicaties gevonden voor samenhang tussen cognitieve, emotionele verbondenheid en individuele en collectieve waardecreatie. Dit onderzoek heeft geleid tot een breder concept van cognitieve verbondenheid dat naast een gedeeld referentiekader en gedeeld doel, bestaat uit een gedeelde cognitie (taakcognitie en prioritering). Emotionele verbondenheid is geanalyseerd vanuit relatie en vertrouwen. Vervolgonderzoek kan leiden tot een breder concept van emotionele verbondenheid. Daarnaast zijn meerdere concepten van toepassing op collectief leren zoals, shared cognition (Gevers et al., 2020) boundary crossing (Akkerman & Bruining, 2016) en de Cultural Historical Activity Theory (CHAT) (Engeström, 2008). Aangezien een allesomvattend concept nog niet bestaat zou toekomstig onderzoek de verschillende concepten kunnen integreren om één concept van collectief leren te ontwikkelen waaruit bruikbare kennis kan worden afgeleid om leren tussen organisaties, in de praktijk te verbeteren.

### **Praktische implicaties**

Uit deze casestudy komt naar voren dat cognitieve en emotionele verbondenheid een zelf versterkend systeem vormen en noodzakelijk zijn om diversiteit optimaal in te zetten. Een zichzelf versterkend positief systeem leidde in dit onderzoek tot een positief eindresultaat, het negatief versterkend systeem tot geen eindresultaat. Als deelnemers met betrekking tot hun gezamenlijke taak op één lijn zitten vergroot dit het vertrouwen in elkaar, verbetert dit de prestatie (Gevers et al., 2020) en vormen de factoren; cognitieve verbondenheid, emotionele verbondenheid en diversiteit een zichzelf versterkend systeem. Waarbij de facilitator de

emotionele verbondenheid kan stimuleren door bijvoorbeeld met een openingsronde te starten, zorgen voor een grapje en met aandacht voor het persoonlijke, een balans creëren tussen formeel en informeel informatie delen. Individuele en collectieve waardecreatie wordt ervaren wanneer er sprake is van vitale ruimte binnen een organisatie overstijgende PLG. Dit proces is niet eenvoudig en vraagt ondersteunend leiderschap dat gekenmerkt wordt door het monitoren van vele factoren binnen de cognitieve verbondenheid (denk aan gedeelde visie, taak en tijdopvattingen), emotionele verbondenheid door het ontwikkelen van vertrouwen, humor, plezier en te zorgen voor individuele uitdagingen door interesse te wekken met intellectuele impulsen. Tenslotte speelt voldoende facilitering, toegang tot bronnen en tijd voor ontmoeting een belangrijke rol (Huijboom et al., 2021).

**Met opmerkingen [VM3]:** It is op e verkeerde plek gekomen laatmaar gewoon weg. Want het is geen zin... (ik weet ik heb het toegevoegd, maar denk dat op mijn laptop de cursuer weeer eens versprong.

### Referenties

- Akkerman, S., & Bruining, T. (2016). Multilevel boundary crossing in a professional development school partnership. *Journal of the learning sciences*, 25(2), 240-284.
- Bakker, Arthur & Akkerman, Sanne. (2016). The potential of boundary crossing. Van Gorcum
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S. & Wallace, M. (2005). Creating and sustaining effective professional learning communities. *Department for Education and Skills*. 637. <https://doi.org/10.1007/s10833-006-0001-8>
- Bolhuis, S., Simons, R.J. (2011). Naar een breder begrip van leren. *Handboek human resource development* (pp. 63-86). [http://dx.doi.org/10.1007/978-90-313-8565-2\\_3](http://dx.doi.org/10.1007/978-90-313-8565-2_3)
- Brennan, A. & King, F. (2021). Teachers' experiences of transformative professional learning to narrow the values practice gap related to inclusive practice, *Cambridge Journal of Education*, DOI: 10.1080/0305764X.2021.1965092
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and social psychology bulletin*, 17(5), 475-482.
- Castelijns, J., Koster, B., & Vermeulen, M. (2009). *Vitaliteit in processen van collectief leren. Samen kennis creëren in basisscholen en lerarenopleidingen*. Garant.
- Castelijns, J., Vermeulen, M., Kools, Q., & Koster, B. (2013). Collective learning in primary schools and teacher education institutes. *Journal of Educational Change*, 14(3), 373-402. <https://doi.org/10.1007/s10833-013-9209-6>
- Coburn, C. E., & Russell, J. L. (2008). District Policy and Teachers' Social Networks. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 30(3), 203-235. <https://doi.org/10.3102/0162373708321829>
- Dahlin, K., Weingart, L. R., & Hinds, P. S. (2005). Team Diversity and Information Use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573112>
- Engeström, Y. (2008). *From teams to knots*. Cambridge University Press.
- Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018). *Deep Learning, Hoe verdiepend leren kan leiden tot betekenisvolle verandering*. Onderwijs Maak je Samen.
- Galletta, A. (2012). *Mastering the Semi-structured Interview and Beyond: From Research Design to Analysis and Publication*. New York University Press.
- Gevers, J. M., Li, J., Rutte, C. G., & van Eerde, W. (2020). How dynamics in perceptual shared cognition and team potency predict team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 134-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12287>
- Gourlay, L., Rodríguez-Illera, J. L., Barberà, E., Bali, M., Gachago, D., Pallitt, N., (...) & Knox, J. (2021). Networked learning in 2021: a community definition. *Postdigital Science and Education*, 3(2), 326-369. <https://doi.org/10.1007/s42438-021-00222-y>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professioneel kapitaal. De transformatie van het onderwijs in elke school. Bazalt Educatieve Uitgaven
- Hord, S.M. (2009). Professional Learning Communities Educators Work Together towards a Shared Purpose. *Journal of Staff Development*, 30(1), 40-43. <https://learningforward.org/wp-content/uploads/2018/03/hord301.pdf>
- Huijboom, F., Van Meeuwen, P., Rusman, E., & Vermeulen, M. (2021). Professional learning communities (PLCs) as learning environments for teachers: An in-depth examination of the development of seven PLCs and influencing factors. *Learning, Culture and Social Interaction*, 31, 100566. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2021.100566>
- Kaiser, G., & Presmeg, N. (2019). Compendium for Early Career Researchers in Mathematics Education. *Springer International Publishing eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15636-7>
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Lewis, M. A. (2000). Who is Paying for Health Care in Eastern Europe and Central Asia? *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1457795>
- Lodders, N. M. P. (2013). *Teachers learning and innovating together: exploring collective learning and its relationship to individual learning, transformational leadership and team performance in higher vocational education*. Universiteit Twente. <https://doi.org/10.3990/1.9789036534956>



- Maxwell, J. A. (2004). Using qualitative methods for causal explanation. *Field methods*, 16(3), 243-264. doi:10.1177/1525822X04266831
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Mannix, E. A., & Neale, M. A. (2006). Diversity at Work. *Scientific American Mind*. <https://doi.org/10.1038/scientificamericanmind0806-32>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266 <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nahapiet, J., Gratton, L., & Rocha, H. O. (2005). Knowledge and relationships: When cooperation is the norm. *European Management Review*, 2(1), 3-14. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500023>
- Nijland, F., Firssova, O., & Robbers, S. (2017). *The networked student. contextualizing scientific knowledge for educational practice* [Paper presentation]. 13th International Conference of the Learning Sciences, London, United Kingdom.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory. *Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446249215>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Rupert, J. (2012). De spanning van het verschil: Diversiteit productief maken (pp.147- 165). In: Van Muijen, J., Rupert, J., & Tours, H. (Red). *Spanningen in en rondom organisaties*. Kluwer: Deventer.
- Schechter, C. (2013). Collective Learning in Schools: Exploring the Perceptions of Leadership Trainees. *International Journal of Educational Management*, 27 (3), 273-291. <https://doi.org/10.1108/09513541311306486>
- Simons, P. R. J., & Ruijters, M. C. (2001). Work-related learning: Elaborate, extend, and externalise. *The dynamics of VET and HRD systems*, 101-114. Twente University Press.
- Sjoer, E., & Meirink, J. (2016). Understanding the complexity of teacher interaction in a teacher professional learning community. *European Journal of Teacher Education*, 39(1), 110-125. doi:10.1080/02619768.2014.994058
- The University of Chicago Press. <http://www.jstor.org/stable/10.1086/671063>
- Shteynberg, G. (2018). A collective perspective: Shared attention and the mind. *Current Opinion in Psychology*, 23, 93-97. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.12.007>
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A.J., Wallace, M., & Thomas, S.M. (2006). Professional learning communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7 (4), 221 – 258. <http://doi.org/10.1007/s10833-006-001-8>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory. *Sage eBooks, 1*. <http://lib.tums.ac.ir/site/catalogue/61151>
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196737>
- Swanborn, P. G. (2013). *Case studies*. Boom Lemma.
- Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin and S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. Brooks/Cole, 33-47.
- Van den Bossche, P., Gijsselaers, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: Team learning beliefs and behaviors. *Small group research*, 37(5), 490-521. <https://doi.org/10.1177/1046496406292938>
- Van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(3), 207-222. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.11.3.207>
- Van Meeuwen, P., Huijboom, F., Rusman, E., Vermeulen, M., & Imants, J. (2020). Towards a

- comprehensive and dynamic conceptual framework to research and enact professional learning communities in the context of secondary education, *European Journal of Teacher Education*, 43(3), 405–427. DOI: 10.1080/02619768.2019.1693993
- Vandenbergh, R., & Verbiest, E. (2002). Professionele leergemeenschappen. Een nieuwe kijk op permanente onderwijsvernieuwing en ontwikkeling van leerkrachten. *Schoolleiding en Begeleiding 2: Personeel en organisatie*, 1, 57–86.
- Verbiest, E. (2003). Collectief leren, professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling: facetten van professionele leergemeenschappen. *Handboek schoolorganisatie en onderwijsmanagement: leiding geven in bestel, school en klas*, 1–24.
- Verbiest, E. (2014). *Leren innoveren. Een inleiding in de onderwijsinnovatie*. Maklu.
- Vermeulen, M. (2016). *Leren organiseren. Een rijke leeromgeving voor leraren en scholen. Oratie*. Heerlen: Open Universiteit.  
[https://www.ou.nl/documents/40554/111670/Oratie\\_prof%20dr\\_Marjan\\_Vermeulen\\_Leren\\_Organiseren\\_2016.pdf/15202a5c-f5b0-4ed0-8239-44744e1712c5](https://www.ou.nl/documents/40554/111670/Oratie_prof%20dr_Marjan_Vermeulen_Leren_Organiseren_2016.pdf/15202a5c-f5b0-4ed0-8239-44744e1712c5)
- Vermeulen, M., & Nijland, F. (2020). *Professionele leergemeenschappen tussen twee organisaties: de eerste fase; processen, opbrengsten en condities* [Unpublished manuscript]. Faculteit Onderwijswetenschappen, Open Universiteit.
- Vermeulen, M., & Nijland, F. (2021). *Professionele leergemeenschappen tussen twee organisaties: de tweede fase; processen, opbrengsten en condities, voorlopig concept op basis van voorlopige analyses* [Unpublished manuscript]. Faculteit Onderwijswetenschappen, Open Universiteit.
- Watson, C. (2014). Effective professional learning communities? The possibilities for teachers as agents of change in schools, University of Stirling, *UK British Educational Research Journal*, 40, (1), 18–29. doi: 10.1002/berj.3025
- Wenger, E., Trayner, B., & de Laat, M. (2011). Promoting and assessing value creation in communities and networks: A conceptual framework. *The Netherlands: Ruud de Moor Centrum; 2011. Report No. 18*.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to make a difference: Value creation in social learning spaces*. Cambridge university press.
- Wielinga, E. (2008). Vitale ruimte in de klas. In: Stevens, L., *Leraar wie ben je*. Garant.
- Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). The complexity of diversity: A review of forty years of research. In Staw, B & Sutton, R. (Eds.), *Research in organizational behavior*, 21, 77–140. JAI Press.
- Wind, M. E., Klaster, E., & Wilderom, C. P. (2021). Leading networks effectively: literature review and propositions. *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 21–44.  
<https://doi.org/10.1002/jls.21728>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Application. Design and Methods* (6th ed.). Sage.

## Bijlage A

## Stapsgewijze interviewinstructie

| Onderwerpen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Interactie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voorstellen</li> <li>- Uiteenzetting inhoud van het onderzoek</li> <li>- Doel gesprek</li> <li>- Toestemmingsformulier laten tekenen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Doel gesprek<br/>Het gaat over vooral over je eigen ervaringen met en door je deelname aan de PLG<br/>Het gesprek wordt opgenomen<br/>Interviewer schrijft mee<br/>Alle inhoud blijft anoniem</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Ground narrative totstandkoming PLG<br/>Startverhaal<br/>Hoe ziet jouw PLG traject eruit?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Ground narrative<br/>Hoe is de PLG en jouw deelname tot stand gekomen? Wat gebeurde er allemaal in de PLG? Wat heb je allemaal gedaan binnen de PLG?<br/>Hoe zien de activiteiten in de PLG eruit?<br/>Hoe heb je de samenwerking met andere collega's ingericht en ervaren?<br/>Hoe vaak vindt een dergelijke activiteit plaats? (<i>Is er sprake van routinization?</i>)<br/>Hoe is de taak- of rolverdeling bij deze activiteit? (<i>in het kader van efforts of translation</i>)<br/>Wat vond je een bij uitstek waardevolle ervaring? (meerdere ook mogelijk)</p> |
| <p>Strategic value<br/>Het belang van de resultaten van de PLG voor deelnemer en stakeholders. Het gaat om individuele en collectieve doelen, zowel binnen de PLG als daarbuiten voor de deelnemende organisaties.<br/>Strategic value refers to the clarity of the strategic context in which the network is operating and the ability of the network to engage in strategic conversations about the value it creates. This is crucial because knowledge and learning are often seen as operational challenges when in fact they are primarily strategic issues. Office Bearers, Governing Council and Development Partners are key stakeholders for generating strategic value.</p> | <p>Strategic value<br/>Wat vind je belangrijk aan het onderwerp van je PLG?<br/>Wat hoop je dat de PLG gaat opleveren?<br/>Welke doelen streeft jij als individu na met je deelname aan de PLG?<br/>Welke doelen streeft de PLG als groep na?<br/>Hoe passen deze individuele en collectieve doelen in de doelen van de organisatie waar je voor werkt?</p>                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Immediate value – directe waarde, productieve activiteiten<br/>Vraag naar concrete activiteiten en activiteiten binnen activiteiten en hoe deze zijn ervaren.<br/>Soort interactie in de groep en in de PLG<br/>Affectieve waarde/ bij, Relevantie van PLG, Relevantie van interactie, Contacten, Samenwerking<br/>Herkenning, erkenning, Gevoel van sociale verbondenheid, Autonomie, Competentie</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Immediate value<br/>Hoe ervaar je de deelname aan de PLG?<br/>Bij welke activiteiten en werkzaamheden ben je betrokken geweest en hoe heb je deze ervaren?<br/>Hoe ziet de interactie met mede plg leden eruit? Hoe heb je die ervaren?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Potential value – potentiële waarde, nuttige bronnen<br/>Capital: knowledge, human, social capital<br/>Vraag naar <i>mogelijk</i> nuttige inzichten, documenten, instrumenten en contacten.<br/>Verworven bekwaamheden, Nieuwe contacten, Ontvangen informatie<br/>Inspiratie, Vertrouwen, Structurele vorm team, Output, Documentatie<br/>Reputatie team, Inzichten over leren</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Potential value<br/>Welke specifieke inzichten heb je door [eerdergenoemde waarde] of [deelname aan de PLG] opgedaan?<br/>Wat heb je uit de activiteiten in de PLG meegenomen?<br/>Welk informatie, materialen en contacten heeft [eerdergenoemde waarde] of [deelname aan de PLG] je opgeleverd?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Applied value - veelbelovende (veranderde?) praktijk<br/>Vraag naar hoe het doorvoeren van een verandering de dagelijkse praktijk van de betrokkene heeft veranderd, waarbij het directe nut van die verandering nog niet zichtbaar hoeft te zijn.<br/>Implementatie van advies/oplossing/inzicht<br/>Innovatie in de praktijk, Gebruik van tools, Hergebruik producten, Inzetten sociale contacten, Innovatie in systemen, Transfer naar andere situaties</p>                                                                                                                                                                                                                     | <p>Applied value<br/>Heb je door [eerdergenoemde waarde] of [deelname aan de PLG] dingen anders gedaan?<br/>Heb je kennis uit de PLG of [eerdergenoemde waarde] in de praktijk gebracht?<br/>Heb je gebruik gemaakt van de contacten die je in en via de PLG hebt opgedaan?<br/>Hoe heeft [eerdergenoemde waarde] of [deelname aan de PLG] jouw functioneren in je dagelijkse (les)praktijk beïnvloed?</p>                                                                                                                                                                |
| <p>Realized value - zichtbare opbrengst<br/>Vraag naar wat een doorgevoerde verandering aan concrete zaken heeft opgeleverd, zoals in tijd, geld of zingeving bij anderen.<br/>Persoonlijke prestatie, Prestaties stakeholders, Concrete prestaties<br/>Kennissproducten als prestatie</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Realized value<br/>Welk verschil hebben eerdergenoemde waarde (of deelname) gemaakt voor je eigen prestaties en die van stakeholders</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Evaluatie van het interview</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Heeft dit interview invloed gehad op hoe je naar de PLG kijkt?<br/>Hoe heb je het interview in het algemeen ervaren?<br/>Zijn er nog andere dingen die je graag kwijt wilt?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## Bijlage B

## Bevindingen ten aanzien van de ervaren verbondenheid in PLG-ZR

|                         |             | ZR interviewronde 1                                                                                                                                                                                                                                                                        | ZR interviewronde 2                                                                                                                                                      | ZR interviewronde 3                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relatie                 | Stimulerend | Collega's kennen elkaar en er is interesse in elkaar (1.2)<br>Er wordt een klik ervaren. (1.7)<br>Fijne samenwerking. (1.5)                                                                                                                                                                | De relatie wordt ervaren (1.3)                                                                                                                                           | Gestart met persoonlijk gesprek en daarna meteen de diepte ingesprongen. Dat was oké. (1.3)                                                                                                                                                                 |
|                         | Knoelpunt   | Misschien is het beter een groep te hebben die elkaar nog moet leren kennen. (1.9)<br>Een persoon is veel afwezig. (1.5)<br>Prettige samenwerking maar toch het gevoel hebben "is er meer nodig?" (1.9)                                                                                    | Relatie wordt wisselend ervaren (1.7)<br>"Geen vlammetje" (1.8)<br>Leuk samen te werken, maar zou nog leuker zijn als ik het ook zelf kon gebruiken (1.7)                | De PLG leden kennen elkaar volop, dat zou moeten werken, maar misschien is er oud zeer. (1.9)<br>De wisselingen in het team. (1.9)                                                                                                                          |
| Vertrouwen              | Stimulerend | PLG voelt vertrouwd (1.9)<br>Samen vertrouwen opgebouwd en de ervaringen met elkaar zijn positief. (1.8)<br>Openhartige gesprekken. (1.8)                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                         | Knoelpunt   | Er leven beelden van elkaar. (1.9)<br>Er is wantrouwen naar elkaar. (1.9)<br>Er is vertrouwen in het traject verbinding tussen de organisaties staat in de kinderschoenen (1.5)                                                                                                            |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Gedeeld referentiekader | Stimulerend | Gespreken zijn waardevol. (1.7)<br>Gezamenlijk associëren met input van elk individu. (1.2)<br>Kenniscreatie, kennisdelen en gezamenlijk theoretische verkenning vindt plaats. (1.5)<br>De interactie zorgt voor triple loop learning (1.9)                                                | We hebben het begrip afgebakend "dit verstaan we eronder". (1.9)                                                                                                         | Met z'n allen tekenen, schetsen daarmee kom je een stuk verder. Het werd daardoor iets concreter en afgebakender. (1.7)<br>Op inhoud vinden we elkaar, dat is de verbindende factor. (1.3)                                                                  |
|                         | Knoelpunt   | Elkaar tippen op artikelen wordt gedaan. Dit vanuit zenden, niet bevragen. (1.7)                                                                                                                                                                                                           | Wanneer we de diepte ingaan zijn we het misschien oneens over fundamentele zaken (1.2)                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Gezamenlijk doel        | Stimulerend | We beogen 'n gezamenlijk doel. (1.3)<br>Ambitie formuleren is helpend. (1.5)<br>In de eigen organisatie besproken, daarna doelen bij elkaar gelegd en dezelfde conclusie...dat is tof. (1.2)<br>Weten waar we naartoe gaan. (1.2)<br>In de PLG is de gezamenlijke visie afgesproken. (1.9) |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                         | Knoelpunt   | Vertraging door wisselingen. (1.7)<br>Te lang in de theorie blijven hangen, zorgt voor geen concreetheid. (1.5)<br>Nieuwe deelnemers zorgt voor een stap terug. (1.7)                                                                                                                      | Nog geen gezamenlijk doel voelt "zwemmerig". (1.9)<br>Gevoel: "niet aan hetzelfde doel te werken"(1.8) Kapstok is niet helder: Leerling of leerkracht perspectief. (1.3) | Behoeft: sneller concreet en opbrengstgericht worden. (1.7)<br>Gevoel van "met een bal het bos in gestuurd worden", er was geen echt gezamenlijk belang. (1.8)<br>Er is toch sprake van concurrentie. Het lukt niet om iets gezamenlijks te bedenken. (1.7) |

**Bijlage C****Bevindingen ten aanzien van de ervaren diversiteit in PLG-ZR**

| Diversiteit                    | ZR interviewronde 1                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ZR interviewronde 2                                                                                                                                                                                | ZR interviewronde 3                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Expertise                      | Stimulerend<br>Wie past inhoudelijk, de belastbaarheid, reisafstand. (1.5)<br>De verschillen in benadering zorgen voor balans. (1.8)<br>Er is verschil in werkzaamheden en ervaring.(1.5)                                                                                                                     | De verschillende invalshoek. (1.9)                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                | Knoelpunt<br>Personen in PLG die qua expertise en interesse niet thuis passen in de PLG. (1.8)                                                                                                                                                                                                                | Moelijk samenwerken met zes personen. (1.8)                                                                                                                                                        | Soms te sterke persoonlijkheden bij elkaar. (1.8)<br>Het Consultancybedrijf stuurt novice ipv de collega die over ZR een boekje schreef. (1.8)                                                                                                                                                        |
| Extern referentiekader         | Stimulerend<br>Er wordt literatuur geraadpleegd. (1.5 – 1.3)<br>Eventueel wordt er een leerkracht bij betrokken voor het praktisch perspectief. (1.2)                                                                                                                                                         | Mensen van buiten mee laten luisteren. (1.9)<br>Interviews gehouden om de impasse te doorbreken. (1.9)                                                                                             | Bij collega te rade gaan. (1.3)<br>Wanneer er een collega langs loopt deze vragen om mee te denken. (1.7)                                                                                                                                                                                             |
|                                | Knoelpunt                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Mensen bevragen geeft een andere invalshoek dit zet de PLG een stapje terug. (1.3)                                                                                                                 | Testen in de praktijk van een school lukt niet door corona.(1.7)                                                                                                                                                                                                                                      |
| Samenwerken vanuit diversiteit | Stimulerend<br>Mooi de wisseling en prettig steeds 2 invalshoeken commercieel en opleiden. (1.3)<br>Hebben elkaar veel te bieden, geven dezelfde trainingen. (1.9)                                                                                                                                            | De Consultancybedrijf leden krijgen geen uren voor de PLG dit was een eye opener (1.9)                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                | Knoelpunt<br>Zoekende in combineren van twee werelden; snelheid van het Consultancybedrijf en onderzoek doen.(1.7)<br>In het verleden is het niet gelukt om iets samen op te pakken (1.8)<br>Er zijn zorgen "wat gaan we doen met de uitvoering?" (1.9)<br>Er zijn belangen die de hoek om komen kijken.(1.9) | het Consultancybedrijf stelt PLG niet als prioriteit. (1.8)<br>Teleurstelling door: Zaken per organisatie uitgezocht, bij het delen was er sprake van een andere visie en uitwerkingsdetail. (1.8) | Individueel aan de slag met het doel in verband met behoefte aan sneller concreet en opbr.gericht worden. (1.7) Gevoel dat PLG-leden van het Consultancybedrijf er geen zin meer in hebben. (1.8) Verschil in organisatie profit en nonprofit en tijdsinvestering "factuurtje gaat voor de plg. (1.9) |

## Bijlage D

## Bevindingen ten aanzien van de ervaren verbondenheid in PLG-DL

|                         | DL interviewronde 1                                                                                                                                                                                                                                                       | DL interviewronde 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | DL interviewronde 3                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relatie                 | Stimulerend<br>DL interviewronde 1<br>Er is een fijne sfeer. (1.10)<br>Er is respect voor elkaar. (1.11)<br>Het is de fase van elkaar leren kennen. (1.4)<br>Voorzichtige contouren zijn zichtbaar/ stoepkrijt eenheid (1.6)                                              | DL interviewronde 2<br>Er is een prettige manier van werken, op basis van relatie (1.11)<br>Er is tijd voor luchtigheid en grapjes (1.4)<br>Grapje, samen lunchen...er is balans tussen formeel en informeel (1.10)<br>Prettige samenwerking, relatie van belang (1.3)<br>Rondje nieuwtjes en roddels (1.6)<br>Voelt als 1 team (1.6)<br>Uit de wind worden gehouden als dat nodig is (1.11)<br>Gelijkwaardige inbreng hebben (1.11)<br>Prettige samenwerking en effectief toewerken naar product (1.11) | DL interviewronde 3<br>Goede sfeer (2.4)<br>Aandacht voor het persoonlijke stukje. (2.4)<br>PLG afgerond met een lunch. (1.4)<br>Interesse in elkaar. (1.10)                                                                                                                            |
|                         | Knoelpunt<br>Met sommige mensen is er een beter klik dan met anderen. (1.4)<br>De manier van werken is nieuw en wordt als spannend ervaren. (1.11)                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Vertrouwen              | Stimulerend<br>Door te weten wie welke rol pakt ontstaat er vertrouwen. (1.4)<br>Er is vertrouwen in het PLG-proces. (1.11)                                                                                                                                               | Het voelt vertrouwd. (2.4)<br>Er is vertrouwen in elkaar en in elkaars bijdrage (1.11)<br>Prettige samenwerkingscultuur met vertrouwen in elkaar. (1.3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Iedereen voelt zich veilig. (2.4)<br>Je wordt serieus genomen (2.4)<br>Je kunt je kwetsbaar opstellen (1.4)                                                                                                                                                                             |
|                         | Knoelpunt<br>PLG leden zijn nog terughoudend en nemen niet het voortouw. (1.6)<br>Men heeft nog niet het vertrouwen in elkaar zoals bij de eigen collega's. (1.4)                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Gedeeld referentiekader | Stimulerend<br>Proces van individuele naar gezamenlijke begripsvorming. (1.11)<br>Er is sprake van een gezamenlijke aanpak (mindmap, vastleggen van inhoud). (1.4)<br>Gezamenlijk wordt de richting bepaald. (1.10)<br>Elkaar filosofisch voeren. (1.1)                   | We leren elkaars waarden en drijfveren kennen. (1.6)<br>De knoop is doorgehakt met de keuze voor de Q-sort. We zitten op een lijn. (2.4)<br>De kapstok waar we samen achter staan is helder, er is geen twijfel. (1.3)                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Opbrengst voor beide doelgroepen, elkaar daarin scherp gehouden. (1.3)<br>Denkbeelden delen, dialoog aangaan en met elkaar sparren. (1.10)<br>Met elkaar in gesprek door het prototype in de PLG te leggen. (2.4)<br>Met de teamfie naar de PLG gekeken, dit gaf mooie inzichten. (1.4) |
|                         | Knoelpunt<br>Rondjes draaien: je kunt wel in gesprek blijven... er is altijd wel een ander perspectief (1.1)                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Gezamenlijk doel        | Stimulerend<br>Keuze voor onderwerp waarbij brug kan worden geslagen. (1.6)<br>Wordt concreter er vormt zich een beeld. (1.3)<br>We gaan nu ergens naartoe werken...dit was ook de behoefte. (1.4)<br>We hebben elkaar gevonden in opbrengst op kennis en product. (1.11) | Houvast zorgt voor motivatie. (1.3)<br>Gezamenlijke productontw.: zinvol en vruchtbare samenwerking. (1.11)<br>Alle PLG leden kunnen de keuze toelichten. (1.4)<br>Gezamenlijk doel zorgt voor diepgang, voor onderzoek in literatuur en contact "Kaats". (2.4)                                                                                                                                                                                                                                          | "Hier gaan we naartoe" zorgde voor een kantelpunt. (1.4)<br>Concreet doel is prettig (2.4)<br>Zorgt voor workflow en synergie. (1.10)<br>Teamfie was het hoofddoel en selfie kwam erbij. (1.4)<br>Concreet doel zorgt voor concrete afspraken. (2.4)                                    |
|                         | Knoelpunt<br>Te lang in je "hoofd" zitten...knoop omdraaien (1.4)<br>Het praten vertraagd (1.1)<br>Gevoel van "wat nu?" (1.6)                                                                                                                                             | Er lag geen echte opdracht. Er werden alleen twee sub thema's aangereikt. (1.11).<br>De vervolg wens "selfie" is door corona vertraagd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Bijlage E

## Bevindingen ten aanzien van de ervaren diversiteit in PLG-DL

|                                | DL interviewronde 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | DL interviewronde 2                                                                                                                                                                                                                                                             | DL interviewronde 3                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Expertise                      | Stimulerend<br>Boeiend andere mensen met andere invalshoeken. (1.10)<br>Verschillende perspectieven zijn interessant. (1.1)<br>Iedereen heeft een andere achtergrond, dit daagt je uit tot lezen, onderzoeken en in gesprek gaan. (1.11)                                                                                            | De mix van personen en ander instituut is prettig. (1.11)<br>Boeiend: samenwerken met een andere organisatie en verloopt vloeïend. (2.4)<br>Goede synergie en aanvulling in specialisme (1.11)                                                                                  | Gelijkwaardigheid in inbreng vanuit ieders expertise. (2.4)<br>Interessant om vanuit verschillende invalshoeken te kijken. (1.3)<br>Ieder brengt het eigen perspectief binnen, waardevol om met elkaar te sparren en de dialoog aan te gaan. (1.10)                     |
|                                | Kaelpunt<br>Collega's met expertise waar geen behoefte aan is. (1.6)<br>Informatievoorsprong van een van de PLG deelnemers zorgt voor beïnvloeding en 'n minder open mind in de PLG (1.1) Moeizaam verloop door verschil pers.lijkheden (1.4)<br>Verschil in PLG leden: behoefte aan houvast versus breed conceptueel denken. (1.6) |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Extern referentiekader         | Stimulerend<br>Er zijn contacten gelegd met Fullan en Quinn. (1.3)<br>Er worden theoretische modellen gezocht. (1.10)<br>Internet en boeken geraadpleegd (1.1)                                                                                                                                                                      | Gesprekken met extern deskundige.(1.3)<br>Verbinding 1 tussen onderzoek en wetenschap met input van E. Kaats en prikkel van M. Vermeulen. (1.6)<br>Check op input en kritische blik vanuit extern. (1.10)<br>Iemand persoonlijk spreken geeft een nuance op wat je leest. (2.4) | Edwin Kaats theorie ingezet en afspraak met hem gemaakt (1.3)<br>Literatuur: Fullan (2.4)<br>Input vanuit uitproberen in de praktijk en met studenten (1.10, 1.4 & 2.4)<br>Promotieonderzoek van collega (1.10)                                                         |
|                                | Kaelpunt<br>Er is niet zoveel literatuur voor handen. (1.3)                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Samenwerken vanuit diversiteit | Stimulerend<br>Kracht inzetten "van opleiden tot nascholing". (1.4)<br>Verschil in aanvieligroure en profilering van de organisaties is in de PLG niet op een negatieve wijze merkbaar. (1.10) In de eigen organisatie overleggen om gas te geven en de PLG te voeden (1.11)                                                        | Aanpassingen zodat samenwerking nog makkelijker verloopt: share point, fysiek contact, bijstellen tijd of mailcontact. (1.4)<br>Voorbereiding vergadering 2-tallen (1.10)<br>Twee-tallen van ... en ... wordt om gevraagd, dit zorgt voor breder perspectief. (1.6)             | Bewuste keuze voor het werken in mix tweetallen tussen de organisaties. Zorgt voor ander level nadenken en uit je eigen wereldje stappen. (2.4)<br>Stimulerend gevoel van concurrentie: beetje John Lennon en Paul McCartney. Niet willen onderdoen voor elkaar. (1.10) |
|                                | Kaelpunt<br>Gesprekken zijn nog vooral in de eigen organisatie (1.3)<br>Er is een nuance in transparantie intern delen of met samenwerkingspartner (1.6)<br>In de eigen setting voorbereiden, niet over de muurtjes. (1.10)<br>Het schuurt...hoe operationaliseer je iets voor beide contexten. (1.11)                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                         |

