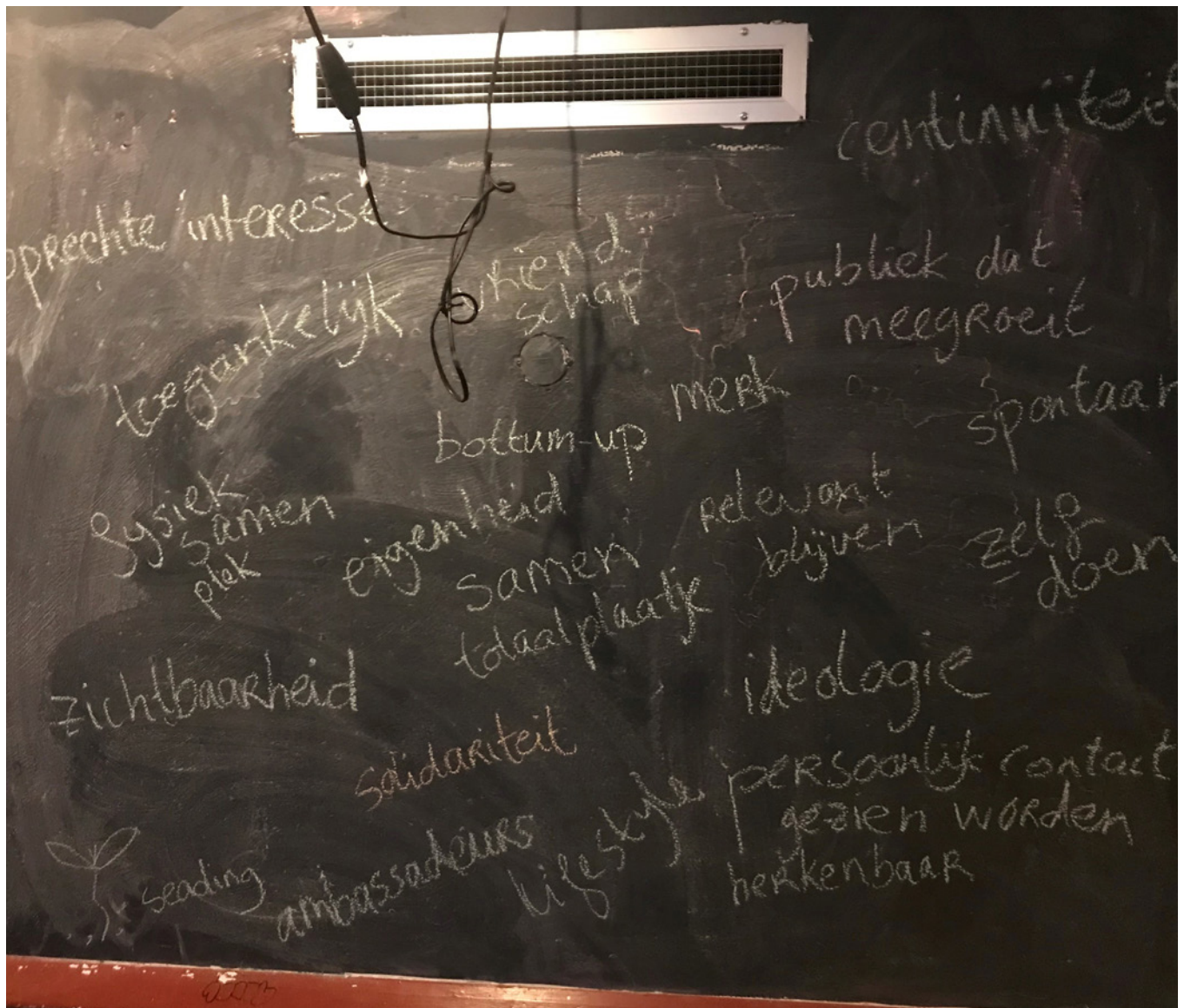


Evelien Vos

# Van soleren naar samen leren

## Het nut van leernetwerken in de culturele en creatieve sector

# BOEKMAN



---

**Evelien Vos<sup>1</sup>**

# **Van soleren naar samen leren**

## Het nut van leernetwerken in de culturele en creatieve sector

---

In de culturele en creatieve sector is de motivatie om te leren erg hoog. Tegelijkertijd is de vraag hoe en wat te leren erg verschillend. Leernetwerken sluiten daar goed op aan: deelnemers worden erkend in hun expertise en er is sprake van wederkerigheid. Een theoretische en praktische introductie.

p. 1: Metselarij #4,  
*Publieksbinding*,  
Theatercafé de  
Richel, Amsterdam,  
1 september 2021.  
Fotografie: Andrea  
van Wingerden

‘Je leert door te doen. Door steeds met andere muzikanten te spelen, word je beter. Punt.’

(musicus van Splendor)

‘Je leert te vertrouwen op jezelf, op de dingen die je doet en wat je van iets vindt.’

(jonge zakelijk leider, De Metselarij)

**V**raag een saxofonist, een jonge zakelijk leider en een hr-manager hoe en wat ze leren en je krijgt verschillende antwoorden. Wat deze antwoorden echter met elkaar gemeen hebben, is dat iedereen het belang van leren inziet én het graag wil.

Op zich is dat niet verrassend. In de culturele en creatieve sector is de intrinsieke motivatie om beter te worden in dat wat men doet erg hoog. Alles voor de kunst. Tegelijkertijd is het aantal zelfstandigen, in vergelijking tot andere sectoren, hoog en zijn de lonen voor zowel werknemers als zelfstandig ondernemers laag. De combinatie van onzekere inkomsten en lage uurtarieven maakt dat in de culturele en creatieve sector relatief weinig professionals aan opleiding doen.

## Interactie tussen werkenden heeft een relatief hoog leerrendement

### Leernetwerken

Deze *Boekman Extra* verkent de waarde van een vorm van leren die in de sector nog tamelijk onderbelicht is: het leren in een leernetwerk.

Uit onderzoek, onder andere van Charles Jennings, blijkt dat interactie tussen werkenden een relatief hoog leerrendement heeft (Lombardo et al. 1996, IV). Daarnaast blijken veel professionals in de sector behoefte te hebben aan een aanbod waarin ze erkend worden in hun expertise en waarin sprake is van wederkerigheid. Een leernetwerk lijkt daar goed bij aan te sluiten. Wat is het precies en welke waarde heeft zo iets voor de culturele sector?

### Hoe leert de sector nu?

Een aantal jaar vóór de coronacrisis uitbrak, stond de zwakke arbeidsmarktpositie van mensen in de culturele en creatieve sector al op de politieke agenda. Het rapport *Passie gewaardeerd* kaartte in 2017 onder andere het punt van opleiding aan. Als de sector meer structureel zou werken aan duurzame inzetbaarheid en continue professionele ontwikkeling zou dat de werkgelegenheid, het eigen verdienvermogen en de kwaliteit van het werk ten goede komen, zo luidde een van de conclusies (Raad voor Cultuur et al. 2017).

Hieruit kwam de oprichting van Platform Arbeidsmarkt Culturele en Creatieve Toekomst (ACCT) op 1 januari 2020 voort. Om werkenden in de culturele en creatieve sector in staat te stellen continu te blijven leren en zich te ontwikkelen, is binnen Platform ACCT het programma Permanente Professionele Ontwikkeling (PPO) in het leven geroepen.

Via de subsidieregeling ‘Werktuig PPO’ konden professionals vanaf oktober 2020 tot maximaal een derde (en tijdelijk zelfs twee derde) van hun opleidingskosten voor professionele ontwikkeling vergoed krijgen. In een jaar tijd leidde dit tot ruim tienduizend aanvragen. Een eerste analyse van deze aanvragen geeft een aardige indruk van hoe professionals in de sector op dit moment leren.

### Training, opleiding en coaching

Wat opvalt in de openbare derde Kwartaalmonitor van PPO<sup>2</sup> is dat bijna 70 procent van de aanvragers een training of opleiding is



gaan volgen en dat bijna 20 procent met individuele coaching is gestart. Slechts een klein percentage vraagt een financiële vergoeding aan voor deelname aan leernetwerken en net iets andere leerconstructies als *peer-to-peer* en meester-gezel.

Verder valt op dat het grootste deel van de aanvragen (80 procent) voortkomt uit vier ontwikkelbehoeften: ‘Ondernemerschap/verdienvermogen versterken’, ‘Nieuw element toevoegen aan vakbekwaamheid’, ‘Onderhouden van skills’ en ‘Verdiepen van vakgebied/artistische ontwikkeling’. Tot slot blijkt uit de data dat de aanbieders heel divers zijn. Van vakgenoten die training aanbieden tot grote reguliere opleidingsinstituten en hogescholen.

Het komende jaar zullen de Universiteit van Amsterdam en de Rijksuniversiteit Groningen deze data diepgaander analyseren, maar vooralsnog kan de voorzichtige conclusie luiden dat professionals vooral kiezen voor individuele vormen van leren, waarin vooraf duidelijk is wat ze zullen leren (training en opleiding) of waarin hun eigen vraag centraal staat (coaching), en dat ontwikkelbehoeften van professionals onderling veel overeenkomsten vertonen. Mogelijk biedt dat laatste aanknopingspunten voor meer gezamenlijk leren, zoals het leren in een leernetwerk.

### Wat is een leernetwerk?

Een leernetwerk is te vergelijken met wat in de wetenschappelijke literatuur een *community of practice* wordt genoemd:

‘Een “community of practice” is een groep mensen die het nuttig vindt om van en met elkaar te leren over een specifiek domein. Ze leren onder andere van elkaars ervaringen in de praktijk en bundelen hun krachten om betekenis te geven aan uitdagingen die zij individueel of als collectief tegenkomen. Of om deze uitdagingen te adresseren’ (Wenger et al. 2011, 9).

Een *community of practice*, of vrij vertaald een ‘leernetwerk’, voldoet volgens Wenger en Trayner aan de volgende kenmerken<sup>3</sup>:

1. De wens om van elkaar te leren brengt de leden van het leernetwerk bij elkaar (dit kan een expliciete of impliciete wens zijn en het kan dé reden om bij elkaar te komen zijn of een van de redenen).
2. Het gezamenlijk leren schept op den duur een band.
3. De interacties in een leernetwerk leveren op verschillende niveaus en momenten waarden op die invloed hebben op hoe leden buiten het netwerk handelen. ↓



Metselarij #5, Introductie-bijeenkomst, online vanwege Covid-19, 24 januari 2022. Fotografie: Andrea van Wingerden

Volgens Wenger en Trayner bestaat bij sommige mensen het beeld dat leernetwerken zelf-organiserend en informeel zijn. Dat is volgens hen niet noodzakelijk. Een externe partij kan een leernetwerk faciliteren en in een leernetwerk kunnen mensen aangewezen worden die beslissingen nemen namens de groep. Maar, alleen met goede facilitering ben je er nog niet. Pas als het leernetwerk tegemoetkomt aan een behoefte of vraag van de leden én als de bijeenkomsten van het leernetwerk hun voldoende opleveren, heeft deze vorm van leren kans van slagen.<sup>4</sup>

### Wat kunnen leernetwerken opleveren?

Wat kunnen leernetwerken dan zoal opleveren? Wenger, Trayner en De Laat beschrijven vijf soorten waarden en momenten waarop deze waarden tot stand kunnen komen:

1. Onmiddellijke waarde: de ontmoetingen en interactie in een leernetwerk hebben een waarde in zichzelf. Omdat het leuk en inspirerend kan zijn, omdat je tips kunt krijgen over hoe je iets kunt aanpakken, omdat je op nieuwe ideeën kunt komen en omdat het een verademing kan zijn om mensen te ontmoeten die snappen waar jij in je werk tegenaan loopt.
2. Potentiële waarde: het kenniskapitaal dat een leernetwerk op den duur kan brengen. Op persoonlijk niveau kan een leernetwerk je nieuwe vaardigheden en ideeën, maar ook meer vertrouwen en motivatie voor je werk opleveren. Op het niveau van het netwerk weet je op een gegeven moment wie je waarvoor kunt vragen, je creëert gedeeld begrip en een gemeenschappelijke taal. Op het niveau van kennisbronnen is er een kans dat die met de tijd zullen toenemen, omdat informatie, documenten en bronnen, steeds meer worden gedeeld. Op het niveau van reputatie kan een leernetwerk dat goed werkt ook meer in te brengen hebben. Andere partijen luisteren beter naar het netwerk. Tot slot kun je kennismaken met andere vormen van leren, die je ook buiten het leernetwerk kunt gebruiken.

3. Toegepaste waarde: wanneer leden de potentiële vaardigheden, ideeën, contacten, kennisbronnen en collectieve stem van het leernetwerk in hun eigen werkpraktijk inbrengen.
4. Gerealiseerde waarde: niet elke verandering van de werkpraktijk is positief. Van gerealiseerde waarde is sprake als de verandering daadwerkelijk tot betere prestaties leidt.
5. Herzien van waarde: dit is een meerwaarde van een leernetwerk die op de langere termijn kan ontstaan. Gezamenlijk kan een leernetwerk leerdoelen, prestaties en de definitie van succes herzien (Wenger et al. 2011, 19-21).

### Wat zijn ervaringen in de sector?

Gesprekken met twaalf professionals uit de sector over hun ervaringen in leernetwerken kunnen bovenstaand theoretisch kader naar de Nederlandse culturele en creatieve sector vertalen. Deze professionals zijn oprichters, leden en oud-leden van vier leernetwerken avant la lettre:

- De Metselarij: een ontwikkeltraject van drie jaar voor startende zakelijk leiders, met maandelijks intervisiemomenten, trainingen en bijeenkomsten met gastdocenten. Elk jaar kunnen maximaal dertig nieuwe ‘Metselaars’ het traject starten. Het is in 2015 opgericht vanuit Festival Cement. Voor dit artikel sprak ik drie (oud-)deelnemers en de oprichter.
- Leiderschap in Cultuur (LinC): een leerprogramma voor leiders in de culturele sector. Op dit moment lopen er zeven verschillende programma’s vanuit LinC. De lengte van het programma, frequentie van de bijeenkomsten en de groepsgrootte variëren. LinC is in 2013 gestart, de organisatie is in handen van de Universiteit Utrecht. Uit dit leerprogramma werkten drie (oud-)deelnemers en een van de organisatoren aan dit artikel mee.
- Splendor: een ontmoetingsplek, clubhuis, podium en muzikaal laboratorium in Amsterdam. Het wordt gerund door vijftig musici. Vanwege de beperkte ruimte kunnen dat er niet meer zijn, maar als er iemand weggaat wordt die plaats weer door iemand anders ingenomen. Er zijn geen afspraken over de hoeveelheid tijd die musici in Splendor

moeten investeren of doorbrengen.

In 2013 opende Splendor haar deuren.

Voor dit artikel is één musicus gesproken.

- Een hr-netwerk: een leernetwerk van de humanresourcesmanagers van tien Nederlandse symfonieorkesten. De leden komen één keer in de twee maanden van 10.00 tot 16.00 uur bij elkaar. Het netwerk is in 1997 door de organisaties zelf opgericht. Drie leden hebben aan dit artikel meegewerkt.

Bovenstaande initiatieven zijn volgens de hier-voor beschreven definitie een leernetwerk.

Samen kwamen de respondenten tot een eigen definitie van leernetwerken toegespitst op de culturele en creatieve sector: ‘Een leernetwerk in de culturele en creatieve sector is een collectief van professionals die werkzaam zijn binnen de sector. Een collectief dat samen wil leren en zich wil ontwikkelen én samen bepaalt wat zij te leren heeft en hoe zij dat doet.’

De gesprekken met de respondenten over hun ervaringen met hun leernetwerk vonden plaats met de waarden van Wenger en Trayner in het achterhoofd. Wat levert het leernetwerk de professionals op?

## Hoe langer een leernetwerk bestaat, des te groter de saamhorigheid en het vertrouwen

### Vertrouwen, verbondenheid en rust

Een eerste belangrijke waarde waarover de meerderheid van de respondenten vertelde, is de waarde van de ontmoeting an sich: de onmiddellijke waarde, zoals Wenger en Trayner die benoemen. Met name voor de professionals die recent in de sector aan de slag zijn gegaan, is deze waarde belangrijk. Zo zegt een deelnemer van De Metselarij: ‘Ik vond het heel fijn om onderdeel van een groep te zijn. Na mijn afstuderen ging ik als zzp’er werken en toen was ik eerst een beetje aan het zwemmen. Op de eerste bijeenkomst van De Metselarij hadden we meteen goede gesprekken over het veld en het vak.’

Voor de oprichter van De Metselarij was het gebrek aan gemeenschappelijkheid en uitwisseling tussen beginnend zakelijk leiders een van de belangrijkste redenen om het leernetwerk op te starten: ‘Onze sector is enorm versplinterd. Binnen de sector werken veel kleine organisaties en binnen die organisaties werken gedreven professionals met unieke functies. Veel professionals zijn de expert op hun vakgebied binnen hun organisatie. Dat maakt ook eenzaam. Een leernetwerk is een heel waardevolle vorm om die eenzaamheid te doorbreken. Om andere professionals uit andere organisaties te ontmoeten en te spreken die voor dezelfde ingewikkelde keuzes staan.’

Hoe langer een leernetwerk bestaat, des te groter de saamhorigheid en het vertrouwen, zo blijkt. Een van de leden uit het hr-netwerk dat al vijftientig jaar bestaat, zegt hierover: ‘De overleggen van ons netwerk voelen als een soort rustpunt. Als thuiskomen. We hebben allemaal dezelfde *struggles* en het voelt veilig om dingen te bespreken. Je mag ook af en toe wanhopig zijn. Van ons netwerk laad ik enorm op.’

Opvallend is dat een leernetwerk ook een gevoel van verbondenheid kan opleveren tussen deelnemers die elkaar niet persoonlijk kennen. Een deelnemer van LinC zegt daarover: ‘Je hebt automatisch een band met andere deelnemers van andere lichten, alsof je dezelfde muzik-leraar hebt gehad, maar dan intensiever. Je kunt vijf stappen overslaan.’

Deelnemers van LinC noemen daarnaast ook het belang van even uit de waan van de dag stappen. Op de bijeenkomsten ervaren zij rust ↓

om te leren en om over hun eigen ontwikkelvraag na te denken.

Voor de musicus van Splendor, tot slot, zijn de ontmoetingen met elkaar vooral momenten om te experimenteren en te repeteren voor een nieuw concert. Splendor-leden komen minder bij elkaar om na te denken of te praten, maar meer om muziek te maken.

Vertrouwen, verbondenheid en ruimte om te leren en te experimenteren; het zijn waardevolle opbrengsten in een sector waarin de grote meerderheid van de professionals als zelfstandig ondernemer werkt.

### **Van soleren naar samen leren**

Het vertrouwen is een waarde waarop de leden voortbouwen als het aankomt op persoonlijke ontwikkeling en uitwisseling van relevante informatie. Alle leden van De Metselarij en LinC die aan dit artikel meewerkten, zien de intervisiebijeenkomsten als belangrijk onderdeel van hun leernetwerk. Een deelnemer van LinC formuleert het als volgt: ‘Intervisie met vakgenoten gaat diep en is heel persoonlijk. Je krijgt een blik van iemand buiten jouw werksituatie, die wel heel goed weet waarover het gaat. Het doet soms een beetje zeer, maar je accepteert het gemakkelijker dan van iemand die de context minder goed snapt.’

Zowel voor deelnemers aan LinC als voor deelnemers aan De Metselarij geldt dat zij het intervisiegroepje dat ze tijdens het programma gevormd hebben, daarna gezamenlijk voortzetten. Het feit dat ze elkaar en elkaars sterke en zwakke punten kennen, vinden ze een waardevolle basis. Ze kunnen elkaar steeds beter adviseren over problemen waar ze in de praktijk tegenaan lopen.

De deelnemers van LinC noemen naast intervisie het belang van de masterclasses in het programma en de ruimte die daarin is om te leren van elkaar: ‘We keken met achttien zakelijk leiders naar dezelfde jaarrekening en kregen de vraag of een bepaalde investering verstandig was. Dan hoor je achttien visies op het vraagstuk, ontzettend leerzaam. Al die verschillende afwegingen, dát verrijkt je. Je hele palet van vragen stellen wordt verbreed.’

Het blijven organiseren van dit type bijeenkomsten met een grotere groep mensen en een externe spreker, is lastiger dan het bij elkaar komen als intervisiegroepje, geven de oud-deelnemers van LinC aan.

Het vertrouwen dat deelnemers binnen een leernetwerk kunnen opbouwen is, naast een voorwaarde voor persoonlijke ontwikkeling, een voorwaarde voor het delen van informatie: ‘Elke lichter heeft een app-groep. Daar komt echt van alles voorbij. Van vragen over de btw tot “Wie heeft hier en hier al eens subsidie aangevraagd?” en vacatures, elke week wel een paar’, aldus een deelnemer aan De Metselarij.

Ook de drie leden van het hr-netwerk geven aan alle informatie die mogelijk interessant is voor anderen, met elkaar te delen. Zo mailden de leden die het eerst een protocol voor corona hadden ontwikkeld, dit direct door naar de andere leden. Het vertrouwen in elkaars betrokkenheid en kunde leidde er in 2019 toe dat een aantal leden gezamenlijk het vertalen van de Wet arbeidsmarkt in balans naar de juiste honorering van remplaçanten (de flexibele schil van musici bij de orkesten) van de grote symfonische orkesten van Nederland op zich nam. Dit scheelde de andere leden veel tijd.

### **Bredere inzetbaarheid**

‘Je leert van het doen. Zowel van het spelen van nieuwe soorten muziek als het oppakken van activiteiten voor het collectief: een concert produceren, goeie teksten schrijven, een initiatief als de Summer School aanjagen ... Maar ook een geluidcheck doen of de bar draaien. Andere mensen leren hoe ze een livestream kunnen maken. Als iemand me nu zou vragen of ik een festival kan organiseren, zou ik ja zeggen. Voor ik bij Splendor kwam had ik dat niet gekund’, vertelt de musicus van Splendor.

Een gevoel van verbondenheid, het ervaren van ruimte om te leren, het deelnemen aan intervisiebijeenkomsten en masterclasses, het uitwisselen van relevante informatie en het ontwikkelen van nieuwe kennis voor je eigen vakgebied, passeerden tot nu toe de revue. Dit zijn allemaal vaardigheden binnen de eigen expertise. Het leren van vaardigheden buiten je eigen expertise is een andere opbrengst die twee geïnterviewden noemden. De musicus ↓

van Splendor leerde van alles over het reilen en zeilen van een muziekpodium. Een jonge zakelijk leider die deelneemt aan De Metselarij kwam achter een nieuwe vaardigheid die ze in de toekomst graag zou inzetten: ‘Ik haal altijd het meest uit de intervisies. Die zijn zo gestructureerd dat je hier heel iets anders uit kunt halen dan uit een gesprek met vrienden of familie. Ik vind het heel waardevol dat ik heb geleerd dat je ook zo een gesprek kunt voeren. Andrea (Van Wingerden, oprichter van De Metselarij, *red.*) heeft me gevraagd of ik de intervisie van andere groepen op me wil nemen, als zij eens niet kan. Dat lijkt me heel leuk om te doen.’

### Een netwerk voor de toekomst

‘Op de eerste bijeenkomst had ik nog geen werk. Ik vertelde dat ik nog geen zakelijk leider was, maar dat ik wel graag wilde ontdekken wat het inhield’, vertelt een deelnemer aan De Metselarij. “O, ik ken wel die en die,” zei een van de anderen toen. Op de tweede bijeenkomst had ik via De Metselarij mijn eerste opdracht: het schrijven van een subsidieaanvraag.’

Eerste opdrachten of vervolgoopdrachten vinden; het is een ander belang van een leernetwerk. Met name voor de jonge zakelijk leiders die deelnamen of nog steeds deelnemen aan De Metselarij, is dit een enorme toegevoegde waarde.

Zoals een van de deelnemers zegt: ‘Wat De Metselarij aan netwerk kan brengen is best bizar. Ik ben in 2018 afgestudeerd en ben nu zakelijk directeur van het Over het IJ Festival. Dat had ik niet gedurfd als ik De Metselarij niet had gedaan. Je hebt dat klankbord nodig. Er is veel binnen je vak waarover je binnen je eigen organisatie niet kunt sparren. En je carrière gaat sneller, omdat je in een netwerk zit.’

Voor de professionals die al langer in de sector werkzaam zijn, zijn de contacten die zij via hun leernetwerk opdoen op een andere manier nuttig. Zo hebben de leden van het hr-netwerk gezamenlijk baat bij het werk van een goede IT’er die in een van de organisaties werkzaam is, en hebben de professionals die aan LinC deelnamen een groter klankbord: ‘Dankzij LinC heb ik een adressenboekje vol mensen ↓



Metselarij op MetselaReis, Gedeeld Leiderschap, Over het IJ Festival, Amsterdam, 15 juli 2021. Fotografie: Andrea van Wingerden



waarmee ik kan sparren over vraagstukken op het gebied van werving en selectie, marketing of educatievraagstukken.’

### Een sterk geluid

Een laatste belangrijke opbrengst van een leernetwerk is het feit dat de leden gezamenlijk meer in gang lijken te kunnen zetten. Een professional uit het hr-netwerk verwoordt dit als volgt: ‘Gezamenlijkheid is in de sector iets ingewikelds. Veel professionals zijn erg naar binnen gekeerd en gericht op hun eigen creatieve proces. Als we als sector verder willen komen, hebben we meer gezamenlijkheid nodig.’

In de gesprekken komt dit ‘in gang zetten’ op verschillende manieren terug. Voor Splendor gaat het over het bieden van een muzikale vrijplaats: ‘Bij ons kunnen musici datgene spelen wat ze moeilijk op andere plekken kunnen spelen, omdat het misschien niet genoeg kaartjes verkoopt. Bij Splendor gaat het om de kwaliteit, die moet hoog zijn, verder stellen we geen eisen.’

Een zakelijk leider die het LinC-programma volgde, stelde haar beeld over wat een zakelijk leider wel en niet hoort te doen, bij: ‘Je idee over hoe het hoort en wat goed is, verandert. Nu vraag ik expliciet: “Geef ook aan waar mijn blinde vlekken zitten hè.” Daarvoor dacht ik: dat kun je toch niet vragen? Nou, dat kan best!’

---

## Leden van een leernetwerk kunnen gezamenlijk meer in gang zetten

En de jonge zakelijk leiders van De Metselarij starten met grote ambities: ‘Twee jaar geleden hebben we de minister van OCW een brandbrief gestuurd over het tekort aan leerplekken voor zakelijk leiders. We hebben wel een reactie gekregen, maar die was een beetje laf; de minister erkende het. We realiseerden ons door deze ervaring: als wij als veld niet in actie komen, dan gaat het vanuit beleid ook niet gebeuren. De Metselarij is een beweging. Wij kunnen bepaalde structuren in de sector omverwerpen.’

### Een veelbelovende leervorm

In de gesprekken met leden van vier leernetwerken uit de culturele en creatieve sector kwamen verschillende opbrengsten van leernetwerken ter sprake. Vertrouwen, verbondenheid en rust, het leren van elkaars informatie, vragen en afwegingen, het opdoen van nieuwe vaardigheden, het vergroten van je professionele netwerk en het met vakgenoten samen bepalen wat kwaliteit is en wat de sector nodig heeft. Op basis van deze eerste, korte verkenning ziet PPO voldoende interessante opbrengsten en potentie om het innoveren met deze leervorm te stimuleren.

Om te beginnen zijn dit voorjaar vanuit PPO ‘leerambassadeurs’ aan de slag gegaan. Mensen met een ruime ervaring binnen de culturele en creatieve sector die gesprekken over leren in de sector zullen voeren en die professionals die mogelijk iets van elkaar te leren hebben, met elkaar in contact zullen brengen. Dit kan het opstarten van een leernetwerk vergemakkelijken.

Professionals die de wens hebben om gezamenlijk een leernetwerk te beginnen, kunnen vervolgens bij PPO een aanvraag doen voor financiële en organisatorische ondersteuning. Tot 2025 zal PPO vier leernetwerken per jaar ondersteunen.

Tot slot is PPO in gesprek met de Universiteit Utrecht over hoe zij als kennispartner de kwaliteit van deze nieuwe leernetwerken kan volgen en waarborgen, over hoe zij leernetwerken kan adviseren op een thema als werving en selectie, en over hoe leernetwerken inhoudelijke kennis van de Universiteit Utrecht op specifieke thema’s kunnen benutten.

Deze drie acties – het met elkaar in contact brengen van professionals, het bieden van financiële en organisatorische ondersteuning en het nauwe contact met de Universiteit Utrecht – zullen het opzetten van relevante leernetwerken wellicht vergemakkelijken en versnellen. Begin 2023 zal PPO over de eerste opbrengsten en inzichten berichten. •

Met dank aan Martin Verboom en Paul Adriaanse die namens respectievelijk platform ACCT en Universiteit Utrecht betrokken waren bij de totstandkoming van dit artikel, Suzanne Verdonschot en Jeroen Vermeulen die meedachten en alle respondenten die hun ervaringen met leernetwerken met ons deelden:

Paul Adriaansen  
Mara Liza de Bakker  
Ella Broekstra  
Esther Didden  
Sana van Iddekringe  
Sanne Olijerhoek  
Maarten Ornstein  
Anthonie Peeters  
Lodewijk Reijs  
Mick Stevens  
Marja Verhoogt  
Andrea van Wingerden

Voor meer informatie over de ondersteuning van leernetwerken vanuit PPO, kunt u zich wenden tot leerambassadeurs Ella Broekstra (06 5572 5855) en Lille Witsen Elias (06 2527 0362).

#### Literatuur

- Lombardo, M.M. en W.R. Eichinger (1996) *The career architect development planner*. Minneapolis: Lominger.
- Raad voor Cultuur en SER (2017) [Passie gewaardeerd: versterking van de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector](#). Den Haag: Raad voor Cultuur, Sociaal-Economische Raad.
- Wenger et al. (2011) *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit Nederland.

#### Noten

- 1 In opdracht van platform ACCT en met medewerking van de Universiteit Utrecht.
- 2 [www.platformacct.nl/media/pages/projecten/programma-permanente-professionele-ontwikkeling-ppo/1112406304-1637318376/ppo-kwartaalrapportage-q3-2021.pdf](http://www.platformacct.nl/media/pages/projecten/programma-permanente-professionele-ontwikkeling-ppo/1112406304-1637318376/ppo-kwartaalrapportage-q3-2021.pdf)
- 3 [wenger-trayner.com/resources/what-is-a-community-of-practice/](http://wenger-trayner.com/resources/what-is-a-community-of-practice/)
- 4 [wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/](http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/)



#### Evelien Vos

werkt als freelance schrijver en onderzoeker. In 2019 verscheen haar eerste roman *Niemand keek omhoog* bij Uitgeverij Van Oorschot

# Colofon

*Boekman Extra* is een onregelmatig verschijnende digitale uitgave van de Boekmanstichting.

De Boekmanstichting verzamelt en verspreidt kennis en informatie over kunst en cultuur in beleid en praktijk. Het werkterrein omvat het kunst- en cultuurbeleid van de overheden, particuliere financiering van kunst, de sociaal-economische en juridische aspecten van de kunsten en het kunstenaarsberoep, marketing en sponsoring, culturele organisaties en manifestaties, kunst in relatie tot (nieuwe) media, cultuurbehoud, kunst-educatie, amateurkunst en kunstvakonderwijs.

Zie ook [www.boekman.nl](http://www.boekman.nl)

## Redactie

Jan Jaap Knol  
Jack van der Leden  
André Nuchelmans

## Productie

André Nuchelmans

## Redactieadres

Boekmanstichting,  
t.a.v. redactie  
*Boekman Extra*  
Herengracht 415,  
1017 BP Amsterdam,  
telefoon 020 – 624 37 36,  
e-mail  
[redactie@boekman.nl](mailto:redactie@boekman.nl)

**Kopij** volgens de redactie-aanwijzingen via e-mail

## Eindredactie en correctie

Taalbureau IJ, Amsterdam

## Beeldredactie

André Nuchelmans  
Joseph Plateau

## Vormgeving

Joseph Plateau, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Al het mogelijke is gedaan om rechthebbenden van beeld te achterhalen. Indien u meent over auteursrechten te beschikken van beeld in deze *Boekman Extra*, dan kunt u contact opnemen met de Boekmanstichting in Amsterdam.