

A group of people are gathered around a whiteboard in a meeting room. The whiteboard is covered with numerous colorful sticky notes (orange, yellow, green, purple). A woman in the foreground, wearing a white sweater and glasses, is pointing at the board with a blue pen. Other people, including a man in a red plaid shirt and a woman in a pink floral top, are looking at the board with interest. The scene is brightly lit, suggesting a window nearby.

Aan de slag met leren

Analyse over het leren en kennisdelen tijdens het 4-jarig ZonMw project 'Aan de slag met preventie in de Drentse gemeenten'

Een gezamenlijk product van:



Mede mogelijk gemaakt door:



Juli 2022

Auteurs:

- Louis Polstra, *projectleider Werkplaats Sociaal Domein Noord, Hanze Hogeschool Groningen*
- Esther Rodenburg, *senior adviseur CMO STAMM*

Beide auteurs van dit artikel zijn lid van de werkgroep van het project 'Aan de slag met preventie in Drentse gemeenten'.

Voorwoord

Het bevorderen van een gezonde leefstijl staat al enkele jaren op de politieke agenda (VWS, 2018). Op landelijk niveau worden hiervoor generieke maatregelen genomen, zoals accijnsverhoging op tabaksproducten en het alcoholverbod voor jongeren onder de 18 jaar. Op lokaal niveau gaat het om maatwerk. De ene wijk, of dorp, is immers niet gelijk aan de andere. Maatwerk vraagt van gemeenten een integrale aanpak. Goede straatverlichting langs een bestaand fietspad naar school kan bijvoorbeeld in de ene wijk ouders stimuleren hun kinderen te laten fietsen. In een andere wijk leidt een gratis sportabonnement juist tot meer bewegen.

Het huidige lokale gezondheidsbevorderingsbeleid en de interventies zijn vaak versnipperd en nog onvoldoende integraal opgezet. Alle twaalf Drentse gemeenten willen met het project 'Aan de slag met preventie in Drentse gemeenten' het integraal werken versterken en meer samenhang tussen de domeinen gezondheid, jeugd, welzijn en ruimtelijke ordening realiseren¹. Ook willen zij (nog) meer wisselwerking tussen beleid en uitvoering, zodat de uitvoering input oplevert voor beleid en het beleid een stabiel kader biedt voor de uitvoering. Dit alles maakt het lokaal preventiebeleid complex. Het heeft alle kenmerken van een wicked problem (Van Berkel & Manickam 2019). Op een wicked problem is geen pasklaar antwoord. Daarom is gekozen om te starten op basis van de bestaande kennis en gaandeweg te leren van opgedane ervaringen. Continu wordt de vinger aan de pols gehouden of de aanpak ook werkt zoals verwacht. Dit gebeurt door het beleid gefaseerd vorm te geven en uit te voeren, en tussentijds de effectiviteit van de aanpak te monitoren en te evalueren. De inzichten uit de evaluatie van een beleidsfase vormen de basis voor de verbetering van het beleid in de volgende fase. Beleid is zo lerend en adaptief.

Om dit laatste te realiseren, zijn er lokale netwerken in de vorm van gemeentelijke werkgroepen georganiseerd. Ter ondersteuning daarvan is er een bovenlokaal leernetwerk ingericht. Alle leernetwerken zijn bedoeld om met elkaar kennis te delen en van elkaar te leren. In de leernetwerken wordt gesproken over manieren om inwoners te betrekken, de organisatie van dialoogtafels op lokaal niveau, de processtappen, inhoudelijke thema's en welke interventies passend zijn. De inrichting van deze leernetwerken is een vraagstuk op zich. Want wat is een vorm die past bij de leerbehoeften van de deelnemers?

¹ Ten behoeve van het artikel is gebruik gemaakt van uitkomsten van interviews met de gemeentelijke werkgroepleden van het project 'Aan de slag met preventie in Drentse gemeenten'.

Inhoud

Wat te verstaan onder leren?	5
Wat is passend om te leren?	6
Cumulatief leren	6
Assimilatief leren	6
Accomodatief of transcendent leren	7
Transformatief leren	9
Doel en vorm op elkaar afstemmen	10
Tot slot.....	11
Bronnen	12

Wat te verstaan onder leren?

Leren is 'a basic biological capacity' (Illeris 2018a, p. 86). Leren is dus voorbehouden aan levende wezens. Organisaties, communities of netwerken zijn niet in staat te leren, de mensen die erin actief zijn wel. Leren is een proces van verwerven van kennis, vaardigheden, houding en opinies dat zich afspeelt binnen een persoon. Om te kunnen leren is het daarom noodzakelijk dat deze persoon beschikt over voldoende cognitieve vermogens om het geleerde tot zich te nemen (Schwartz, 2004; Illeris, 2011). De kennis moet vervolgens worden opgeslagen en gereproduceerd worden op het moment dat er behoefte aan de kennis is. Met behulp van cognitieve schema's over de wereld en onszelf krijgen we toegang tot die opgeslagen kennis (Raes, Kindt & Arntz, 2011).

Bij leren komen ook emoties om de hoek kijken. Denk bijvoorbeeld maar aan de vreugde die het kind voelt als het de rekensom snapt. Maar ook aan de faalangst, die leren kan belemmeren. Naast cognitie en emotie speelt er een derde, in de persoon gelegen factor, een rol, namelijk motivatie. Het gaat dan om motivatie om te leren an sich. Sommige mensen vinden het heel leuk om iets nieuws te leren, anderen hebben die drive minder. En het gaat om motivatie voor de leeruitkomst. Staat de inspanning van het leren in verhouding tot het resultaat en is de verwachting dat dit resultaat ook gehaald gaat worden (Elding, 2005)? Waarom je inspant voor een moeilijk tentamen, als je bij voorbaat weet dat je waarschijnlijk toch een onvoldoende krijgt?

Leren is niet alleen een individuele aangelegenheid. Leren is ook een sociaal proces. Daarbij kan leren plaatsvinden via direct contact met andere personen in een klas, op de werkvloer, in een community of practice (Abma, 2007; Jarvis & Watt, 2012). Het is ook mogelijk te leren via indirecte interactie met de fysieke en digitale omgeving die door de mens geschapen is. Bijvoorbeeld architectuur, boeken, internetplatforms et cetera.

Met de leernetwerken in 'Aan de slag met preventie in Drentse gemeenten' proberen we voor de deelnemers een sociale omgeving te creëren, waarin ze mét en ván elkaar kunnen leren (Wildemeersch e.a. 1998; Wenger 2000; Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015). Dat kan zowel door middel van directe of indirecte interactie. Ook al is er sprake van een collectief, er moet altijd rekening worden gehouden met individuele verschillen. De ene deelnemer aan een leernetwerk neemt het geleerde anders tot zich dan de ander, omdat ze verschillen in cognitief vermogen, wat ze eerder geleerd hebben en in hun persoonlijke drijfveren. Bij de inrichting van een leernetwerk moet daarom aandacht zijn voor wat elke deelnemer wil leren. Leerproces en -uitkomst zijn namelijk afhankelijk van de mate waarin de deelnemer mentale energie in het leren wil stoppen.

Wat is passend om te leren?

De valkuil is dat er vaak begonnen wordt met de inrichting van de leeromgeving, bijvoorbeeld een workshop, zonder dat er goed is nagedacht over wat er geleerd moet worden. Illeris (2018b) maakt in z'n leertheorie onderscheid tussen vier soorten van leren, waarbij elk soort een ander doel heeft. Om dit doel te behalen is het belangrijk om een passende leeromgeving te kiezen. Het leren van bijvoorbeeld pianospelen kan immers niet alleen door middel van uitleg van het notenschrift en de werking van de piano, het vereist ook oefenen op de piano.

Cumulatief leren

Cumulatief leren is in het project 'Aan de slag met preventie in Drentse gemeenten' niet aan de orde. Cumulatief leren houdt in dan de deelnemer iets leert wat totaal niet aansluit bij wat eerder geleerd is. Bijvoorbeeld leren fietsen als kind. Bij gezondheidsbevordering is dat nooit het geval, omdat iedereen (met uitzondering van het jonge kind) op de een of andere manier gedurende z'n leven kennis en vaardigheden hierover heeft opgedaan. We kunnen bijvoorbeeld door alle campagnes moeilijk ontkennen dat we niet weten dat roken slecht is voor onze gezondheid, dat bewegen gezondheidsbevorderend werkt enzovoorts. Dat iemand alsnog gaat roken of niet voldoende beweegt, heeft dan ook niet met gebrek aan kennis te maken. We bespreken hieronder wat uitgebreider de drie andere leervormen:

1. Assimilatief leren;
2. Accomodatief leren;
3. Transformatief leren.

Assimilatief leren

Bij assimilatief leren gaat het om het toevoegen van kennis (of vaardigheden) aan de kennis die de deelnemer al heeft. Nieuwe kennis wordt met behulp van cognitieve schema's gekoppeld aan de reeds aanwezige kennis (Raes, Kindt & Arntz, 2011). Deze nieuwe kennis wordt beoordeeld op relevantie en vervolgens opgeslagen. Dat voorkomt dat het geheugen volloopt met onbruikbare kennis.

Formele leervormen, zoals webinars, trainingen, studiedagen, workshops of presentaties, zijn zeer geschikt voor assimilatief leren. De organisator van de leervorm kan vooraf het leerdoel vaststellen (welke kennis of vaardigheid moet worden aangereikt) en het programma zo inrichten dat dit doel gehaald wordt. Zo organiseerde 'Aan de slag met preventie in Drentse gemeenten' op 6 juni 2019 een inspiratiebijeenkomst waarbij o.a. RIVM een workshop gaf over 'De keuze voor een mix van interventies'. De tekst van de workshop luidde: "Maar hoe maak je een afgewogen keuze? Hoe kies je de juiste interventie, hoe implementeer je een dergelijk erkende interventie en hoe pas je deze interventie aan naar de lokale context en situatie zonder dat je de werkzame elementen verandert? In deze workshop krijg je antwoord op deze vragen en ga je daadwerkelijk aan de slag, waardoor je leert hoe je kunt werken met erkende interventies." De deelnemers aan deze workshop weten vooraf al hoe ze een afgewogen keuze moeten maken. Ze zijn ook bekend met gezondheidsbevordering. Ze beschikken echter nog niet over de kennis om erkende interventies te identificeren en toepasbaar te maken in hun context.

Er waren bijeenkomsten, zoals bijvoorbeeld over die interventies. Wat zit er dan achter zo'n interventie? Wanneer werkt het wel en wanneer niet? Kijk, dat waren hele nuttige bijeenkomsten. Puur omdat je dat voor jezelf ophaalt.

Een ander voorbeeld is de webinar 'Bereiken en betrekken in Drenthe', waarin alle betrokkenen bij het project (professionals, vrijwilligers en inwoners) van Pharos vier bouwstenen voor succesvol contact met een moeilijk bereikbare doelgroep aanreikt kregen:

1. Verkennen;
2. Contact leggen;
3. Betrekken;
4. Aansluiten.

Voor een aantal deelnemers aan de webinar zal het een bevestiging zijn geweest van hetgeen ze al wisten, voor ander een aanvulling.

Ik vond die terugkomdagen ook heel interessant. Alleen dan hoorde ik andere gemeenten dingen vertellen, waarbij ik dacht 'ja, maar dat doen we allang. Ja, dat hebben we al. Waarom zit ik hier eigenlijk?' Weet je, je wilt toch als gemeente er wel bij zitten.

Een minder bekende leervorm bij assimilatief leren, omdat het zo gewoon wordt gevonden, is het aanboren van kennis van een expert in 1-op-1 momenten. Een beleidsmedewerker legt bijvoorbeeld contact met één van de adviseurs gezondheidsbevordering van GGD Drenthe om samen te sparren. Maar ook leren door het tot zich nemen van geschreven materiaal (nieuwsbrieven, artikelen, beleidsnota's etc.) is een vorm van assimilatief leren.

Ik heb bijvoorbeeld nog een keer met XX gebeld van de gemeente XX. Dat ging dan niet over de interventie van Aan de slag met preventie, maar wel over de rookvrije generatie. Doordat ik haar heb leren kennen bij een leernetwerkbijeenkomst dacht ik, 'Oh, ik ga haar eens bellen'. Want hier in de gemeente waar ik woon, zie ik overal borden van de rookvrije generatie. Hoe doen ze dat?

Door de koppeling van het geleerde aan bestaande cognitieve schema's kan de kennis en/of vaardigheid eenvoudig worden herinnerd en toegepast. Als de context wijzigt, dan kan de kennis binnen dit schema moeilijker worden opgehaald. Dat is de reden waarom er vaak problemen zijn om de kennis van een training of webinar toe te passen in het dagelijkse werk, omdat dit een andere context is waarbinnen de kennis is aangereikt.

Accomodatief of transcendent leren

Integrale gezondheidsbevordering is een complex vraagstuk. Er is een meervoudig perspectief nodig om aangrijpingspunten voor oplossingen te vinden. Bestaande cognitieve schema's over hoe de beleidsontwikkeling en -uitvoering plaatsvindt, passen niet meer bij de nieuwe uitdaging. Het stoeien met complexe vraagstukken vraagt om herstructureren en transformeren van delen van deze oude schema's. Dit is wat verstaan wordt onder accomodatief of transcendent leren. Het loslaten van het bekende en accepteren dat iets totaal anders is dan voorheen, vergt veel mentale energie en kan zelfs als pijnlijk worden ervaren. Participatieve beleidsontwikkeling, waar de beleidsmedewerker in co-creatie met inwoners het beleid vormgeven, is spannend en brengt onzekerheid met zich mee. Wat als de inwoners zeggen dat het met hun gezondheid en leefstijl wel meevalt en dat verkeersveiligheid een veel groter issue is?

Dus dat vind ik een manier van werken, dat de mensen die echt met inwoners werken het gesprek met ze aangaan. Dat ze in gesprek blijven over wat er dan gebeurt en wat er nodig is. En dat dit dan ook je inbreng is voor toekomstig beleid.

Een leervorm die bestaat uit het aanreiken en absorberen van kennis is niet voldoende om tot accommodatief leren te komen. Dialogische leervormen zijn daarvoor geëigender. Een goed voorbeeld van zo'n leervorm is de workshop 'In gesprek met ervaringsdeskundigen'. De deelnemers werden in de gelegenheid gesteld om in kleine groepen in gesprek te gaan met ervaringsdeskundigen armoede. Ondanks alle inspanning is het verschil in levensverwachting tussen mensen met een hoge en lage sociaaleconomische status ongeveer zes jaar. Het verschil tussen deze twee groepen in het aantal jaren goed ervaren gezondheid bedraagt bijna vijftien jaar (Broeders, e.a. 2018; VWS 2020). Het verontrustende is dat dit verschil niet kleiner wordt, ondanks alle inspanningen. In de workshop werd duidelijk dat er zoveel speelt in het leven van de ervaringsdeskundigen, dat het als buitenstaander lastig is zich hiervan een voorstelling te maken. Om samen met deze inwoners handen en voeten te geven aan gezondheidsbevordering moet er veel meer verbinding worden gezocht en respect worden getoond. Hoewel dit ook in een workshop werd genoemd, had dit dus een heel ander doel en vorm dan de RIVM-workshop.

Jullie hadden ook eens ervaringsdeskundigen. Ik vond dat een hele interessante. Bij de uitvoering spreek je wel eens mensen. Maar hoe de ervaringsdeskundige erover kon vertellen, dingen over zeggen, vond ik heel, heel fijn. Dat je je niet bezwaard hoeft te voelen om te vragen, maar dat zijzelf gewoon over hun ervaring vertelden omdat ze er daarvoor ook zaten. Bijvoorbeeld over hoe je de kwetsbare doelgroepen bereikt. Soms ga je wat dingen bedenken, maar is dat dan ook in de praktijk zo?

Een ander voorbeeld van accommodatief leren is de dialoogtafel. In het bovenlokaal leernetwerk is gesproken over manieren om inwoners te betrekken. Er is afgesproken om dialoogtafels te organiseren. Bij een standaard dialoogtafel bespreken inwoners, gemeenteambtenaren, professionals, GGD-preventiemedewerkers de kwantitatieve gegevens over de gezondheids- en leefstijlsituatie van een wijk of dorp. Vervolgens is kritisch nagedacht over de inrichting van de dialoogtafels, zodat deze passend gemaakt konden worden aan de lokale context. Gaat het om de vorm of om het doel? Dit heeft ertoe geleid dat er naast de dialoogtafels in een formele setting ook sessies bij de plaatselijke biljartclub of huiskamer plaatsvonden. Eén gemeente schafte een camper aan en ging op de parkeerplaats van de supermarkt het gesprek met bewoners aan. Er zijn ook individuele gesprekken met inwoners gevoerd, omdat dit passender was.

De opbrengst van al deze acties is dat geleerd is actief met inwoners in gesprek te gaan en met hen van gedachten te wisselen over hun problemen, maar ook oplossingen. Dit geleerde is niet alleen toepasbaar in andere contexten, maar is ook echt geïnternaliseerd.

Ik ben er wel trots op dat we de nieuwe werkwijzen nu ook meer doorvoeren, ook in andere projecten. Echt wel wat meer van onderaf ophalen. Dat dat wel ook een beetje een nieuwe manier van werken is. Ik weet niet of dat alleen door Aan de slag met preventie komt, maar het heeft er wel aan bijgedragen. Dat je ziet van 'oh ja, zo kan het ook. Je kunt het ook op deze manier doen.'

Een werkvorm die ook passend was geweest voor het accommodatief leren te faciliteren, is duo-leren, ook wel wederzijds leren genoemd. Twee personen trekken gedurende een periode daarin samen op. De ander is daarin een critical friend, die meedenkt. Duo-leren is een goede leervorm om ideeën en perspectieven uit te wisselen, samen te reflecteren en te leren van elkaar (Leren in de sociale profit, z.d.). Belangrijk is wel dat er een goede match is en er faciliteiten zijn om elkaar op gezette tijden te ontmoeten (De Muynck & Sterk 2011).

Transformatief leren

Transformatief leren is de meeste ingrijpende en veelomvattende vorm van leren. Het leren raakt namelijk de wijze hoe je naar de situatie en jezelf daarin kijkt. Bestaande cognitieve schema's over hoe de werkelijkheid in elkaar zit, kloppen niet meer. Er ontstaat daardoor een gevoel van crisis en controleverlies. Door transformatief leren krijgt de persoon weer greep op zichzelf en de situatie. Het leerresultaat voelt dan ook als een opluchting en bevrijding.

Transformatief leren vraagt om een veilige, intieme leeromgeving, omdat onzekerheden en twijfels moeten kunnen worden uitgesproken. Inter- of supervisie is een leervorm die hierbij past. Daar is het project niet aan toegekomen. De omstandigheden waren er door de coronamaatregelen ook niet naar. Er zijn wel aanwijzingen dat transformatief leren heeft plaatsgevonden. Zo vertelde één van de stakeholders dat het haar was opgevallen hoezeer zij aanvankelijk gefocust was op problemen, die opgelost moesten worden. Deelname aan de dialogotafels had haar geleerd anders naar de cijfers te kijken. Acceptatie van de situatie zoals die is, is ook een optie.

In de lokale werkgroepen zijn barrières tussen afdelingen besproken en hier en daar beslecht. Gezondheidsbevordering is niet alleen een taak en verantwoordelijkheid van de beleidsmedewerker (volks)Gezondheid, maar ook die van Werk en inkomen en van Ruimtelijke ordening. Daarbij hebben de werkgroepleden ook te maken met de participatie van inwoners en professionals. Taken en verantwoordelijkheden worden diffuus. Kunnen ze waarmaken waar ze achter staan, gezien de financiële tekorten in het sociaal domein? Daar zitten de werkgroepleden nu middenin.

Je moet heel erg oppassen. Als je naar inwoners toegaat, of je gaat met inwoners in gesprek, dan geeft dat snel verwachtingen. Dan zijn ze er geweest en gebeurt er niks. En dan heeft de gemeente het gedaan. Want ja, we hebben we toch een gesprek gehad, dus zou dit en dat...

Doel en vorm op elkaar afstemmen

Een term als leernetwerk valt al snel. Een leernetwerk biedt de deelnemers een sociale omgeving waarin men met en van elkaar kan leren, hoe in de praktijk dat leren in het netwerk handen en voeten te geven. Helder moet zijn wat de deelnemer wil leren. Leerproces en -uitkomst zijn namelijk afhankelijk van de mate waarin de deelnemer mentale energie in het leren wil stoppen. In het project 'Aan de slag met preventie in Drenthe' is periodiek aan de deelnemers van de leernetwerken gevraagd wat zij willen leren. Vervolgens is er een passende vorm en omgeving gezocht. Als doel, vorm en omgeving matchen kan er een optimaal resultaat worden bereikt.

Hieronder een kort overzicht van diverse leervormen. Deze zijn niet uitputtend. In een andere context kan een andere leervorm passender zijn.

Leersoort	Leerdoel	Leervorm/-omgeving
Assimilatief leren	Toevoegen kennis	Webinar
		Training
		Symposium
		Expert raadplegen
		Informatie verspreiden
Accomodatief leren	Herstructurering bestaande cognitieve schema's	Duo-leren
		Community of practice
		Dialogtafel
Transformatief leren	Ontwikkeling nieuwe cognitief schema's	Begeleide intervisie in kleine groep (max. 6 deelnemers)

Door de coronamaatregelen hebben we veelal online moeten werken. We ervaren dat een aantal leervormen zich heel goed lenen voor een digitale omgeving. Dit geldt vooral als er behoefte is aan kennis ophalen en toevoegen. Als het gaat om herstructureren van bestaande cognitieve schema's werkt een digitale omgeving minder goed. Het elkaar 'diep in de ogen' aankijken wordt dan gemist. Dit geldt helemaal voor transformatief leren. Het kan wel, maar het vereist veel vaardigheden van de begeleider.

Tot slot

In dit artikel is stilgestaan bij leren in de leernetwerken van het project 'Aan de slag met preventie in Drentse gemeenten'. Dit bevindt zich op het niveau van beleid en uitvoering. Het bestuurlijk niveau is vertegenwoordigd in de stuurgroep. Uit de resultaten van een survey onder de stuurgroepleden blijkt dat daar leren van elkaar veel minder aan de orde was. De focus van de stuurgroep heeft gelegen op monitoring van de voortgang en daarop sturen.

Ik denk dat we vooral stil hebben gestaan bij de voortgang en de doorontwikkeling. Echt leren van elkaar kwam minder aan de orde.

Voor een congruente ontwikkeling en uitvoering van integrale gezondheidsbevordering lijkt het van belang om op alle drie niveaus lerende praktijken te doen ontstaan. In het leren worden bestuur, beleid en uitvoering dan met elkaar verbonden. Voorwaarde daarvoor is wel dat iedereen gemotiveerd is om te leren. En dat betekent ook je kwetsbaar opstellen. Voor bestuurders, die te maken hebben met de lokale politiek, is dat niet altijd gemakkelijk. De uitdaging zal dan ook zijn om voor iedereen een veilige leervorm te kiezen, die past bij hun leerdoel.

Bronnen

- Abma, T. A. (2007) Situated Learning in Communities of Practice Evaluation of Coercion in Psychiatry as a Case. *Evaluation* Vol 13(1), 32 – 47. <https://doi.org/10.1177/1356389007073680>
- Broeders, D., Das, D., Jennissen, R., Tiemeijer, W., De Visser, M. (2018). *Van verschil naar potentieel. Een realistisch perspectief op de sociaaleconomische gezondheidsverschillen*. Geraadpleegd op 17 juni 2021, van <https://www.wrr.nl/publicaties/policy-briefs/2018/08/27/van-verschil-naar-potentieel.-een-realistisch-perspectief-op-de-sociaaleconomische-gezondheidsverschillen>
- Elding, D.J. (2005). *Modelling Employee Motivation and Performance* [PhD Thesis]. University of Birmingham
- Jarvis, P. (2011). Introduction. Human learning. In Jarvis, P. & Watss, M. *The Routledge International Handbook of Learning* (pp 1-4). Taylor & Francis Group
- Illeris, K. (2011). *The fundamentals of workplace learning : understanding how people learn in working life*. Routledge
- Illeris, K. (2018a). An overview of the history of learning theory. *European Journal of Education*, v53 n1, 86-101. <https://doi.org/10.1111/ejed.12265>
- Illeris, K. (2018b). Comprehensive understanding of human learning. In Illeris, K. (Ed.) *Contemporary Theories of Learning : Learning Theorists ... In Their Own Words*. Second edition (pp 7-20). Routledge
- Raes, F., Kindt, M., & Arntz, A. (2011). 1 Cognitieve verwerking en psychopathologie: theorie en onderzoek. In *Cognitieve therapie: theorie en praktijk* (pp. 3-29). Bohn Stafleu van Loghum, Houten
- Ministerie van VWS, (...), *Gezondheid breed op de agenda. Landelijke nota gezondheidsbeleid 2020-2024*. Geraadpleegd op 5 mei 2022, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/02/29/gezondheid-breed-op-de-agenda>
- Ministerie van VWS (2018). *Nationaal Preventieakkoord Een gezonder Nederland*. Geraadpleegd op 17 juni 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gezondheid-en-preventie/nationaal-preventieakkoord>, Ministerie van VWS
- Muynck, A. de & Sterk, T. (2011). Samen leren niet aan het toeval overlaten? Gids voor personeelsmanagement 7/8, 26-28
- Raes, F., Kindt, M., & Arntz, A. (2011). 1 Cognitieve verwerking en psychopathologie: theorie en onderzoek. In *Cognitieve therapie: theorie en praktijk* (pp. 3-29). Bohn Stafleu van Loghum, Houten
- Van Berkel, K. & Manickam, A. (2019). *Wicked world. Systeeminnovatie voor complexe vraagstukken*. Noodhoff Business
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*. Vol 7(2). 225-246, <https://doi.org/10.1177/135050840072002>
- Wenger--Trayner, E. & Wenger--Trayner, B. (2015). Communities of practice. A brief introduction. Van <https://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice> geraadpleegd op 5 mei 2022
- Wildemeersch, D., Jansen, T., Vandenabeele, J., Jans, M. (1998) Social Learning: a new perspective on learning in participatory systems. *Studies in Continuing Education*, 20:2, 251-265, <https://doi.org/10.1080/0158037980200210>
- Zuiderma, J. (2019). Lectoraat Wederkerigheid in Leernetwerken. Hanzehogeschool Groningen. Van https://www.hanze.nl/assets/hanze-honours-college/Documents/Public/HANZE-19_1262%20Lectorale%20Rede%20Jelly%20Zuiderma_LR%20zonder%20snijlijnen.pdf, geraadpleegd op 5 mei 2022