

Lerende organisaties en Leernetwerken in het sociaal domein

Hoe verschillen ze, overlappen ze en versterken ze elkaar?

TNO 2026 R16101 – 7 april 2026

Lerende organisaties en Leernetwerken in het sociaal domein

Hoe verschillen ze, overlappen ze en
versterken ze elkaar?

Auteurs	Woudstra, L.S.E. (Lilian), Bruel, D.M.M. (Daniëlle) en Pannebakker, N. (Noortje)
Rubricering rapport	TNO Public NLD ONGERUBRICEERD
Titel	TNO Public NLD ONGERUBRICEERD
Aantal pagina's	19 (excl. voor- en achterblad)
Aantal bijlagen	0
Opdrachtgever	ZonMw
Programmanaam	Lerende organisaties in de zorg voor jeugd
Programmanummer	07440242310015
Projectnaam	ZonMw Lerende organisatie WP SAMEN
Projectnummer	P.060.59975

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

© 2026 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	4
2	Twee raamwerken	5
3	Methode: scoping review en expertsessies	7
4	Resultaten.....	9
5	Discussie.....	155
6	Referenties.....	166

1 Inleiding

Leernetwerken krijgen steeds meer een vaste plek binnen het sociaal domein. Daarnaast is er binnen het sociaal domein ook steeds meer aandacht voor een leven lang leren. Hierbij speelt het begrip ‘de lerende organisatie’ een centrale rol. Beide begrippen worden tot nu toe door en naast elkaar gebruikt. Maar wat wordt er nu precies bedoeld met welk begrip? En hoe verhouden deze begrippen zich nu tot elkaar? Daarover is nog veel onduidelijk.

Om hier meer inzicht in te krijgen is een scoping review uitgevoerd. Het doel was om meer duidelijkheid te krijgen in hoe het gedachtengoed achter leernetwerken en de lerende organisatie verschillen, overlappen en elkaar eventueel ook kunnen versterken. In deze factsheet worden de resultaten beschreven van deze scoping review. De centrale vraag luidt: Wat zijn verschillen en overeenkomsten tussen beide benaderingen, en hoe verhouden zij zich tot elkaar?

Wat is een lerende organisatie?

Een lerende organisatie is een organisatie waarin medewerkers continu gefaciliteerd en gestimuleerd worden om te leren en innoveren. Dit draagt bij aan het adaptieve vermogen van de organisatie (Garvin et al., 2008). Om te overleven en te floreren in een continu veranderende omgeving moet een organisatie innoveren, en om te innoveren moet je leren. Innoveren en leren zijn dan ook nauw met elkaar verbonden. Door te leren kunnen organisaties immers hun producten, diensten en werkprocessen verbeteren en vernieuwen (Van der Torre et al., 2020). Meer weten? Ga dan naar deze [link](#).

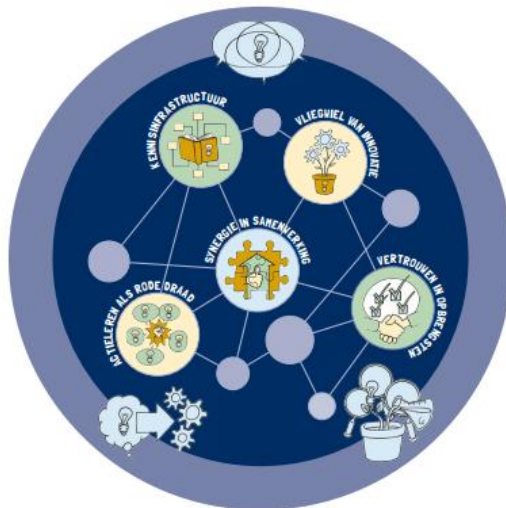
Wat zijn leernetwerken?

Binnen leernetwerken gaan meerdere personen (meestal 5-20 personen) met elkaar aan de slag om 1) oplossingen te bedenken voor complexe vraagstukken en van elkaar te leren, 2) na te denken over nieuwe innovaties en deze te ontwikkelen of 3) deel te nemen aan onderzoek (naar: Hord, 1997). Een Leernetwerk wordt ook wel een learning community, community of practice, living lab of werkplaats genoemd. Binnen een leernetwerk denkt men gezamenlijk na over een bepaalde kwestie en mogelijke oplossingsrichtingen vanuit verschillende perspectieven of partijen (vanuit beleid, onderwijs, praktijk, onderzoek en de doelgroep) (Wenger, 2000). Meer weten? Ga dan naar deze [link](#).

2 Twee raamwerken

TNO Health & Work heeft in samenwerking met de Hogeschool Leiden het raamwerk ‘Leernetwerken in het Sociaal Domein’ (LISO) ontwikkeld, dat onder andere gebaseerd is het Community Coalition Action Theory (CCAT-)model) (Dunn-Butterfoss, 2007; Kegler & Swan, 2011; in Pannebakker et al., 2021; Pannebakker & Wildeman, 2022). Het framework bestaat uit verschillende kernelementen, die schematisch weergegeven worden in Figuur 1.

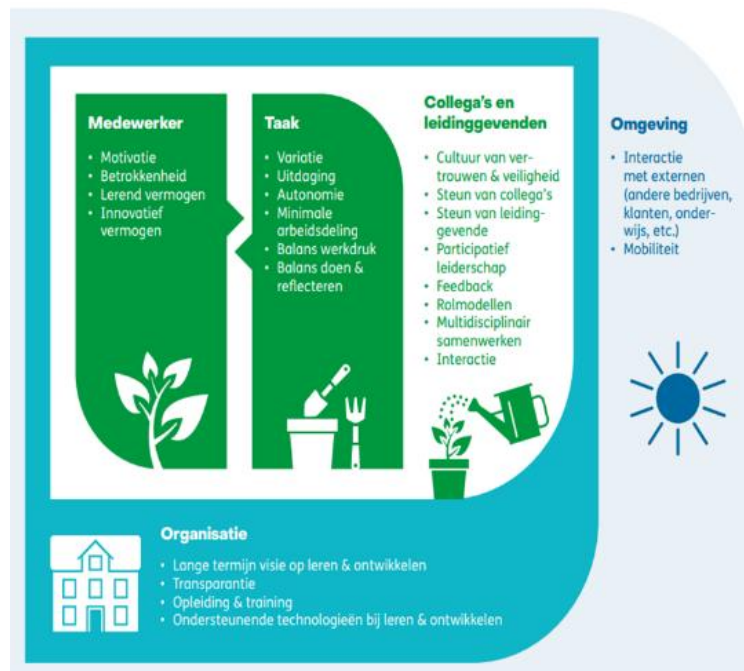
Het model van de lerende en innovatieve organisatie is ook ontwikkeld door TNO, maar is gebaseerd op theorieën over lerende organisaties (Garvin et al., 2008), werkplekleren (Van Woerkom, 2003) en informeel leren (Kyndt et al., 2016 in Habermehl et al., 2017). Daarnaast zijn inzichten uit sociale innovatie en workplace innovation (Dhondt et al., 2017) en het effect op innovatief en ondernemend vermogen in kaart gebracht. De stimulerende factoren uit de literatuur rond leren en (sociaal) innoveren zijn geïntegreerd tot één model (Van der Torre et al., 2019) (Figuur 2).



De LISO-werkwijze beschrijft vijf kernelementen: leernetwerken die deze elementen bevatten of toepassen, functioneren meer effectief dan netwerken waarin dat niet het geval is. Een succesvol leernetwerk beschikt over een kennisinfrastructuur (gedeelde plek om informatie te delen), er is synergie, actieleren, het leernetwerk fungeert als vliegwiel voor vernieuwing en er is vertrouwen in de opbrengsten van het leernetwerk.

Figuur 1 5 kernelementen van succesvolle leernetwerken, zoals opgenomen in de LISO-werkwijze (Dorp et al., 2025)

Het TNO-model voor Lerende en Innovatieve Organisaties toont de belangrijkste factoren voor (informeel) leren en (sociale) innovatie – verdeeld over verschillende niveaus. Alle niveaus (medewerker, taak, team, organisatie en omgeving) zijn belangrijk om leren en innoveren te stimuleren. Het model helpt om integraal naar leren en innoveren in de organisatie te kijken. Daarnaast helpt het om inzicht te krijgen in waar het goed gaat, en waar nog verbetering wenselijk is.



Figuur 2. TNO-model voor een lerende en innovatieve organisatie (Koopmans, 2023a)

Beide modellen gaan over leren maar er zijn ook verschillen, zoals in schaal: binnen organisaties of organisatie-overstijgend. Maar hoe leernetwerken en lerende organisaties nu precies verschillen en overlappen en hoe ze elkaar kunnen versterken is nog niet systematisch onderzocht. We stellen de volgende vragen centraal:

Welke elementen overlappen in het gedachtengoed van leernetwerken en lerende organisaties en hoe versterken zij elkaar?

Welke elementen verschillen in het gedachtengoed van leernetwerken en lerende organisaties?

Hoe verhouden leernetwerken en de lerende organisatie zich tot elkaar?

3 Methode: scoping review en expertsessies

Om antwoord te geven op deze onderzoeksvragen werd gebruik gemaakt van een scoping review, waarbij gekeken werd naar kenmerken van succesvolle organisatie-overstijgende leernetwerken en lerende organisatie. Zoektermen waren gericht op de onderzoeksvraag: Lerende organisaties (*informal learning, workplace learning, workplace innovat*, learning culture, learning climate, organizational learning, learning organization, organisational learning, learning organisation, Continuous learning, Lifelong learning, Workplace adapt*, social innovat*, intrapreneurship*), en (*factors OR determinants*) en leernetwerken (*community of practice, learning organisation, interorganisational network*) en het toepassingsveld van het sociaal domein (*youth, child*, youth care, family care, youth welfare, juvenile service, child service, children 's aid, mental health, well child clinic, preventive child health care, public health, health, health care, epidemiology, return to work, reintegration*, guidance, public employment service, social service, service development, job search, supported employment, reemployment, job placement, job retention*). Publicatiedatum vanaf 2005; databank Scopus.

Daarnaast is er aanvullend gezocht naar artikelen bij: 1. de referentielijsten van de TNO rapporten over leernetwerken en lerende organisaties (<https://leernetwerkeninhetsociaaldomein.nl/liso-werkwijze/onderbouwing-bronnen/>), Van der Torre et al., 2019; Koopmans et al., 2023b). 2. De literatuurverwijzingen van artikelen uit de scoping review.

De search in de databank Scopus leverde in eerste instantie vier artikelen op. Van deze vier artikelen zijn de referentielijsten doorgenomen. Dit leverde nog eens 14 artikelen op. Geen van deze artikelen beschreef echter de relatie tussen leernetwerken en lerende organisaties specifiek in het sociaal domein, daarom is ook buiten sociaal domein gekeken. Een aanvullende search in Scopus - zonder het toepassingsveld van het sociaal domein - leverde 33 artikelen op. Uit de referentielijsten van de TNO rapporten over leernetwerken en lerende organisaties kwamen tot slot nog twee extra artikelen naar voren. Dit brengt het totaal op 53 gevonden artikelen. Na selectie - op basis van het doorlezen van de abstracts door twee onderzoekers - werden 10 artikelen uiteindelijk geïncludeerd die ingingen op zowel leernetwerken en lerende organisaties en/of de relatie hiertussen. De 10 artikelen zijn verdeeld over twee onderzoekers die elk vijf artikelen hebben beoordeeld. De uitkomsten hiervan zijn vervolgens vergeleken en samengevoegd.

Naast de scoping review zijn twee expertsessies georganiseerd voor het verzamelen van aanvullende inzichten. Het gaat zowel om een interne (binnen TNO) als externe expertsessie.

Tijdens de interne expertsessie zijn door twee TNO experts (één m.b.t. lerende organisaties en één m.b.t. leernetwerken) aanvullende overlappende thema's, verschillen tussen de modellen en mogelijke versterkingen in kaart gebracht. Hiervoor werden vooraf grijze literatuur, bij experts bekende relevante literatuur van voor 2005 en binnen TNO ontwikkelde

producten rond lerende organisaties en leernetwerken bestudeerd (artikelen, handleidingen, rapporten, etc.).

De tweede expertsessie bestond uit het voorleggen van de bevindingen aan een adviesgroep van externe experts. Met hen zijn de bevindingen getoetst op herkenbaarheid in de praktijk. De adviesgroep bestond uit Menno Reijneveld (hoogleraar sociale geneeskunde), Rik Braams (senior onderzoeker lectoraat Netwerken voor Transitie), Karlijn Stals (netwerkleider kwaliteit en blijvend leren bij het Nederlands Jeugdinstituut), Jos Sanders (Lector Human Capital Innovations), Eva Kunseler (programmameider Leren in Opgavegerichte Netwerken), Lennart van der Wel (trekker leernetwerk Enver) en Chris Kuiper (Lector Waarde(n)volle Zorg voor Jeugd). In deze sessie is met de adviesgroep gediscussieerd aan de hand van drie vragen:

1. Vanuit je eigen expertise: hoe zien jullie – vanuit jullie eigen expertise - de verschillen/ overlap/ versterking van de begrippen LEERNETWERKEN en LO? Vanuit welke gedachtengoed/ paradigma redeneer je?
2. Wat zou betekenisvol vervolgonderzoek zijn om de samenhang van de twee begrippen verder te onderzoeken?

4 Resultaten

Een belangrijke eerste bevinding is dat er weinig empirisch onderzoek is gedaan naar de relatie tussen leernetwerken en lerende organisaties, zeker niet wanneer we alleen kijken binnen het sociale domein. In de tabellen 1 t/m 3 worden de uitkomsten van de scoping review samengevat. De expertsessie waarin gereflecteerd werd op een vergelijking tussen de LISO-werkwijze en de lerende organisatie leverde de meeste inzichten op. Deze inzichten zijn vervolgens door betrokken TNO-experts onderbouwd met verwijzingen naar relevante literatuur.

Uit de literatuur en een expertsessie blijkt dat lerende organisaties en leernetwerken elkaar goed kunnen versterken. Leernetwerken kunnen helpen bij het uitwisselen van kennis tussen verschillende organisaties en onderwijspartijen. Daarmee dragen ze bij aan de 'omgeving' van een lerende organisatie. Andersom werken leernetwerken het beste als de leden/deelnemers uit organisaties komen waar leren wordt gestimuleerd. Dan kan nieuwe kennis niet alleen door henzelf worden toegepast, maar ook breder binnen de organisatie worden verspreid.

Een verschil is dat lerende organisaties zich vooral richten op het creëren van goede voorwaarden om binnen een organisatie te kunnen leren en te vernieuwen. Leernetwerken richten zich volgens de LISO-werkwijze juist op het daadwerkelijk leren en veranderen van een werkwijze in de praktijk. Op deze manier kan de lerende organisatie een goede aanvulling zijn op een leernetwerk.

Tabel 1 geeft een overzicht van de resultaten van de scoping review naar aanleiding van de onderzoeksvraag “Hoe verschillen, overlappen en versterken de begrippen leernetwerken en lerende organisaties elkaar?” In **Tabel 2** staan de opbrengsten van de expertsessie weergegeven. Deze opbrengsten bouwen voort op de scoping review.

Tabel 1. *Overzicht resultaten scoping review "Hoe verschillen, overlappen en versterken de begrippen leernetwerken en de lerende organisatie elkaar?"*

THEMA	TOELICHTING	VERWIJZING
<i>Onderlinge relatie</i>		
Een leernetwerk als een vorm van lerende organisatie	Een leernetwerken (hier genoemd: learning community) is zelf een soort lerende organisatie.	Kearney, 2012
leernetwerken als conditie voor de lerende organisatie	Leren in een inter-organisatieel netwerk is van invloed op organisatieprestaties.	Klein et al., 2021;
	Wanneer organisaties een meer exploratieve leeroriëntatie hebben zoeken zij samenwerking via leernetwerken met meerdere externe actoren. Een meer exploitieve leeroriëntatie ontmoedigt juist de samenwerking met leernetwerken.	Westerlund & Rajala, 2010
De lerende organisatie als conditie voor leernetwerken	Pleiten voor meer aandacht voor de bredere context (LO) waarbinnen personen en processen in leernetwerken functioneren.	Haneberg & Aaboen, 2021
Wisselwerking	Er is sprake van een wederkerige relatie. Ze informeren elkaar over en weer.	Kearney, 2012

Tabel 2. *Overzicht resultaten expertsessie binnen TNO “Hoe verschillen, overlappen en versterken de begrippen LO en LEERNETWERKEN elkaar?”*

THEMA	TOELICHTING	VERWIJZING
<i>Overeenkomsten</i>		
Systeemaanpak	Om een lerende organisatie te creëren is het belangrijk om integraal naar een organisatie te kijken. Alle niveaus hangen met elkaar samen en ondernomen acties moeten een samenhangend geheel vormen om maximaal effectief te zijn.	Koopmans et al., 2023b
Zowel de lerende organisatie als leernetwerken werken vanuit een systeemaanpak.	Bij leernetwerken gaat het om publiek-private of inter-organisatiele samenwerkingsverbanden rond verschillende complexe vraagstukken. Hierin werken deelnemers vanuit verschillende perspectieven – zoals wetenschap, gemeenten, onderwijs, de doelgroep en praktijkorganisaties – samen. Dit brede scala aan deelnemers zorgt voor rijke inzichten en innovatieve oplossingen.	Dorp et al., 2025
Stimuleren van leren en innoveren	Bij het een lerende organisatie model wordt gekeken naar de aan- of afwezigheid van relevante condities voor leren en innoveren in een organisatie. Het gaat achtereenvolgens om (a) condities m.b.t. medewerkers, (b) taken, (c) collega’s en leidinggevenden, (d) omgeving en (e) organisatie.	Koopmans et al., 2023a
Zowel de lerende organisatie als leernetwerken richten zich op condities om leren en innoveren te stimuleren	In het raamwerk wordt gekeken naar welke relevante condities aanwezig moeten zijn voor een succesvol leernetwerk. Het gaat achtereenvolgens om (a) een solide basis voor samenwerking door een goede kennisinfrastructuur, (b) synergie in samenwerking waarbij gedeelde passie en wederzijds begrip leiden tot effectiviteit, (c) actieleren als rode draad om inzichten om te zetten in impact, (d) het vliegwiel van innovatie door gezamenlijke verandering in leernetwerken, en (e) vertrouwen in opbrengsten waarbij unieke waarde voor verdere deelnemers wordt gecreëerd.	Dorp et al., 2025
Belang van structuren/processen	Bij het model over lerende organisaties worden o.a. benadrukt ruimte voor variatie, reflectie en het belang van transparantie (i.v.m. informatie-asymmetrie).	Koopmans et al., 2023a
Zowel de lerende organisatie als leernetwerken wijzen op belangrijke werkzame elementen in structuren/processen	In het raamwerk van leernetwerken wordt o.a. benadrukt variatie, reflectie en aandacht voor de cognitieve afstand tussen deelnemers (informatie-asymmetrie).	De Wolff & Pannebakker, 2023

<i>Verschillen</i>		
Scope Intra-organisatieel vs. inter-organisatieel	De lerende organisatie richt zich met name op <i>intra</i> -organisatieel leren en innoveren (uitzondering: condities m.b.t. snijvlak organisatie & haar omgeving).	Koopmans et al., 2023a; Poell, 2005
	Leernetwerken richt zich met name op <i>inter</i> -organisatieel leren en innoveren (uitzondering: kennistransfer naar moederorganisatie).	Dorp et al., 2025
Startsituatie Bestaande organisaties vs. startende leernetwerken	Het model van lerende organisaties gaat uit van een bestaande situatie waarin condities moeten/kunnen worden aangescherpt/verbeterd.	Koopmans et al., 2023b
	Het raamwerk van leernetwerken richt zich op het opzetten (en vervolgens onderhouden) van nieuwe leernetwerken.	Dorp et al., 2025
Mate van vrijwilligheid Formele vs. informele organisatievorm	Leren en innoveren heeft in het lerende organisatie model een meer 'verplicht' karakter dan in leernetwerken. Leren en innoveren zijn immers relevante prestatie-indicatoren in de uitvoering van iemands taken, waar medewerkers ook op kunnen worden beoordeeld en aangestuurd.	Wenger & Snyder, 2000
	Leren en innoveren heeft in leernetwerken een veel meer 'vrijwillig' karakter. Ze zijn daarmee sterk afhankelijk van de mate van enthousiasme, relevantie en waarde die ze voor deelnemers weten te creëren.	Wenger, McDermott & Snyder, 2002
Niveau Micro, meso, macro	Het lerende organisatie model richt zich op zowel het leren door de organisatie (macro) als individuen binnen de organisatie (micro).	Marsick, Bitterman & Van der Veen, 2000
	Leernetwerken richt zich met name op het leren van een groep: de deelnemers aan het leernetwerken en via de deelnemers hun organisaties (meso).	Marsick, Bitterman & Van der Veen, 2000
Ontwikkelperspectief	Lerende organisaties worden gezien als een specifieke soort organisaties die kunnen worden gekarakteriseerd aan de hand van specifieke interne condities. Met doelbewuste inspanningen vanuit management kan een lerende organisatie worden ontworpen (normatief).	Dibella, 1995; Pyrko, Dörfler & Eden, 2016

Normatief, ontwikkelingsgericht	leernetwerken ontwikkelen zich op basis van het doorlopen van vaste fases binnen een bepaalde levenscyclus. Het leren binnen een leernetwerken en belangrijke condities hierbij variëren hierdoor door de tijd (ontwikkelingsgericht).	Dibella, 1995; Pyrko, Dörfler & Eden, 2016
Uitkomsten	Een lerende organisatie wil vooral bijdragen aan het verbeteren van organisatieprestaties.	Marsick & Watkins, 2003
Organisatieprestaties vs. maatschappelijke opgaven	Leernetwerken willen vooral bijdragen aan het oplossen van complexe problemen en maatschappelijke opgaven.	Dorp et al., 2025
<i>Onderlinge relatie</i>		
Een leernetwerk als een soort lerende organisatie	Beide beschrijven het leren van groepen mensen binnen een sociale eenheid die samen komen rond een gemeenschappelijk doel.	Marsick, Bitterman & Van der Veen, 2000;
leernetwerken als conditie voor de lerende organisatie	Leren in een inter-organisationeel netwerk is van invloed op organisatieprestaties.	Koopmans et al., 2023a

De resultaten uit de scoping review en interne expertsessie worden grotendeels als herkenbaar en van meerwaarde ervaren door de adviesgroep. Wel wordt opgemerkt dat in de analyse aspecten van beide begrippen sterk uit elkaar zijn getrokken die in de praktijk vaak door elkaar lopen. Dit maakt het weliswaar mogelijk beide begrippen grondig af te pellen, maar geeft de analyse ook een zeker kunstmatig karakter.

Tabel 3. Overzicht commentaar en aanvullingen adviesgroep

THEMA	TOELICHTING ADVIESGROEP	PARADIGMA
Startsituatie	Was bestaande organisaties vs. startende leernetwerken in Tabel 2:	Leernetwerken
Gevestigde organisaties vs. relatief nieuwe leernetwerken	De adviesgroep geeft aan leernetwerken en lerende organisatie een verschillende levensduur hebben; leernetwerken korter want gelinkt met het oplossen van het vraagstuk. De lerende organisatie vraagt doorlopende aandacht. Onderzoek naar leernetwerken vraagt om leernetwerken met een zekere mate van historie.	

Mate van vrijwilligheid Hiërarchische vs. horizontale verantwoordingsrelaties	Was formele vs. informele organisatievorm in Tabel 2: Meer in lijn met andere literatuur (Regeer et al., 2016; Wenger, 2010) is het om te spreken over de verantwoordingsstructuur: is er sprake van een hiërarchische verantwoordingsrelatie of van een horizontale verantwoordingsrelatie? Dit past ook beter bij de context van de Jeugdzorg waar het vaak onduidelijk is wie er nu wel en niet tot de organisatie gerekend kan worden.	Critical realist evaluation, transdisciplinair onderzoek
Niveau: Micro, meso, macro	In de adviesgroep ontstond een discussie of er een verschil in schaalgrootte bestaat tussen leernetwerken en lerende organisaties. In de zorg voor jeugd zijn grote organisaties actief, die weer onderverdeeld kunnen worden in bijvoorbeeld regionale afdelingen. Hebben we het dan over één lerende organisatie of een leernetwerk? In de scoping review vinden we geen aanwijzingen voor een duidelijk verband met schaalgrootte voor de indeling in lerende organisatie of leernetwerken.	Leernetwerken
Ontwikkelperspectief Normatief, ontwikkelingsgericht, vermogensgericht	Was normatief, ontwikkelingsgericht in Tabel 2. Het zou mogelijk interessant kunnen zijn om lerende organisaties en leernetwerken meer te verbinden met een cultuurwetenschappelijke benadering van leercultuur in organisaties. Normen en waarden rond leren (bijv. waar een lerende organisatie of leernetwerken aan zou moeten voldoen om goed/beter te functioneren volgens externe onderzoekers of adviseurs) landen nooit in een neutraal speelveld. Daarom is het belangrijk om – vanuit het perspectief van direct betrokkenen zelf - dit speelveld in kaart te brengen en doelen te stellen voor eventuele verbetering.	Cultuurwetenschappelijke benadering van leercultuur in organisaties (zie Edzes, 2025; Van Es, 2025)
Uitkomsten Organisatieprestaties vs. maatschappelijke opgaven	De focus op verschillende uitkomsten heeft ook een relatie met de samenstelling van partijen in een leernetwerk. Daar waar het gaat om een focus op maatschappelijke opgaven, zijn leernetwerken domeinoverstijgend georganiseerd. In andere gevallen kunnen leernetwerken ook georganiseerd worden rond partijen die actief zijn in hetzelfde domein.	Leernetwerken

Suggesties voor betekenisvol vervolgonderzoek die gedaan zijn door de adviesgroep hebben betrekking op:

- Aandacht voor machtsstructuren die leren kunnen beïnvloeden (Coopey, 1995);
- De rol van leiderschap (een lerende organisatie lijkt sterk afhankelijk van centrale leiders in een organisatie);
- Een cultuurwetenschappelijke benadering van zowel de lerende organisatie en leernetwerken
- Het verbinden van de literatuur over de lerende organisatie en leernetwerken met literatuur over Leergemeenschappen

5 Discussie

Met behulp van een scoping review en expertsessies hebben we onderzocht (1) welke elementen overlappen bij het gedachtengoed van de lerende organisatie en leernetwerken (2) welke elementen verschillen en (3) hoe het gedachtengoed over de lerende organisatie en leernetwerken elkaar kan versterken. Duidelijk is geworden dat beide benaderingen van elkaar gescheiden zijn. Er is weinig literatuur die de onderlinge verhouding (overlap, verschillen, synergie) tussen de lerende organisatie en een leernetwerk beschrijft, en nog minder empirie. Dit terwijl uit de beperkte literatuur en expertsessie aanwijzingen naar voren komen dat de lerende organisatie en leernetwerken elkaar kunnen versterken in het vinden van oplossingen en verbeteren van prestaties van organisaties. Zo blijkt onder meer dat de intraorganisatie-blik van de lerende organisatie en de interorganisatie-blik van LISO complementair zijn aan elkaar en kansen biedt voor duurzame kennisdeling en ontwikkeling. Dit lijkt met name relevant in de huidige tijdgeest van meer 'wicked problems' en grote maatschappelijke transitie, waarin het vinden van oplossingen steeds meer om samenwerking met externe partijen vraagt. Verder onderzoek is nodig om de aard en effectiviteit van de interactie tussen de lerende organisatie en leernetwerken verder te verhelderen. Dit kan bijdragen aan beter inzicht in hoe deze samenhang het lerend vermogen van het sociale domein kan versterken en daarmee optimaal kan worden benut.

Deze factsheet is tot stand gekomen binnen het project vanuit het ZonMw onderzoeksprogramma lerende organisaties in de zorg voor jeugd (nummer: 07440242310015). Het onderzoek is uitgevoerd met middelen van TNO.

6 Referenties

- Butterfoss, F. D. (2007). *Coalitions and partnerships in community health*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved from <http://www.josseybass.com/>
- Coopey, J. (1995). The Learning Organization, Power, Politics and Ideology Introduction. *Management Learning*, 26(2), 193-213.
- De Wolff, M., & Pannebakker, N. (2023). *Samen leren en innoveren in leernetwerken met publieke en private partijen*. Leiden: TNO
- Dhondt, S., Totterdill, P. Boermans, S., & Ziauberyte-Jakstiene (2017). Five Steps to develop workplace innovation. In P.R.A. Oeij, D. Rus & F.D. Pot, F.D. (Eds). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* (pp. 301-319). Cham, Switzerland: Springer International Publishing
- Dibella, A. (1995). Developing learning organizations: A matter of perspective. *Academy of Management Proceedings*, 287-290.
- Dorp, M. van, Pannebakker, N., Kuiper, C., & Gonçalves-Prins, R. (2025). *Het Liso handboek: verbeter samen het sociaal domein met leernetwerken volgens de LISO-werkwijze*. Leiden: TNO, ZonMw
- Edzes, A. & van Es, E. (2025). *Leercultuur is overal*. Tijdschrift voor HRM.
- Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008, March). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 109-116.
- Habermehl, I., Bollen, K., & Segers, M. (2017). *Leren op het werk: wat weten we over informeel leren?* Den Haag: A+O fonds Rijk.
- Haneberg, D., & Aaboen, L. (2022). Entrepreneurial learning behaviour of community insiders. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(2), 306-324. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0255>
- Kearney, J., & Zuber-Skerritt, O. (2012). From learning organization to learning community: Sustainability through lifelong learning. *The Learning Organization*, 19(5), 400-413. <https://doi.org/10.1108/09696471211239703>
- Klein, L., Bortolaso, I., & Mina, A. (2021). The impact of social features underlying inter-organizational networks on learning: insights from Brazilian evidence. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(9), 1556-1569
- Koopmans, L. (2023a). *Wegwijzer: een lerende en innovatieve organisatie creëren: stimuleren van leren en innoveren bij alle medewerkers in vijf stappen*. Leiden: TNO.
- Koopmans, L., Bruel, D., Bergh, R. van de, & Torre, W. van der (2023b). *Van weten en willen, naar dóen: Interventies voor een lerende en innovatieve organisatie*. Leiden: TNO.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.

Marsick, V., Bitterman, J., & Van der Veen, R. (2000). From the learning organization to learning communities: Toward a learning society. Columbus: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment, College of Education, the Ohio State University

Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>

Pannebakker, N., & Wildeman, I. (2021). Factsheet leren & implementeren: Doorbouwen op onderzoek vanuit de praktijk.

Pannebakker et al. (2025). Verbeter samen het sociaal domein met leernetwerken volgens de LISO-werkwijze. <https://publications.tno.nl/publication/34643644/r9T0gCn5/TNO-2025-handboekliso.pdf>

Poell, R. (2005). Learning organizations and communities of practice: A critical evaluation. In: J. Wilson (Ed.), *Human resource development: Learning and training for individuals and organisations* (pp.99-110). Publisher: London: Kogan Page

Pyrko, I., Dörfler, V., & Eden, C. (2016). Thinking together: What makes Communities of Practice work? *Human Relations*, 70(4), 389-409. <https://doi.org/10.1177/0018726716661040>

Regeer, B., de Wildt-Liesveld, R., van Mierlo, B., & Bunders, J. (2016). Exploring ways to reconcile accountability and learning in the evaluation of niche experiments. *Evaluation*, 22(1), 6-28.

van der Torre, W., Verbiest, E., Preenen, P., van den Tooren, M., van den Bergh, R., & Koopmans, L. (2019). *Lerende en Innovatieve Organisaties. Een organisatiemodel met praktijkvoorbeelden* (TNO-rapport). Leiden: Gezond Leven.

van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., van den Bergh, R., & van den Tooren, M. (2020). *Lerende en innovatieve organisaties: Een integraal organisatiemodel en praktijkvoorbeelden uit de IT*. Tijdschrift voor HRM, 23(4), 1-24.

van Es, E., Mazereeuw, M., Polstra, L. & Edzes, A. (2025). Naar een breder begrip van leer-cultuur. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 41(2), 153-166.

van Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organisational learning*. Enschede: Twente University (dissertation).

Wenger, E. & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78, 139-145

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Seven principles for cultivating communities of practice*. Cambridge: Harvard Business School Working Knowledge Paper

Wenger, E. (2010). Communities of Practice and social learning systems: the career of a concept. In Blackmore, C. (Ed.). *Social Learning Systems and Communities of Practice*. London: Springer, pp. 179-198.

Westerlund, M., & Rajala, R. (2010). Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(6), 435-442

Health & Work

Sylviusweg 71
2333 BE Leiden
www.tno.nl

TNO innovation
for life