

A close-up photograph showing several hands of different people reaching towards a central point where several interlocking gears are being assembled. The gears are in various colors: yellow, orange, red, teal, and green. The background is dark and out of focus, emphasizing the hands and the gears.

HET LISO HANDBOEK

Verbeter samen het sociaal domein met leernetwerken volgens de LISO-werkwijze



INHOUD

VOORAF



1
HET
LEERNETWERK



2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK



3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN



4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN



5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER



6
STRUIKEL
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN



7
GOED
AFSLUITEN



VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

Lerende netwerken zorgen voor innovaties die anders misschien niet tot stand waren gekomen. Onderweg komen netwerken de nodige hobbels tegen. Ontwikkelaars Noortje Pannebakker en Chris Kuiper vertellen hoe de gestructureerde LISO-werkwijze hulp biedt.

LISO-WERKWIJZE IN HET KORT

Bekijk het [filmpje](#) waarin de LISO-werkwijze wordt uitgelegd en ontdek hoe de online-tool jouw leernetwerk kan versterken.



EVEN VOORAF

Waar komt jullie enthousiasme over lerende netwerken vandaan?

Noortje: 'Ingewikkelde problemen kun je niet in je eentje oplossen. Onderzoeken wat het beste werkt of aansluit bij de "eindgebruiker", gebeurt met verschillende perspectieven samen: beleid, de sector, inwoners, ouders en jeugdigen of wetenschappers en onderwijs. Dat doet recht aan het oplossen van complexe vraagstukken en maakt dat een innovatieve werkwijze invoeren gemakkelijker verloopt.'

Waarom is samen (leren) innoveren juist nu belangrijk?

Chris: 'We komen uit een periode van verkokering en beroepskrachten moesten professionaliseren, specialiseren. Waardevol, maar de verbinding

met elkaar is een beetje verloren gegaan. Daarnaast is het onbetaalbaar dat zoveel kinderen jeugdhulp ontvangen en is dat eigenlijk niet normaal. Als ieder in zijn eigen hokje blijft proberen, krijgen we geen verbetering.'

Naast kennis ophalen is samen leren veranderen een doel van lerende netwerken. Waarom?

Chris: 'Veranderen is niet gemakkelijk. Je bent gewend om het zus-of-zo te doen, de financiën zijn daarop ingericht, je voelt je er comfortabel en competent bij... Gedachten en ideeën van elkaar horen, werelden samenbrengen en samen doordenken helpt je om flexibeler en creatiever te gaan nadenken over verandering. En het is nog leuk ook.'

LISO-WERKWIJZE SAMENGEVAT

De LISO-werkwijze, een methodiek ontwikkeld voor leernetwerken in het sociaal domein, combineert wetenschappelijke inzichten met de praktijkervaring van experts. Deze werkwijze is onderscheidend omdat vakkennis en wetenschap op een systematische manier worden samengebracht. Met een 3-fasenaanpak, uitgevoerd in de geest van vijf kernelementen, biedt de werkwijze een praktische en onderbouwde route naar duurzame resultaten.

Leernetwerken zelf zijn samenwerkingsverbanden waarin deelnemers vanuit verschillende perspectieven – zoals wetenschap, gemeenten, onderwijs, de doelgroep en praktijkorganisaties – samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken. Dit brede scala aan deelnemers zorgt voor rijke inzichten en innovatieve oplossingen, terwijl de LISO-werkwijze richting geeft aan het proces en de samenwerking versterkt.

VOORAF

1 HET LEERNETWERK

2 DE LISO- WERKWIJZE: AANPAK

3 DE LISO- WERKWIJZE: BOUWSTENEN

4 EEN LEERNETWERK STARTEN

5 DE LEERNETWERK- TREKKER

6 STRIJKEL- BLOKKEN EN OPLOSSINGEN

7 GOED AFSLUITEN

Vanwaar de wens om innovaties meer gestructureerd te monitoren en het proces in een vorm te gieten met de LISO-aanpak?

Chris: 'Het is prettig om te weten welke stappen meestal plaatsvinden in dit soort processen. De LISO-werkwijze reikt handvatten aan voor wat je kunt doen als het even niet lekker loopt of een andere kant opgaat dan gedacht. Dit handboek helpt iedereen die op gelijkwaardige voet wil leren en onderzoeken, zodat je niet alles opnieuw hoeft uit te vinden en voorbereid bent.'

Wat levert het op als je het proces van samen leren volgt?

Noortje: 'Het draagt op drie niveaus iets bij: voor de deelnemers, de partners betrokken

bij het leernetwerk en de eindgebruiker (de inwoner, het gezin, de professional). De deelnemers vinden het prettig om te reflecteren op: doen we het goede? Voor het consortium, het tijdelijke samenwerkingsverband, is het interessant dat deelnemende organisaties meer een lerende, innoverende houding aannemen. Daardoor nemen organisaties kritische vragen van hun medewerkers serieuzer. Bovendien verbetert de samenwerking tussen organisaties en leren ze van elkaars bedrijfsvoering.

Tenslotte remt het de voortgang als iedereen het wiel zelf uitvindt. Met zijn allen bezig zijn met onderzoek en nieuwe oplossingen helpt echt bij het gezamenlijk invoeren van een nieuwe methode. Daarnaast sluit een nieuw

ontwikkelde oplossing beter aan bij de eindgebruiker als diegene meedenkt, doet en onderzoekt gedurende het proces.'

Wat heb je aan de LISO-werkwijze?

Noortje: 'LISO biedt een gestructureerde opzet en inzicht in gelijkwaardig innoveren. Het is stevig theoretisch onderbouwd en we zijn bezig met de eerste praktijkevaluaties.' Chris: 'Met de LISO-werkwijze kunnen lerende netwerken verder professionaliseren en zorg en hulp aan kinderen en gezinnen verbeteren.'

Wat houdt de LISO-werkwijze in?

Noortje: 'De werkwijze bestaat uit 5 bouwstenen of kernelementen die altijd terugkomen in een lerend netwerk. Het eerste kernelement is een ondersteunende kennisinfrastructuur, met helderheid over waar ontmoetingen plaatsvinden, wie het voortouw daarin neemt en waar informatie te vinden is. Daarnaast is synergie nodig in de samenwerking. Het is daarvoor goed om direct in het begin en vervolgens regelmatig te polsen waar de onderlinge verschillen liggen en wat jullie gemeenschappelijke drijfveer en verwachting is. Het derde kernelement is dat samen leren altijd de rode draad is tijdens het ontwikkelen en onderzoeken. Ook zijn leernetwerken een vliegwieltje voor veranderde werk- of zienswijzen

DE ONTWIKKELAARS

[Noortje Pannebakker](#) [↗] ontwikkelde de LISO-werkwijze na jarenlange ervaring met leernetwerken als senior onderzoeker bij TNO.

[Chris Kuiper](#) [↗] is lector transformatie, bijzonder hoogleraar intergenerationele overdracht, directeur Innovatie en Kwaliteit bij iHub en betrokken bij de LISO-werkwijze als adviseur.



1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

op andere plekken, gebieden en bij andere mensen – het vierde kernelement. Het laatste element houdt in dat iedereen het vertrouwen in de opbrengst heeft en behoudt.’

Gaat het samen leren en innoveren met die bouwstenen vanzelf?

Chris: ‘De 5 kernelementen vormen het fundament van het leernetwerk. Tijdens de zoektocht naar verandering van complexe vraagstukken doorlopen de deelnemers 3 fasen. Eerst is elkaar begrijpen van belang, want in een leernetwerk zitten deelnemers uit allerlei perspectieven: onderzoekers, beleidsmakers, mensen met ervaringskennis met of ervaringsdeskundigen over het sociaal domein, opleiders, praktijkprofessionals. Vervolgens onderzoek je samen wat helpt om verandering teweeg te brengen. In de derde fase ga je aan de slag met het ontwikkelen van wat nodig is. Daarna reflecteer je op wat er is geleerd en hoe dat ging. Gaandeweg beland je soms toch weer in een fase eerder of je begint na de 3e fase weer met de eerste, omdat inzichten nieuwe vragen oproepen. Met de fasen en kernelementen doorloop je als leernetwerk een kansrijk traject om werkelijk bij te dragen aan een andere aanpak van complexe maatschappelijke vraagstukken.’

ONDERBOUWING EN BRONNEN

Ontdek de onderliggende rapporten en factsheets die de basis vormen voor deze werkwijze. Elk document biedt waardevolle inzichten over de werking van leernetwerken en de ontwikkeling van de LISO-werkwijze. Voor de onderbouwing en bronnen klik [hier](#).



VOORAF

1 HET LEERNETWERK

2 DE LISO- WERKWIJZE: AANPAK

3 DE LISO- WERKWIJZE: BOUWSTENEN

4 EEN LEERNETWERK STARTEN

5 DE LEERNETWERK- TREKKER

6 STRUIKEL- BLOKKEN EN OPLOSSINGEN

7 GOED AFSLUITEN

LEERNETWERKEN PASSEN BIJ LERENDE ORGANISATIES

Geleerde kennis vanuit leernetwerken landt beter in een lerende organisatie, en omgekeerd. Deelname aan een leernetwerk versterkt het lerende en innovatieve vermogen van medewerkers. In een lerende organisatie wordt continu leren gestimuleerd, zowel intern tussen medewerkers, als met externe partners. Denk hierbij aan andere organisaties, klanten en opleidingen. In een lerende organisatie en een leernetwerk is het essentieel dat mensen de ruimte voelen te experimenteren en fouten te maken. Daarnaast zijn autonomie en samenwerking van belang om processen te verbeteren. Tot slot biedt een lerende organisatie (en een leernetwerk) mensen de kans om zelf met ideeën te komen of te werken aan nieuwe ontwikkelingen.

WEGWIJZER NAAR EEN LERENDE ORGANISATIE

TNO heeft een [wegwijzer](#) ontwikkeld die organisaties helpt om meer lerend en innovatiever te worden, met een praktisch 5-stappenplan.

1 HET LEERNETWERK

VOOR EEN COMPLEX VRAAGSTUK

Voordat je een leernetwerk opzet, is het belangrijk om te bepalen of het de beste aanpak is voor het vraagstuk dat je wilt oplossen. Een leernetwerk is geschikt als:

- Het vraagstuk meerdere oorzaken heeft;
- De oorzaken en gevolgen onderling samenhangen;
- Er veel verschillende partijen bij betrokken zijn, met diverse perspectieven en belangen;
- Er een interdisciplinaire aanpak nodig is voor het vinden van oplossingen;
- Je zeker weet dat anderen het vraagstuk niet al eerder hebben aangepakt.

Is dit met het vraagstuk het geval, dan kan een leernetwerk bijdragen aan het vinden van antwoorden. Bij een complex vraagstuk bestaat niet één beste oplossing. Veel is afhankelijk van de situatie.

ORGANISATIE-OVERSTIJGEND

Leernetwerken dragen namen als ‘community of practice, learning community, werkplaats of living lab’. Het gaat altijd om lerende aanpakken die ervaringen en kennis uit de praktijk, wetenschappelijke inzichten en

ervaringen van eindgebruikers samenbrengen om innovatieve evidenced based practice te ontwikkelen. Met andere woorden: vernieuwing gebaseerd op bewijs en inzichten uit de praktijk.

Ook wordt de financier van de zorg of dienstverlening betrokken. Dat zijn in het sociaal domein vaak gemeenten, het Rijk of zorgverzekeraars. Alle deelnemers willen vanuit een sterke drijfveer een complex vraagstuk oplossen. Diversiteit en betrokkenheid van de deelnemers zijn onmisbaar voor succes. Zorg daarom voor een mix van gemotiveerde mensen met verschillende achtergronden.

Leernetwerken kunnen zowel kort- als langdurig samenwerken. Hoe lang de samenwerking in een leernetwerk duurt, hangt af van het vraagstuk en de doelstellingen. Leernetwerken met een korte duur richten zich vaak op specifieke, afgebakende doelen of projecten. Wanneer het vraagstuk nog relatief onbekend is en de oplossing nog niet duidelijk, loopt het leernetwerk doorgaans langer. De omvang van een leernetwerk varieert, maar meestal bestaat het uit een kernteam van 5 tot 20 deelnemers en een bredere groep van meer incidenteel betrokken deelnemers of

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

geïnteresseerden, ook wel de tweede schil genoemd. Deze tweede schil kijkt en leest mee en krijgt een rol of taak wanneer dat nodig is. Leernetwerken kunnen worden opgezet binnen een praktijkorganisatie, tussen gemeenten, op wijk-, regionaal of landelijk niveau.

ROLLEN IN EEN LEERNETWERK

Elk van volgende rollen in een leernetwerk draagt bij aan het gezamenlijke doel en de samenwerking binnen het netwerk. Of je nu de motor bent die de voortgang aandrijft, de verbinding legt tussen het netwerk en de organisatie, of zorgt voor de dagelijkse organisatie – je bijdrage is essentieel. Hiernaast lees je de verschillende rollen en wat ze inhouden voor het succes van het leernetwerk.

PROJECT OF WERKGROEP?

Niet altijd is een leernetwerk de beste optie om een probleem aan te pakken. Zo volstaat een bijscholing of training als aanvulling op bestaande kennis nodig is. Of kan een project aan een duidelijk doel bijdragen, zeker waar het gezamenlijk leren niet voorop staat. Ook kan een werkgroep oplossingen boven water krijgen voor een overzichtelijk probleem. Zodra een vraagstuk ingewikkeld is, vanuit verschillende invalshoeken kan worden bekeken en samen leren en innoveren belangrijk lijkt, is een leernetwerk een goed middel om tot verandering te kunnen komen.



VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

TRACKRECORD

De Werkplaats SAMEN [↗](#)

Jeugdhulpinstanties, jongeren, ouders, wetenschappers, en hogescholen proberen gezamenlijk de hulpverlening in de regio Zuid-Holland aan jeugdigen verder te verbeteren. We sluiten aan bij transformatiedoelen uit het overheidsbeleid, zoals integraal werken en normaliseren.

Community of Practice Gewogen Maatwerk [↗](#)

Gemeenten, wetenschappers en inwoners proberen methodisch werken te bevorderen op het gebied van arbeidsre-integratie.

Samen Werken, Samen Leren [↗](#)

Hogescholen en praktijkinstellingen werken aan een betere aansluiting tussen studie en beroeps-situatie.

Het leernetwerk 'Van Jeugdzorg naar Familie en Netwerkkracht' [↗](#)

iHub, organisatie voor jeugd- en opvoedhulp buigt zich over de vraag hoe jongeren zich meer welkom voelen in residentiële voorzieningen.

Het Leernetwerk Echt samenwerken met jongeren [↗](#)

Jongeren en onderzoekers ontdekken met elkaar hoe je participatief actieonderzoek op een kwalitatief hoog niveau en gebruikersvriendelijk vormgeeft.

Het Leernetwerk Ouderschap 2040 [↗](#)

Onderzoekt hoe toekomstige ouders (nu jongere of jongvolwassene) denken over het op een gezonde manier combineren van werk en gezin.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

De LISO-werkwijze bestaat uit **3 fasen en 5 kernelementen of bouwstenen. Als je de LISO-werkwijze volgt, draait het leernetwerk optimaal. Dat vergroot de kans op succes(sen). In dit hoofdstuk behandelen we de 3 fasen, het volgende beschrijft de 5 kern-elementen.**

ONLINE-TOOL

Ontdek onze online tool, speciaal ontworpen om de LISO-werkwijze te ondersteunen. Deze tool biedt praktische handvatten en inzichten die je helpen bij het versterken van samenwerking en innovatie binnen je leernetwerk. [Bekijk de tool nu](#) en ga direct aan de slag met het versterken van jouw leernetwerk.

2 DE LISO-WERKWIJZE **AANPAK**

3 FASEN

In een leernetwerk doorloop je een continu proces van verandering, in de 3 fasen samen begrijpen, doorgronden en vertalen. Deze fasen doorloop je tijdens bijeenkomsten en ze vormen de rode draad gedurende de looptijd van het leernetwerk, of dit nu kort of lang is.

Je kunt bij elke fase beginnen, afhankelijk van de behoeften van het netwerk en het centrale vraagstuk.

In de eerste fase, **samen begrijpen**, bespreek je als leernetwerktrekker met de deelnemers het vraagstuk en gewenste veranderingen. Bij **samen doorgronden** formuleren deelnemers hoe het thema of oplossing eruit zou moeten zien en bij **samen vertalen** wordt besproken wat opbrengsten betekenen.

Op de volgende pagina's geven we jou als leernetwerktrekker tips en aandachtspunten per fase.

LISO-WERKWIJZE IN HET KORT

Bekijk het [filmpje](#) waarin de LISO-werkwijze wordt uitgelegd en ontdek hoe de online-tool jouw leernetwerk kan versterken.



VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

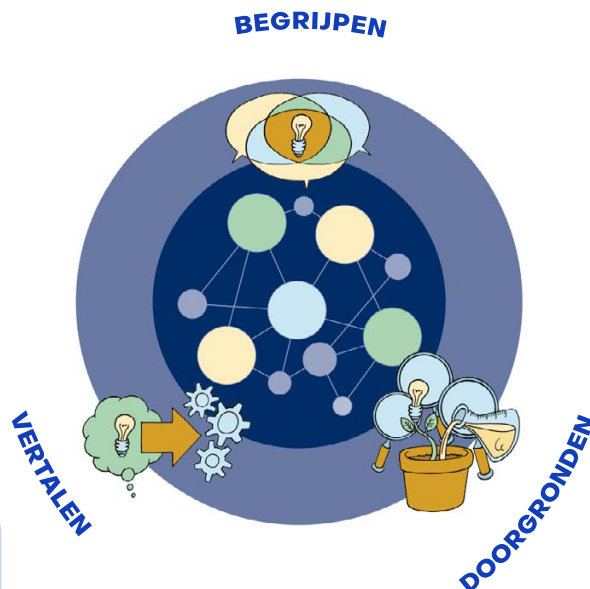
FASE 1: SAMEN BEGRIJPEN

De leernetwerktrekker bespreekt het maatschappelijke vraagstuk en de gewenste veranderingen. Dit omvat de praktijkveranderingen die je wil, de impact op het opleiden van professionals en de onderzoeksvragen (zie [Een leernetwerk starten](#)). Verstaat iedereen hetzelfde onder het vraagstuk, en gebruikt iedereen dezelfde woorden met eenzelfde definitie?

De deelnemers kiezen een thema dat bij het vraagstuk past en delen hun expertise, ervaringen en perspectieven. Deze worden samengevoegd tot een gezamenlijk begrip van oorzaken en oplossingen. Daarnaast formuleren deelnemers persoonlijke leervragen om hun handelen te verbeteren en bij te dragen aan het aanpakken van het vraagstuk. Ze zijn gemotiveerd omdat ze geloven dat hun inspanningen de gewenste verandering mogelijk kan maken.

De opstartfase als basis voor samen begrijpen' De opstartfase van het leernetwerk helpt deelnemers om te komen tot een gezamenlijk begrip van het vraagstuk. De voorbereidende sessies ondersteunen onder andere bij: het formuleren van een gezamenlijke ambitie, het betrekken van de juiste stakeholders, het verkennen van rollen en verwachtingen, en het ontwikkelen van een gedeelde taal rondom het vraagstuk.

[Bekijk de voorbereidende sessies](#) ➔



FASE 3: SAMEN VERTALEN

De deelnemers bespreken wat de resultaten en inzichten uit de experimenten betekenen voor de eigen leervraag en voor het brede maatschappelijke vraagstuk. Deelnemers bespreken hoe ze deze inzichten naar de praktijk kunnen vertalen, zowel in hun eigen werk als voor hun organisatie of achterban. Tijdens deze vertaalslag worden vaak handzame kennisproducten of opleidingsmodules ontwikkeld. Ook wordt er een analyse gemaakt van de belemmerende factoren om de kennisproducten te gebruiken en wat daarvoor oplossingen kunnen zijn. Ten slotte wordt het kennisproduct of opleidingsmodule in gebruik genomen in de organisaties uit het leernetwerk. Zo wordt de eerste stap gezet naar het oplossen van het vraagstuk.

FASE 2: SAMEN DOORGRONDEN

Deelnemers formuleren hun verwachtingen over de vraag hoe het thema of de oplossing in elkaar steekt. Dat gaan zij vervolgens in de praktijk van alledag toetsen in kleine experimenten. Het experiment heeft vaak een link met de persoonlijke leervraag. Uit het experiment blijkt of de verwachting klopt of juist niet. Deze fase bestaat uit een of meerdere rondes experimenten die worden uitgevoerd binnen een of meerdere organisaties. De opbrengsten van de experimenten worden elke ronde samengevoegd. De deelnemers beoordelen met elkaar de waarde en de betekenis van de uitkomsten. De experimenten gaan door totdat de deelnemers weten hoe het thema in elkaar steekt en hoe ze dat kunnen veranderen.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

AAN DE SLAG

WERKVORMEN EN AANDACHTSPUNTEN



FASE 1: SAMEN BEGRIJPEN

Deelnemers werken aan een gedeeld begrip van het vraagstuk en taal om hierover in gesprek te gaan. Ook formuleren deelnemers persoonlijke leervragen.

WERKVORMEN

- **Woordenlijst maken:** deelnemers laten met behulp van beleidsstukken, uitingen in de (sociale) media zien hoe hun eigen organisatie en ervaringsdeskundigen communiceren. Welke termen worden gehanteerd? Maak met elkaar een verklarende woordenlijst van de veelgebruikte termen.
- **Elevatorpitch:** Laat elke deelnemer een korte pitch (ca. 5 min) houden over het ontstaan en de oplossingsrichting van het deelvraagstuk. Dit kan zonder al te veel vooronderzoek, deelnemers zelf hebben al voldoende voorkennis. Voordeel is dat deelnemers na afloop een meer gelijkwaardig kennisniveau hebben.
- **Evolutie van het vraagstuk:** Vraag een expert van buitenaf om de ontwikkeling van het vraagstuk in de afgelopen 25 jaar te schetsen. Bespreek met elkaar wat er is veranderd en wat de deelnemers daarvan vinden.

AANDACHTSPUNTEN

Verschillende perspectieven zijn nodig om het vraagstuk te begrijpen. Houd voor ogen dat leren centraal staat, niet gelijk krijgen.

- Let op dat deelnemers een gelijkwaardige stem krijgen en houden. Benoem verschillen en benadruk de kansen van die diversiteit.
- Elke fase duurt zo lang als nodig is. Lukt het bijvoorbeeld niet om op een lijn te komen over het vraagstuk? Neem de tijd. Dat het proces moeilijk is, biedt al inzichten.



FASE 2: SAMEN DOORGRONDEN

Deelnemers doorgronden hoe het vraagstuk in elkaar steekt en hoe ze dat kunnen veranderen door het uitvoeren van verschillende (kleine) experimenten. Zo beantwoorden ze ook hun eigen leervraag.

WERKVORMEN

- **Aan de slag met experimenten:** Stel groepjes samen die een plan maken voor het uitvoeren van een experiment. Denk aan vragen als: wat ga je anders aanpakken? Wat is daarvoor nodig? Hoe lang duurt het experiment? De groepen bestaan uit een mix van deelnemers met ervaringskennis, vakkennis en deelnemers uit de wetenschap. Het is fijn als deelnemers ook ondersteuning krijgen vanuit de organisatie, bijvoorbeeld van de afdeling innovatie en onderzoek.
- **Effecten monitoren:** Ontwikkel samen een manier waarop je kunt registreren welke effecten je experiment heeft. Dit kan een reflectieverslag zijn of een tevredenheidscheck bij de cliënt.
- **Leren van voorbeelden:** Anders werken is altijd lastig. Werken met een experiment dus ook. Zoek binnen of buiten het netwerk

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN



FASE 3: SAMEN VERTALEN

iemand die weet hoe je een experiment opzet en interpreteert en laat diegene zijn kennis delen met een presentatie.

AANDACHTSPUNTEN

De leernetwerktrekker heeft in de regel overzicht van wat al geprobeerd is om het vraagstuk te begrijpen en veranderen, en wat wel of niet gewerkt heeft. Zie erop toe dat deze expertise ook een plek krijgt in de experimenten.

- Bespreek met deelnemers of zij de ruimte ervaren om de experimenten uit te voeren. Organiseer eventueel een sessie met managers om de experimenten toe te lichten en afspraken te maken over ondersteuning.
- Een belangrijke randvoorwaarde voor een leernetwerk is een veilig en positief leerklimaat. Besteed hier doorlopend aandacht aan. Aandachtspunten zijn een stabiele groep deelnemers, respectvol communiceren en elkaar goed leren kennen.

Deelnemers hebben nieuwe expertise opgebouwd over (een deel van) het maatschappelijke vraagstuk en dit ontwikkeld tot een kennisproduct dat daadwerkelijk wordt gebruikt. Zo worden de gewenste maatschappelijke veranderingen in gang gezet.

WERKVORMEN

- **Gelaagd leren:** Sta stil bij de verschillende niveaus van reflectie:
 - wat heb jij geleerd?
 - wat heeft het leernetwerk geleerd?
 - wat betekent dat voor hoe je je werk doet of hoe het sociale domein is georganiseerd?
- **Laat deelnemers een spiraal tekenen:** Aan de start van de spiraal staan zichzelf. Hoe verder weg van de start, hoe meer het inzicht of de bevinding iets zegt over het vraagstuk.
- **Verandering aanjagen:** Bespreek hoe deelnemers hun inzichten verder brengen in hun werk of achterban. Hoe kun je de verander-energie uit het leernetwerk vasthouden of overbrengen op collega's? Bekijk samen welke verandering binnen de invloedssfeer van de deelnemers ligt.

AANDACHTSPUNTEN

Veranderen is een vak apart. Heb je voldoende veranderkundige expertise in je leernetwerk? Als weinig deelnemers ervaring hebben met het structureel veranderen van processen of nieuwe werkwijzen, schakel dan (eenmalig) zo'n veranderexpert van buitenaf in.

- De stap van individuele leerlessen naar collectieve inzichten over het vraagstuk is niet voor elke deelnemer even gemakkelijk. Reflecteren hoeft ook niet altijd op een talige manier. Besteed er als aandacht aan of iedereen de collectieve inzichten helder heeft en neem er tijd voor om iedereen aangehaakt te hebben als dat nog niet het geval is.
- Het is de bedoeling dat de kennisproducten die in het leernetwerk ontwikkeld zijn, daadwerkelijk worden gebruikt. Stel je daarom de volgende vragen:
 - Heb je hierover vooraf al concrete afspraken gemaakt?
 - Hoe werkt dit in de praktijk?
 - Blijf goed aangesloten bij de organisaties via de verbindingsfunctionaris (Lees hierover meer in [Het leernetwerk](#) en [Een leernetwerk starten](#)).

Het succes van een leernetwerk hangt mede af van hoe het proces verloopt. Een optimaal proces bevat 5 kernelementen. In dit hoofdstuk leggen we uit waarom deze kernelementen of bouwstenen van belang zijn en hoe ze samen tot een beter resultaat leiden.

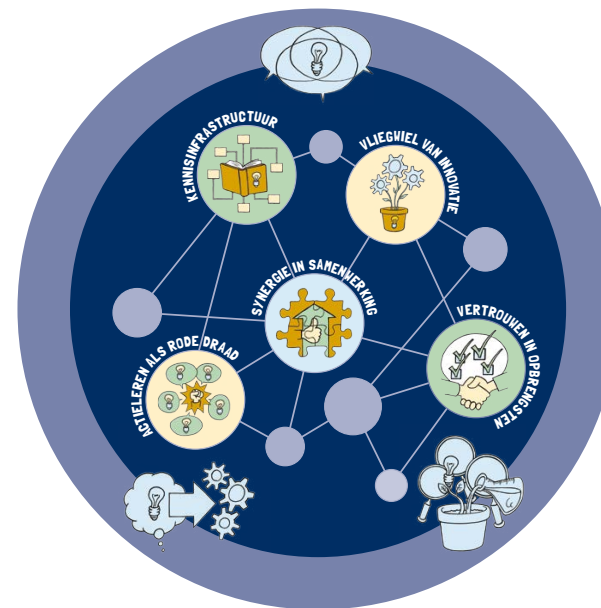
PUBLIEK-PRIVATE LEERNETWERKEN

Publiek-private leernetwerken combineren publieke en commerciële kennis, wat duidelijke afspraken vraagt over waarden en verwachtingen. Reflectie en open communicatie tussen de netwerkleden helpen verschillen te overbruggen. Lees meer in onze [factsheet](#).

3 DE LISO-WERKWIJZE BOUWSTENEN

5 KERNELEMENTEN

De LISO-werkwijze is opgebouwd rond verschillende kernelementen die samen het fundament vormen van succesvolle leernetwerken. Deze elementen – een solide basis voor samenwerking door een goede kennisinfrastructuur, synergie in samenwerking waarbij gedeelde passie en wederzijds begrip leiden tot effectiviteit, actieleren als rode draad om inzichten om te zetten in impact, het vliegwiel van innovatie door gezamenlijke verandering in leernetwerken, en vertrouwen in opbrengsten waarbij unieke waarde voor iedere deelnemer wordt gecreëerd – zijn essentieel voor het opbouwen van een dynamisch en effectief netwerk. Lees de volgende pagina's voor een uitgebreide toelichting op elk kernelement.



CONTEXT

Een leernetwerk functioneert binnen een maatschappelijke context, zoals landelijk beleid en regelgeving. Deze context beïnvloedt de prioriteiten van de deelnemers en dus van je leernetwerk. De leernetwerktrekker speelt hierop in: een leernetwerk is immers succesvoller wanneer het aansluit bij de strategische koers van haar deelnemers. Dit kan door

actuele ontwikkelingen te monitoren en regelmatig te reflecteren op de impact van veranderingen op het netwerk. Kijk ook naar de kwaliteit van de samenwerking van de organisaties buiten het leernetwerk om. Prettig samenwerkende organisaties kunnen met de tijd rivalen worden. Bespreek dit transparant met de deelnemers van het leernetwerk.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

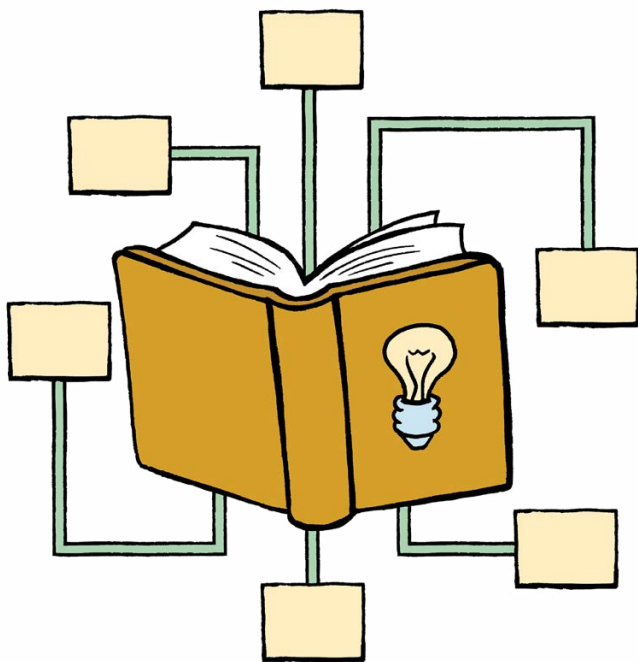
5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

KENNISINFRASTRUCTUUR

EEN SOLIDE BASIS VOOR SAMENWERKING: ESSENTIËLE VOORWAARDEN VOOR EEN EFFECTIEF LEERNETWERK



Voor een succesvol leernetwerk is een goede kennisinfrastructuur nodig. Dat houdt in: helderheid over waar ontmoetingen plaatsvinden, wie het voortouw daarin neemt en

waar informatie te vinden is. Een goedlopend leernetwerk begint met een jaarplanning, een of meer geschikte locaties voor bijeenkomsten, een communicatieplan en een online samenwerkingsplatform. Meestal zijn de project-assistent en een communicatieadviseur hiervoor verantwoordelijk. Natuurlijk is enige flexibiliteit nodig bij het scheppen van de voorwaarden voor het leernetwerk. Zo zijn persoonlijke ontmoetingen vaak fijner, maar kan ook een keer naar online overleg worden uitgeweken en kan de planning naar wens worden bijgesteld.

Een heldere kennisinfrastructuur helpt ook om deelnemers betrokken te houden. Het is belangrijk dat de deelnemers zich eigenaar voelen van het maatschappelijke vraagstuk dat zij samen willen oplossen. Door deelnemers

actief te betrekken bij het bepalen van de inhoudelijke koers en het nemen van besluiten, wordt hun betrokkenheid vergroot.

Transparantie is hierbij essentieel: zorg voor een organogram en een overzichtelijk besluitvormingsproces. Omdat verschillende belangen wrijving kunnen veroorzaken, is het helpend om verschillen vanaf het begin openlijk te bespreken.

De rol van de leernetwerktrekker en procesbegeleider is om dit proces zorgvuldig te begeleiden. Openheid stimuleert waardevolle inzichten in het vraagstuk. Deelnemers kunnen leidende rollen vervullen, zoals een lector die een onderzoeksplan opstelt, of een ambtenaar die een bijeenkomst organiseert. Het vinden van consensus en het bewaken van de voortgang is een verantwoordelijkheid van de procesbegeleider.

Meer over belangrijke thema's bij dit kernelement. Klik hieronder voor werkzame elementen, concrete tips en werkvormen per aandachtspunt.



[WAARDEOPTIMALISATIE](#)



[BESLUITVORMING](#)



[LEIDERSCHAP](#)



VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

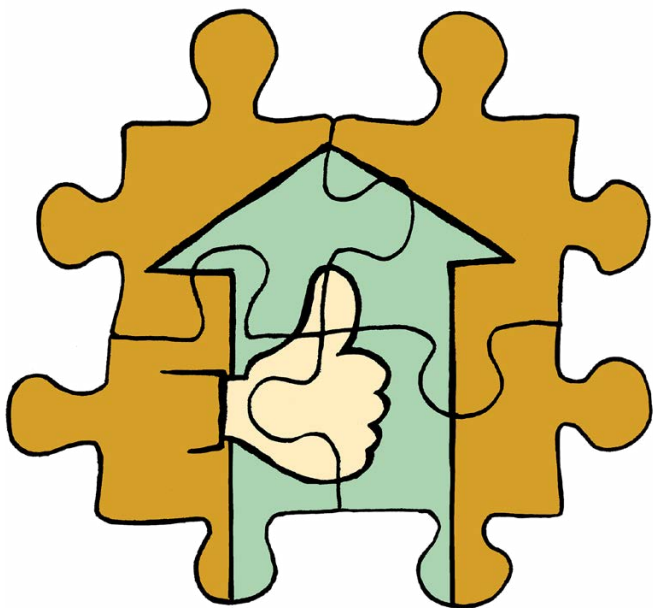
5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

SYNERGIE IN SAMENWERKING

SAMEN STERK: HOE GEDEELDE PASSIE EN WEDERZIJDIG BEGRIJP LEIDEN TOT EFFECTIEVE SAMENWERKING



Ga er maar aanstaan: vakkennis, wetenschappelijke kennis, ervaringskennis en kennis van (lokale) overheden samenbrengen. Bovendien werken professionals van concurrerende organisaties met elkaar samen. Daarnaast hebben deelnemers verschillende verwachtingen: de ‘eindgebruiker’ (voor wie een nieuwe aanpak direct gevolgen heeft) wil vaak snel resultaat, terwijl wetenschappers denken in lange(re) termijnen. Hoe overbrug je deze verschillen? De gedeelde passie van de deelnemers helpt, maar bespreek zeker ook de verschillen regelmatig met elkaar. Maak tijd vrij zodat iedereen kan uitleggen wat zijn achtergrond, drijfveren en werkomstandigheden zijn. Er is geen vaste formule voor het creëren van synergie. Wel is bekend dat elkaar leren kennen belangrijk is, omdat je elkaar dan beter

begrijpt. Verder is het aan te raden om aan kortere, kleinere resultaten te werken, omdat samen iets doen ook bijdraagt aan kennis over elkaar.

Wie zich betrokken voelt, zet zich graag meer in. En als je kunt meebeslissen over de doelen en werkwijze van het leernetwerk, groeit de betrokkenheid. Dat geldt voor elke beslissing in het leernetwerk: je formuleert gezamenlijk de maatschappelijke opdracht van het netwerk maar ook hoe de volgende sessie eruit gaat zien. Samenvattend: Deelnemers dichtbij de besluitvorming en uitvoering, zijn meestal tevredener en meer gemotiveerd.

Meer over belangrijke thema's bij dit kernelement. Klik hieronder voor werkzame elementen, concrete tips en werkvormen per aandachtspunt.



[GOEDE BIJeenKOMSTEN](#)



[SAMENWERKING](#)



[DEELNEMERSBETROKKENHEID](#)



VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

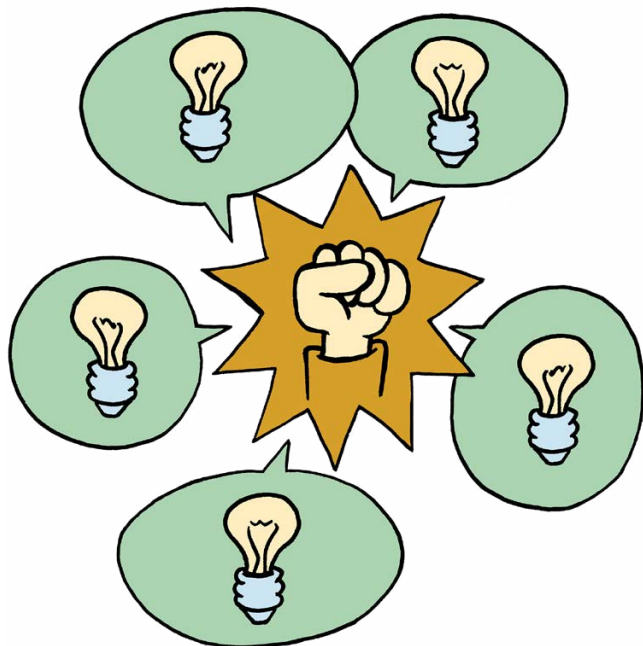
5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

ACTIELEREN ALS RODE DRAAD

VAN INZICHTEN NAAR IMPACT: SAMEN LEREN EN VERBETEREN IN EEN LEERNETWERK



Leren staat centraal in een leernetwerk. Het doel is samen het sociaal domein te verbeteren op basis van de wensen en behoeften van deelnemers. Leren gebeurt op verschillende niveaus: bij de deelnemers, tussen de consortiumpartners en in de dienst- of hulpverlening. De uitdaging is de inzichten en opbrengsten van een sessie te vertalen naar al deze niveaus, zodat zichtbaar wordt wat er wordt geleerd.

Als leernetwerktrekker zorg je voor de juiste leercondities door samenwerking te stimuleren en passende werkvormen te kiezen. Reflectie en monitoring zijn daarbij essentieel. Bij het opstellen van de verander-, opleidings- en onderzoeksagenda (voor meer uitleg kijk [hier](#)) is ook meegenomen hoe je de voortgang monitort. Idealiter is dat datagedreven:

bijvoorbeeld dat in de nieuwe werkwijze tien procent meer kinderen wordt doorverwezen naar de diëtist. Dit is in de praktijk niet altijd haalbaar, maar ook het inzichtelijk maken van concrete afspraken kan waardevol zijn. Bijvoorbeeld: in onze organisatie hebben alle nieuwe medewerkers de training van onze nieuwe methodiek gevolgd of we komen twee keer per maand samen.

Meer over belangrijke thema's bij dit kernelement. Klik hieronder voor werkzame elementen, concrete tips en werkvormen per aandachtspunt.



[LEERCONDITIES SCHEPPEN](#)



[GOEDE WERKVORMEN](#)



[SAMENWERKEND LEREN](#)



VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

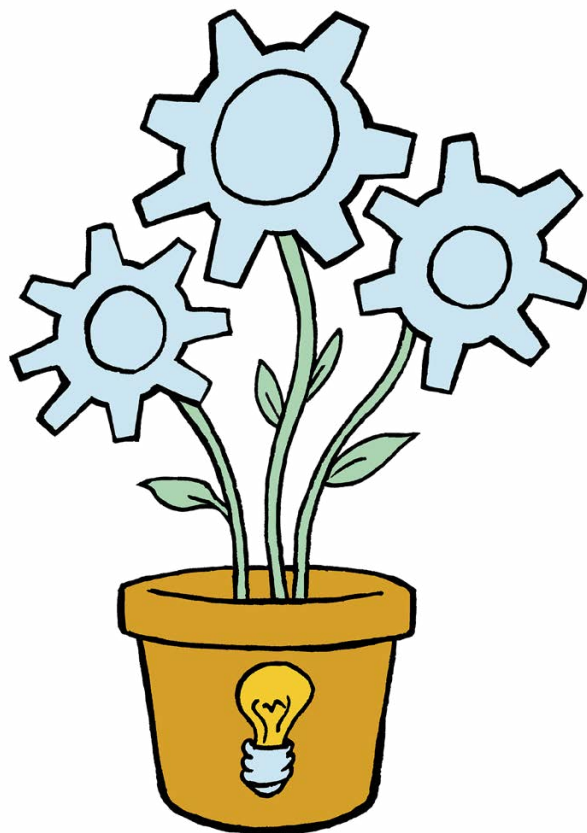
5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

VLIEGWIEL VAN INNOVATIE

SAMEN WERKEN AAN VERANDERING: HOE LEERNETWERKEN ORGANISATIES EN PRAKTIJKEN VERNIEUWEN



Met je leernetwerk verander je de status quo. Soms op abstract niveau - bijvoorbeeld 'samenwerken met inwoners is waardevol' - soms concreter, zoals 'deze vaardigheden en expertise zijn nodig om integraal te werken'. De verandering kan gevolgen hebben voor organisaties van deelnemers, zoals verlies van de financiële positie van een organisatie. Daarom is het belangrijk om als leernetwerktrekker in gesprek te gaan met betrokkenen binnen de organisatie, zoals leidinggevenden en bestuurders. Bespreek wat een nieuwe manier van werken kan opleveren, maar ook wat de mogelijke zorgen zijn. Maak ook afspraken over het gebruiken van de opbrengsten van het netwerk en leg deze vast in een communicatie- en implementatieplan.

Soms raakt een innovatie alleen een team van praktijkprofessionals, soms een hele gemeenschap van inwoners of de onderzoeksgroep. Zorg voor voldoende draagvlak, zodat de innovatie kan landen in de organisatie. Als leernetwerktrekker moedig je aan om vernieuwingen in te voeren, maar de verantwoordelijkheid voor de daadwerkelijke toepassing ligt bij de organisatie zelf. Organisaties die ontstaan voor leren en veranderen, en waar de cultuur innovatie ondersteunt, zijn vaak het meest succesvol in het toepassen van een nieuwe werkwijze.

Meer over belangrijke thema's bij dit kernelement. Klik hieronder voor werkzame elementen, concrete tips en werkvormen per aandachtspunt.



[IMPACTANALYSE](#)



[NAAR ORGANISATIES LEDEN](#)



[IMPLEMENTATIE](#)



VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

VERTROUWEN IN OPBRENGSTEN

HOE EEN LEERNETWERK VOOR ELKE DEELNEMER UNIEKE WAARDE CREËERT



De vraag wanneer het leernetwerk resultaten gaat opleveren, is begrijpelijk. Alleen wordt een leernetwerk juist opgericht omdat de oplossing nog onbekend is. Dit vraagt om **vertrouwen** in het proces en de uiteindelijke opbrengsten. Het leernetwerk levert voor elke deelnemer bovendien andere opbrengsten op:

- Voor de *praktijkprofessional* is het waardevol te merken dat hij niet alleen staat in het streven om het vraagstuk aan te pakken. Het leernetwerk is een plek om ingewikkelde casuïstiek te bespreken. Daarnaast voegt een leernetwerk ervarings- en wetenschappelijke kennis toe.
- Voor *praktijkorganisaties* versterkt het leernetwerk het lerende vermogen binnen de organisatie en kan het gevolg betere hulp- of dienstverlening.

- De *ervaringsdeskundige* biedt het leernetwerk inzicht in de hulp- of dienstverlening, met daardoor ook reflectie op het eigen traject. Verder voelt het positief om vanuit eigen ervaringen mee te denken over verbeteringen.
- De *wetenschapper* krijgt een beter begrip van de uitdagingen in de praktijk en in wat (beter) werkt als de bevindingen van evidence-based onderzoek worden toegepast.

Een goed communicatieplan is onmisbaar bij het verspreiden van alle opbrengsten. Het plan is veelomvattend, variërend van een jaarconferentie tot publicaties. Het is verstandig om de communicatie-uitingen aan te passen aan die je wilt bereiken. Partijen uit het veld, zoals kenniscentra of beroepsverenigingen, kunnen hierbij helpen.

Meer over belangrijke thema's bij dit kernelement. Klik hieronder voor werkzame elementen, concrete tips en werkvormen per aandachtspunt.



[OPBRENGSTEN VOOR DEELNEMERS](#) >



[OPBRENGSTEN VOOR WERKVELD](#) >



[OPBRENGSTEN VOOR DOELGROEP](#) >

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

Wat komt er kijken bij het opstarten van een leernetwerk? Ontdek de belangrijkste stappen en praktische handvatten om het leernetwerk succesvol van de grond te krijgen.



DE PRAKTIJK: STARTEN MET EEN LEREND NETWERK

Elke gemeente probeert op haar eigen manier mensen die aan de kant staan aan het werk te helpen en houden. Wat daarbij het best werkt, wist niemand. Dus startte adviseur Marcel van Druenen een Community of Practice – zonder enig idee te hebben wat dat eigenlijk was. [Lees](#) hoe hij daarvoor de neuzen dezelfde kant op kreeg.

4 EEN LEERNETWERK STARTEN

DE EERSTE STAP

Iedereen kan een leernetwerk beginnen. Als initiator van het leernetwerk ben je bevolgen en enthousiast. Daarmee wakker je de drang tot verandering bij anderen aan. Je zoekt mensen die ook denken: ‘dat moet toch beter kunnen’. Vaak ontstaat het idee voor een leernetwerk tijdens een conferentie of een regionaal overleg, waar gelijkgestemden bijeenkomen.

Het opstarten is zo simpel als het organiseren van de eerste bijeenkomst. Zorg er wel voor dat je vooraf analyseert of je alle belanghebbenden bij het vraagstuk hebt betrokken. Je voert eerst verkennende gesprekken met de leden afzonderlijk en schrijft een startnotitie. Dit is gemakkelijker met startfinanciering. Zie [Omvang en financiering](#) voor meer toelichting over de financiering.

DE OPSTARTFASE VAN HET LEERNETWERK

In de opstartfase van het leernetwerk ontwikkel je een programma waarin de fasen van begrijpen, doorgronden en vertalen leidend zijn. Dit programma bestaat uit een visiedocument met een probleemdefinitie, een onderbouwing van de relevantie van het maatschappelijke vraagstuk en een plan van aanpak.

Om je hierbij te ondersteunen, hebben we de opstartfase uitgewerkt in vijf voorbereidende sessies en een startsessie.

1. Wat is de ambitie van je leernetwerk?
2. Welke stakeholder moeten meedoen?
3. Is een leernetwerk wel de juiste werkwijze?
En hoe lerend is je organisatie?
4. Wie vervult welke rol in het leernetwerk?
5. Hoe kom je van ambitie naar plan van aanpak?
6. Hoe organiseer je een startbijeenkomst?



VOORAF

**1
HET
LEERNETWERK**

**2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK**

**3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN**

**4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN**

**5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER**

**6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN**

**7
GOED
AFSLUITEN**

Tijdens deze sessies werk je stap voor stap aan de basis van je leernetwerk.

Voor elke sessie zijn instructiebladen voor de leernetwerktrekker en werkbladen ontwikkeld.

Zo kom je goed uit de startblokken met je beginnende leernetwerk.

ERVARINGEN VAN HET LEERNETWERK ERVARINGSDESKUNDIGHEID

Lees de ervaringen van [Daphne Daalhof en Lennart van der Wel](#) over de opstart van het leernetwerk Ervaringsdeskundigheid aan de hand van deze instructie- en werkbladen.

VERANDERAGENDA: PRAKTISCHE INNOVATIE

-  **Doel:** Het realiseren van verbeteringen voor de doelgroep.
-  **Inhoud:** Samen best practices vinden, nieuwe interventies ontwikkelen en direct toepassen wat werkt.
-  **Voorbeeld:** Naar aanleiding van best practices wordt meteen na de leernetwerkbijeenkomst in de spreekkamer iets anders geprobeerd.

OPLEIDINGSAGENDA: TOEKOMSTIGE PROFESSIONALS

-  **Doel:** Het ontwikkelen van onderwijs-modules en stages die studenten voorbereiden om op een nieuwe manier te werken met de doelgroep.
-  **Inhoud:** Leermodule, praktijkgerichte stages en workshops ontwikkelen die de kennis en vaardigheden van studenten vergroten.
-  **Voorbeeld:** Zet een stageprogramma op waarin studenten direct samenwerken met ervaren praktijkprofessionals.

ONDERZOEKSAGENDA: (WETENSCHAPPELIJKE) ONDERBOUWING

-  **Doel:** Zorgen dat wat professionals doen werkelijk werkt, onderbouwd met kwalitatief of kwantitatief onderzoek.
-  **Inhoud:** Praktijkonderzoek en pilotstudies uitvoeren die kennis opleveren en methodes verbeteren.
-  **Voorbeeld:** Monitor een nieuwe interventie om te ontdekken welke factoren het meeste bijdragen aan succes.

3 AGENDA'S

Het plan van aanpak van je leernetwerk wordt gestructureerd langs drie agenda's: een veranderagenda voor best practices, een opleidingsagenda voor toekomstige professionals en een onderzoeksagenda voor wetenschappelijke vraagstukken.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

OMVANG EN FINANCIERING

De best lopende leernetwerken hebben een minimale looptijd van drie jaar. Regelmatige bijeenkomsten, minimaal eens per kwartaal, stimuleren het leerproces. In de tussentijd werken kleinere groepen of individuen verder aan de hand van de gemaakte afspraken.

Doorgaans investeren deelnemende organisaties door middel van een financiële bijdrage (ledenfee) en in kind (arbeidsuren). Het advies is per deelnemer ten minste vier uur in de week voor het leernetwerk in te plannen. De verbindingsfunctionaris maakt minstens acht uur per week vrij om de in het leernetwerk ontwikkelde vernieuwingen te laten landen in de eigen organisatie. Voor de rollen van leernetwerktrekker en procesbegeleider is projectfinanciering vereist, minimaal acht uur per week.

Daarnaast is financiering nodig voor een communicatieadviseur, communicatiematerialen, een projectassistent, zaalhuur en catering. Om de continuïteit en duurzaamheid van het leernetwerk te waarborgen is voor een bepaalde periode projectfinanciering noodzakelijk. Uit dit budget kunnen vaak ook enkele thema's van de onderzoeken en opleidingsagenda worden betaald. Een andere mogelijkheid is dat het leernetwerk zelf actief op zoek gaat naar aanvullende financiering voor deze agenda's. Financiers zijn bijvoor-

beeld gemeenten, samenwerkingsverbanden en subsidieverstrekken van onderzoek en innovatie zoals ZonMw of RAAK. Een deelnemersbijdrage zorgt ervoor dat de deelnemers verantwoordelijkheid en eigenaarschap voelen voor het welslagen van het leernetwerk.

VAN OPSTART NAAR VERVOLGFASE

De opstartfase eindigt bij het ondertekenen van een samenwerkingsovereen-

komst. Dit document vormt de basis voor de samenwerking en bevat afspraken over doelstellingen, rollen, en verantwoordelijkheden. Bespreek wie eigenaar wordt van de innovaties die ontwikkeld worden: het netwerk gezamenlijk of een externe partij zoals een stichting. De omgang met het intellectueel eigendom wordt bij voorkeur ook vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst.

DE EERSTE STAPPEN VAN JE LEERNETWERK

Gebruik bij de opstart de volgende hulpmiddelen:



WERK MET EEN JAARPLAN

Maak vooraf duidelijk waar jullie de komende periode aan werken en welke momenten belangrijk zijn binnen het leernetwerk.

[Bekijk het jaarplan](#)



BETREK MANAGEMENT VANAF DE START

Goede afstemming met lijnverantwoordelijken helpt bij het invoeren van veranderingen binnen organisaties.

[Meer over Samenspel](#)



ONTWIKKEL EEN COMMUNICATIEPLAN

Zorg dat opbrengsten zichtbaar worden binnen én buiten het leernetwerk en besteed aandacht aan communicatie met management en partners.

[Lees de ervaringen van deze communicatiemedewerker](#)

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

Dit hoofdstuk gaat in op jouw rol als leernetwerktrekker, als degene die het leernetwerk aanstuurt en de samenwerking tussen verschillende partijen bevordert. We behandelen jouw belangrijkste taken en verantwoordelijkheden.



**DE PRAKTIJK:
DE PLEK VAN HET
LEERNETWERK
BINNEN EEN GROTE
ORGANISATIE**

Ze liep voor de troepen uit om kinderen en gezinnen snel hulp te kunnen bieden. Die werkwijze op alle locaties goed invoeren bij de grote organisatie iHub bleek een opgave, merkte teamcoördinator en IMH-specialist Lindy Schrover.

[Lees](#) hoe zij een organisatiebreed expertisenetwerk van de grond trok.

5 DE LEERNETWERKTREKKER

TREKKER EN PROCESBEGELEIDER

De motor achter het leernetwerk zijn de trekker en de procesbegeleider. De trekker leidt het leernetwerk en is een aansprekend, soms gezaghebbend persoon door een ruime staat van dienst met betrekking tot het onderwerp. Ook zorgt de trekker voor de verbinding met strategische partners buiten het netwerk. De procesbegeleider heeft talent voor het begeleiden van groepen en verstand van werkvormen die leren en innoveren bevorderen.

EXTRA AANDACHT VOOR ERVARINGSKENNIS

Hoewel iedereen het erover eens is dat ervaringskennis onmisbaar is voor een leernetwerk, blijkt samenwerken met mensen met ervaringen niet altijd eenvoudig voor leernetwerken. Het is belangrijk om vooraf goed na te denken of je mensen zoekt die vooral hun eigen ervaringen delen, of juist mensen die vanuit een helicopterview hun kennis en ervaringen kunnen inzetten.



Dit zijn praktische tips voor de trekker om mensen met ervaringskennis op een gelijkwaardige manier aan tafel te krijgen én om hen actief betrokken te houden:

1. Zorg dat deelnemers blij en enthousiast worden.
2. Pak praktische struikelblokken (zoals vervoer, beschikbaarheid van een laptop) voor samenwerken aan.
3. Zorg voor een passende vergoeding.

Voor meer tips, bekijk [het filmpje](#).



REFLECTEREN OP JE LEERNETWERK

Loopt er iets niet helemaal lekker in je leernetwerk, maar kun je je vinger er niet precies op leggen? Wil je jaarlijks evalueren of alles optimaal verloopt? Gebruik dan onze [reflectievragen](#). Je kunt als trekker en procesbegeleider zelf reflecteren of juist met het leernetwerk terugblikken op wat goed gaat en anders kan.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

SESSIE VOORBEREIDEN

Een goede voorbereiding van een sessie is belangrijk, net als de communicatie na de sessies. De afbeelding laat een planning zien van een bijeenkomst per kwartaal. Bekijk wat er moet gebeuren en welke taak bij de trekker en welke bij de procesbegeleider ligt.



VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

SAMENWERKEN

Een leernetwerk biedt een infrastructuur waarbinnen beleid, praktijk, wetenschap, onderwijs en eindgebruiker samenwerken. Hoewel de ambitie van deze partijen overeenkomt, kan de oplossingsrichting verschillen voor ieder perspectief. Ook werkt of denkt de een sneller dan de ander. Of de ene partij wil meer uitzoektijd terwijl een ander juist tempo wil maken.

Daarnaast is voor elk perspectief een andere opbrengst waardevol. De wetenschapper wil een artikel schrijven, de praktijkprofessional heeft behoefte aan een duidelijk stappenplan en de ambtenaar wil de wethouder bedienen met innovatieve ideeën. De trekker en procesbegeleider monitoren de samenwerking tussen de diverse partijen. Waar nodig bespreek je tegenstrijdige belangen of diversiteit aan doelen (ook wel verschillende agenda's genoemd, zie Drie agenda's).

VERANDERING VORMGEVEN

Binnen een leernetwerk werk je vanuit drie samenhangende agenda's aan verandering: de veranderagenda, gericht op wat je in de praktijk anders wilt zien; de onderzoeksagenda, waarmee je via kleine, concrete projecten verdieping en actie stimuleert; en de opleidingsagenda, waarin je inzichten vertaalt naar het handelen van professionals (zie ook Drie agenda's voor verandering).

Vanuit het programma maak je concrete afspraken over wat je voor wie oplevert, zoals een module, methodiek of handreiking, en als leernetwerk stimuleer je de verandering door een implementatieplan te ontwikkelen. Als leernetwerktrekker manage je continu verwachtingen, zowel binnen het leernetwerk als naar het werkveld. Hoewel het leernetwerk een belangrijke impuls geeft, hangt het uiteindelijke effect af van hoe partners en het werkveld hiermee aan de slag gaan. Verandering kost tijd, net als de stappen die nodig zijn om als beroepsgroep, werkveld of maatschappij vooruit te komen.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
**LEERNETWERK-
TREKKER**

6
**STRUIKEL-
BLOKKEN EN**
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

6 STRUIKELBLOKKEN EN HOE JE DIE TACKELT

DIT KOM JE TEGEN EN ZÓ GA JE ERMEE OM

1 DEELNEMERSBETROKKENHEID

Na een flitsende start, blijven de deelnemers opeens weg.



AANPAK

Een innoverend leernetwerk levendig houden betekent: praten, delen, vieren en terug naar de bedoeling. De kern van elk netwerk is communiceren en nog meer communiceren. Daarna ga je met elkaar concreet iets doen en dat deel je met elkaar. Vergeet vervolgens niet om te vieren dat je samen iets voor elkaar hebt gekregen. Dat zorgt voor verbinding en zorgt ervoor dat alle deelnemers (blijven) ervaren dat investeren in het netwerk onmiddellijke waarde oplevert. Tenslotte is het belangrijk om terug te grijpen naar wat de oorspronkelijke bedoeling was van het netwerk. Deelnemers komen met een intentie, een wens om verschil te kunnen maken. Dat bindt jullie en daarom is het goed om daar nog regelmatig even aan terug te denken met elkaar.



PRAKTISCHE TIPS

- Zet in op elkaar leren kennen en blijf investeren in de onderlinge relaties. Maak gelijk in het begin bijvoorbeeld een Whatsappgroep aan om de banden warm te houden.
- Leg de lat om iets te vieren niet te hoog. Het zit hem (ook) in kleine dingen en hoeft niet altijd concreet te zijn. 'Vier' dat je elkaar nu beter begrijpt, dat je casuïstiek in

Lerende netwerken leveren bijzondere en nuttige kennis en ervaring op. Maar of je nu start met een innoverende leerkring, al een tijd met elkaar aan het werk bent of tegen het einde loopt van de gelijkwaardige samenwerking – er zijn ook lastige momenten of situaties. Ontdek de tien meest voorkomende struikelblokken én hoe je die tackelt.

ADVIES VOOR JOUW STRUIKELBLOKKEN?

Naast dit handboek bieden we trekkers en dragers van leernetwerken ook training en adviestrajecten aan. Zowel voor startende als al langer lopende leernetwerken. Voor meer informatie, kijk [hier](#).

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

kaart hebt gebracht, dat je voor de derde keer bijeen komt. Je hoeft niet pas de slingers op te hangen als het complexe vraagstuk na jaren puzzelen is opgelost!

- Praat niet; doe. Schrijf problemen op flapovers, maak tekeningen om een vraagstuk in beeld te brengen, schiet foto's of neem geluiden op. Ben je te veel verbaal bezig, dan loop je tegen het probleem aan dat een wetenschapper ander taalgebruik bezigt dan een professionals of een beleidsmaker een jongere niet begrijpt omdat hij andere woorden gebruikt.
- Laat een deelnemer aan de groep vertellen waarom hij zo betrokken is bij dit onderwerp. Dat helpt anderen los van hun formele rol komen. Want ook die hoogopgeleide onderzoeker is misschien een keer uitkeringsgerechtigd geweest, of de beleidswerker zag wat een buurjongen meemaakte. Vervagen de formele rollen, dan kom je beter in contact met elkaar.
- Schrijf op wat je wensen en verwachtingen zijn van de samenwerking, hoe je omgaat met wijvingen en successen en ook waarom jullie willen samenwerken. Bespreek deze individuele ideeën met elkaar.

2 DE EERSTE SESSIE

Willen dat mensen meteen het nut van een lerend netwerk zien en aanhaken na de eerste sessie.



AANPAK

Laat los dat je gelijk in de eerste sessie concreet krijgt wat jullie gaan doen. Wél verstandig is een goede voorbereiding als trekker, zodat je bij de introductie een oriëntatie op het vraagstuk kunt geven. Vraag de deelnemers voorafgaand aan de eerste bijeenkomst of ze in een paar punten opschrijven waarom dit een probleem is. Maak daar een samenvatting van en start daarmee de bijeenkomst. Je schetst dus waarom het een groot probleem is voor onderzoekers, beleidsmakers, professionals en inwoners. Daarna vertel je wat een leernetwerk inhoudt. Op basis van de reacties en discussie maak je vervolgspraken.

Verwacht niet dat deze eerste sessie gelijk iets oplevert. De eerste sessie is bedoeld om nieuwsgierig te worden naar het thema en de vele manieren om ernaar te kijken. En om een statement te maken dat je hier samen iets aan wilt doen.



PRAKTISCHE TIPS

- Zorg voor focus. Schets dus op basis van je oriëntatie het onderwerp zonder het dicht te timmeren – want misschien is het een breder thema of ligt het enthousiasme van de deelnemers bij een naastliggend probleem.
- Omarm het feit dat je niet weet waar het proces uitkomt: dat is juist het leuke! Het gaat om de onderzoekende, speelse blik.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

3 OVERVOLLE SESSIES

Altijd tijd te kort tijdens sessies en daardoor te weinig tijd voor samen leren.



AANPAK

Op de overvolle agenda staat een rij praktische mededelingen en deelnemers willen ook de voortgang van hun activiteiten delen. Op deze manier kan de aandacht voor leren en reflecteren ondergesneeuwd te raken.

Dus: eerst terug naar een goede balans tussen elkaar op de hoogte houden en werkelijk samen leren. Bespreek regelmatig in de sessies hoe je tot leren komt en hoe je als deelnemer voldoende uit het netwerk haalt. Ook dat kost weer tijd, inderdaad. Maar het leidt ertoe dat de groep gaandeweg andere werkvormen gaat kiezen om beter tot leren te komen.



PRAKTISCHE TIPS

- Doe de mededelingen aan het einde van de bijeenkomst in plaats van in het begin. Of stuur ze vooraf per mail. Zo voorkom je dat mededelingen de halve vergadering opslokken.
- Nieuwe deelnemer(s)? Doe geen voorstelrondje, maar vertel als trekker wie er is aangeschoven. Gaandeweg en tijdens de pauze leren mensen elkaar wel kennen.

4 VEEL VERLOOP

Nieuwe deelnemers voelen zich vaak verloren, terwijl bestaande leden hen als vertragend of verstrend ervaren.



AANPAK

Veel wisselingen is altijd ingewikkeld. Probeer het echter te zien als een cadeau: frisse wind brengt altijd iets nieuws. Laat het idee los dat je wisselingen kunt voorkomen. Discontinuïteit is een gegeven.

Praat de nieuwkomer vooraf zelf bij. Vertel wat de route was en wat de overwegingen waren. Bied tegelijk ruimte voor de nieuwe deelnemer om het proces te beïnvloeden. Als een leernetwerktrekker ermee stopt, is een goede overdracht over de historie en de invulling ook ontzettend belangrijk. Zet altijd de bedoeling centraal.

Vindt de nieuweling dat het proces helemaal anders moet? Dan is het eerlijk om te zeggen dat dit geen haalbare kaart meer is in dit stadium.



PRAKTISCHE TIPS

- Blijft je netwerk te maken houden met veel wisselingen? Creëer dan een kleine, vaste kerngroep en vraag aan een wat lossere groep van deelnemers daaromheen met regelmaat om feedback op het proces en de voortgang. Dit kan bijvoorbeeld met open sessies.
- Blijf aandacht besteden aan de informele sfeer, zodat mensen kunnen vinden waar hun 'klik' zit, ook met de nieuwkomers.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

5 ONDUIDELIJKHEID OVER WIE BESLUIT

Het blijft onduidelijk wie het mandaat heeft en beslist welke kant het leernetwerk opgaat.



AANPAK

Wat doen we, wie doet wat? Je wilt voorkomen dat degene die verbaal sterk is, altijd de besluiten stuurt. Je wilt ook niet dat het vaag blijft wie nou eigenlijk beslist.

Soms kan een governance structuur handig zijn: je legt vast wie zeggenschap heeft, verantwoordelijkheid draagt en oog heeft voor de belangen van alle partijen. Alle deelnemers erkennen de penvoerder als degene die de besluitvorming doet. Definieer wie er minimaal wordt gehoord bij een besluit. Bijvoorbeeld: altijd de adviesgroep of de bestuurders van de betrokken organisaties. Laat groepjes meekijken en advies geven. De leernetwerktrekker legt vast wat wel of niet is verwerkt en waarom (toch) een bepaalde richting is gekozen.



PRAKTISCHE TIPS

- Stop met denken dat er één besluit moet worden genomen. Je kunt prima twee of drie richtingen tegelijk in slaan.
- Ook al wordt niet gekozen voor het idee of plan van de minderheid, leg dit idee wel vast, zelfs als het een idee van één deelnemer is. Iedereen heeft recht van spreken. Geef degene(n) met een andere mening een podium. Laat hem een presentatie geven over hoe hij erin staat.
- Blijft het onrustig in de groep? Zet een stap terug in het proces. Er is mogelijk iets niet goed gegaan en dat moet je eerst uitzoeken.

6 NOG NIET KLAAR

Ons wordt steeds gevraagd wanneer we de oplossing gaan presenteren, terwijl we dat niet weten.



AANPAK

Opbrengsten van een leernetwerk bestaan niet alleen uit het uitvoeren van het plan van aanpak om tot resultaten te komen.

Bovendien kun je prima beschrijven hoe je een vraagstuk gestructureerd aanvliegt, maar dat is niet het enige wat er gebeurt in een leernetwerk. Het proces is minstens zo belangrijk: hoe verloopt het contact tussen de deelnemers, wanneer kom je met elkaar tot leren, wat zorgt voor enthousiasme om door te gaan?

Resultaten zijn ook: ontdekken wat nodig is om een leernetwerk te organiseren, zorgen voor een gezamenlijk gevoel van “schouders eronder”, geleerde lessen boven tafel krijgen en zorgen dat nieuwe werkwijzen in de praktijk hun plek krijgen.

Focus je te veel op de opbrengst, dan leer je niks. Andersom geldt ook: als je te veel op leren gericht bent, krijg je te weinig opbrengst.



PRAKTISCHE TIPS

- Spreek af wat er moet komen, al weet je nog niet precies hoe of wat de inhoud is. Zo kun je bijvoorbeeld besluiten dat er een onderwijs-module moet worden ontwikkeld. Dat maakt het gemakkelijker om er vorm aan te geven en tot een resultaat te komen.
- Laat zien dat er meer gebeurt dan praten – want buitenstaanders denken soms dat een leernetwerk vooral bestaat uit veel overleg.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

7 SELECTIESTRESS

Op basis waarvan stel je de samenstelling van het nieuwe leernetwerk vast?



AANPAK

Veel mensen hebben interesse in het net opgerichte leernetwerk, dus relevant is het thema zeker. De deelnemers - procesbegeleider, trekker en degenen die werkelijk onderdeel gaan vormen van het leernetwerk - bepalen natuurlijk wat er komende tijd gebeurt en wat het leernetwerk voor elkaar wil krijgen. Een belangrijk besluit is dan ook welke medewerkers deelnemen aan het leernetwerk.

Bij de selectie van deelnemers is het belangrijk om echt degenen aan tafel te hebben die met het probleem te maken hebben. Anders verzand je in praten over problemen van andere mensen – en dat gebeurt al genoeg. Beoordeel dus of de beoogde professional voor het leernetwerk daadwerkelijk met gezinnen werkt ofwel dat inwoners die met dit vraagstuk worstelen gaan meedoen.



PRAKTISCHE TIPS

- Ga voor een groepsgrootte van minimaal 5 en maximaal 20 personen. Bij een te grote groep voelt niemand zich verantwoordelijk; in een te kleine groep zitten niet alle perspectieven aan tafel.
- Je hebt een trekker van het netwerk nodig én een procesbegeleider. De trekker is degene die inhoudelijk veel weet over het onderwerp en de juiste vragen kan stellen. De procesbegeleider zorgt ervoor en dat iedereen zich vrij en gelijkwaardig voelt om te doen en zeggen wat nodig is.

8 EEN PARTNER BEWEEGT NIET MEE

Innovatie en leren gebeurt genoeg in ons leernetwerk, maar één partner blijft stil staan in het verder brengen van inzichten.



AANPAK

Wanneer alle perspectieven vertegenwoordigd zijn in een leernetwerk, dan hoort ook die ene partner die stilstaat een plek te krijgen in het leernetwerk. Praat vooraf en gedurende het proces met partners over hoe vrijblijvend het is wat er gebeurt in het netwerk. Formuleer met bestuurders (denk aan de governance structuur bij struikelblok Onduidelijkheid over wie besluit) wat hun ambitie is, hoe het beginmoment eruitziet, waar je tussentijds staat en waar het leernetwerk heen moet. Het liefst wil je dat het leernetwerk als een vliegwiel voor innovatie functioneert. Alle activiteiten versterken elkaar, bouwen voort op het voorgaande en kunnen doorgroeien naar meer. Daarvoor is politieke durf en financiering onontbeerlijk. Zoek dus naar de politieke dieren in de gemeente die zich daarvoor hard willen maken.



PRAKTISCHE TIPS

- Stel de gezamenlijke ambitie vast en monitor de vooruitgang. Dat helpt de vertegenwoordiger van de gemeente om draagvlak te houden in zijn gemeente(bestuur).
- Praat over de status van het leernetwerk: welke doorzettingsmacht wil en krijgt de groep?

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRUIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

9 GEEN IDEE: ZIJN WE EEN LEERNETWERK?

Iedereen is tegenwoordig innovatief samen aan het werken en leren, dus het is niet helder wat nou een LISO-netwerk is.



AANPAK

Gaat het om een maatschappelijk vraagstuk in het sociaal domein waarbij je gestructureerd wilt samenwerken, leren en innoveren? Dan kun je werken volgens de LISO-werkwijze. Kenmerkend is dat alle perspectieven worden vertegenwoordigd: beleid, onderwijs, professionals, onderzoek en doelgroep. Veel leernetwerken missen bijvoorbeeld de inbreng van studenten of leerlingen. Binnen LISO vinden wij die juist belangrijk, omdat onderzoek de meerwaarde daarvan laat zien.

Sommige leernetwerken richten zich vooral op onderwijs en het verbeteren van opleidingen. Bij LISO is dat slechts één van de doelen. Leren vindt plaats in de praktijk én in het onderwijs en de opbrengsten kunnen uiteenlopen van kleine verbeteringen tot nieuwe werkwijzen of producten. Het overstijgende doel is altijd hetzelfde: lerend het sociaal domein te verbeteren.



PRAKTISCHE TIPS

- Bepaal je focus. Gaat het om een maatschappelijk vraagstuk dat vraagt om meerdere perspectieven.
- Wees duidelijk over je doel. Ligt de uitkomst al vast, dan past een projectgroep vaak beter.
- Doorloop [deze korte en krachtige beslisboom](#) om te bepalen of een leernetwerk de juiste aanpak is voor je vraagstuk.

10 GEEN IDEE WAAR JE MOET BEGINNEN?

Als de ambitie helder is, maar beweging uitblijft



AANPAK

De ambitie is helder, de deelnemers willen ook wel, maar toch komt het leernetwerk moeilijk in beweging. Dat is niet vreemd. Het is soms lastig veranderen als je nog niet ziet hoe de verandering eruit gaat zien of hoe je daar moet komen. Leernetwerken zijn er niet voor niets voor ingewikkelde vraagstukken. De aanpak is dan ook: 'gewoon doen'. Zet een stap vooruit en accepteer dat je misschien een paar keer aan een minder passende oplossing werkt. Na een paar foute afslagen, vinden jullie vanzelf bij de juiste weg!



PRAKTISCHE TIPS

- Loop [de beslisboom](#) door om te zien waar de belemmering zit
- Werk tijdelijk intensiever samen rondom één concreet onderdeel van het vraagstuk. Door een aantal dagen of een week gericht met elkaar samen te werken, ontstaat vaak meer focus en energie waardoor je stappen maakt.

SAMEN VERSNELLEN DOOR TIJDELIJK INTENSIEF SAMEN TE WERKEN

Het leernetwerk Datagedreven Werken organiseerde een periode waarin deelnemers intensief samenwerkten aan één concreet vraagstuk. Deze gezamenlijke focus gaf energie, versnelde het leerproces en leidde tot een resultaat dat deelnemers afzonderlijk moeilijker hadden kunnen bereiken.

[Lees de ervaringen](#) van het leernetwerk Datagedreven Werken.

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN

Wanneer heeft een leernetwerk genoeg gedaan en is de taak van de deelnemers volbracht? Lees hoe je zorgt dat geleerde lessen gedeeld worden, resultaten behouden blijven en de afronding bevredigend voelt voor alle betrokkenen.

DE PRAKTIJK: HET AFRONDEN VAN EEN LEERNETWERK

‘Een feestje gaan we er zeker van maken,’ vertelt onderzoeker Karijn Aussems over de afronding van het Leernetwerk Jongerenparticipatie in Onderzoek. ‘Het netwerk verdwijnt niet. Het is door het leernetwerk bij je gaan horen dat je niet in eilandjes werkt, maar inzichten en krachten bundelt.’

[Lees ↗](#) hoe zij de geleerde lessen en het opgebouwde netwerk wilt behouden.

7 HET LEERNETWERK AFRONDEN

HET JUISTE MOMENT

Als er geen actuele, relevante vraagstukken meer zijn, is de taak van het leernetwerk volbracht. Een leernetwerk is immers een middel en geen doel op zich. Natuurlijk is het slikken om afscheid te nemen van alles wat jullie met elkaar hebben opgebouwd. Maar je trekt gezamenlijk op om iets met elkaar te bereiken en als dat is bereikt, dan heeft het leernetwerk geen bestaansrecht meer. Het is zeker niet verkeerd om er een strik omheen te leggen. Ooit waren jullie voorlopers, nu is de nieuwe werk- of zienswijze gewoon geworden. Als de geleerde lessen onderdeel geworden zijn van een andere werk- of denkwijze, is de tijd rijp om te stoppen. En mocht dat in de nabije toekomst nodig zijn, dan ben je zo weer bij elkaar.

HOGERE FAALKUNDE

Een leernetwerk mag “mislukken”. Daarvan leer je. Misschien was de tijd niet rijp, was de vraag (nog) niet het probleem dat nu aandacht behoeft of lukte het niet om de juiste mensen bijeen te krijgen. Dat kan op een ander moment zomaar anders zijn. Nu stoppen is dan een goede keuze.

GOED AFSLUITEN

De taak van het leernetwerk is volbracht en tegelijk verdienen ervaringen, opgedane kennis en ontwikkelde producten een vervolg. Denk vooraf na hoe je de kennis en ervaring borgt:

- Is alles terug te vinden in tekst, beeld en/of geluid?
- Is het verankerd binnen de organisatie-structuren?
- Vormt het onderdeel van opleidingen van toekomstig professionals?

Maak een verslag in beeld of tekst van de reis die jullie samen hebben gemaakt. Verwerk daarin de cruciale momenten en reflecteer op het traject en de inzichten. Dat is niet alleen een plezier om terug te zien of lezen, maar ook voor anderen een manier om te leren van jullie traject of gebruik te maken van jullie resultaten.

Tot slot, organiseer een feest of een symposium om te vieren wat jullie met elkaar hebben gedaan. Laat alles nog een keer de revue passeren. Jullie inspanningen, worstelingen en opbrengsten verdienen een podium!

VOORAF

**1
HET
LEERNETWERK**

**2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK**

**3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN**

**4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN**

**5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER**

**6
STRIJKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN**

**7
GOED
AFSLUITEN**

COLOFON

Redacteur en eindredactie
Merel van Dorp

Projectteam
Noortje Pannebakker, TNO
Chris Kuiper, Hogeschool Leiden
Rosanne Gonçalves-Prins, ViaRosa

Ontwerp
Taluut Utrecht

Illustrator
Nils Bierman, Met Nils

Dit handboek is mogelijk gemaakt dankzij financiering vanuit de Verspreidings- en Implementatie Impuls voor Regionale Kenniswerkplaatsen Jeugd van ZonMw (project 10190032310005).

Datum
27 januari 2025

Contact
Secretariaat TNO Child Health
childhealthsecretary@tno.nl

www.tno.nl

VOORAF

1
HET
LEERNETWERK

2
DE LISO-
WERKWIJZE:
AANPAK

3
DE LISO-
WERKWIJZE:
BOUWSTENEN

4
EEN
LEERNETWERK
STARTEN

5
DE
LEERNETWERK-
TREKKER

6
STRIKEL-
BLOKKEN EN
OPLOSSINGEN

7
GOED
AFSLUITEN