

WAT WERKT BIJ PUBLIEK-PRIVATE LEERNETWERKEN

Als leernetwerktrekker speel je een centrale rol in het verbinden van publieke en private partijen binnen je netwerk. Dit document biedt praktische handvatten en inzichten speciaal voor jou. Het is gebaseerd op de LISO-werkwijze en belicht de belangrijkste aandachtspunten waar je als trekker op moet letten om de samenwerking tussen verschillende partijen effectief te begeleiden en tot duurzame resultaten te komen. Of je nu net begint of al ervaring hebt met het leiden van leernetwerken, deze richtlijnen ondersteunen je bij het bevorderen van een vruchtbare samenwerking, waarbij belangen, doelstellingen en werkwijzen van verschillende partijen op elkaar worden afgestemd.

TNO innovation
for life

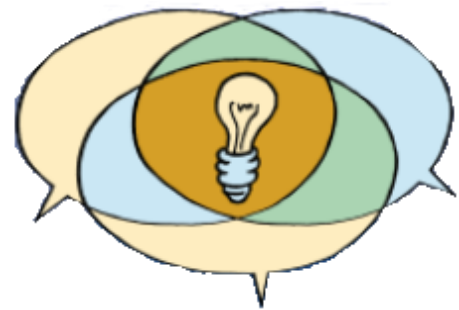


HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



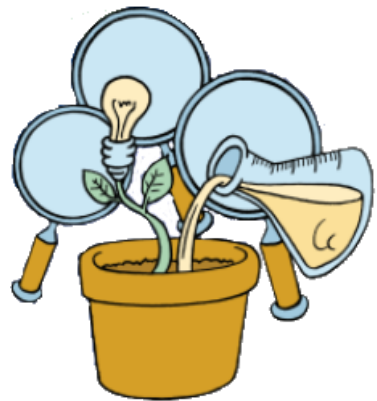
LISO-werkwijze

De LISO-werkwijze omvat drie fasen en vijf kernelementen of bouwstenen. Door deze werkwijze te hanteren, functioneert het leernetwerk op zijn best, wat de kans op succes vergroot.



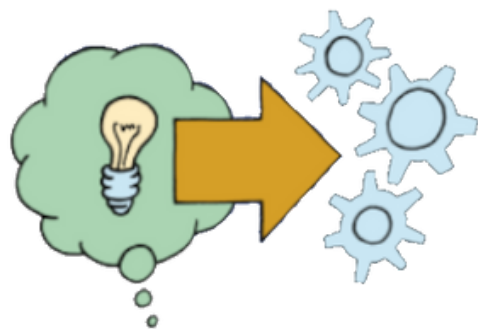
SAMEN BEGRIJPEN

Dezelfde taal spreken en komen tot een gezamenlijk begrip van oorzaken en oplossingen voor het vraagstuk.



SAMEN DOORGRONDEN

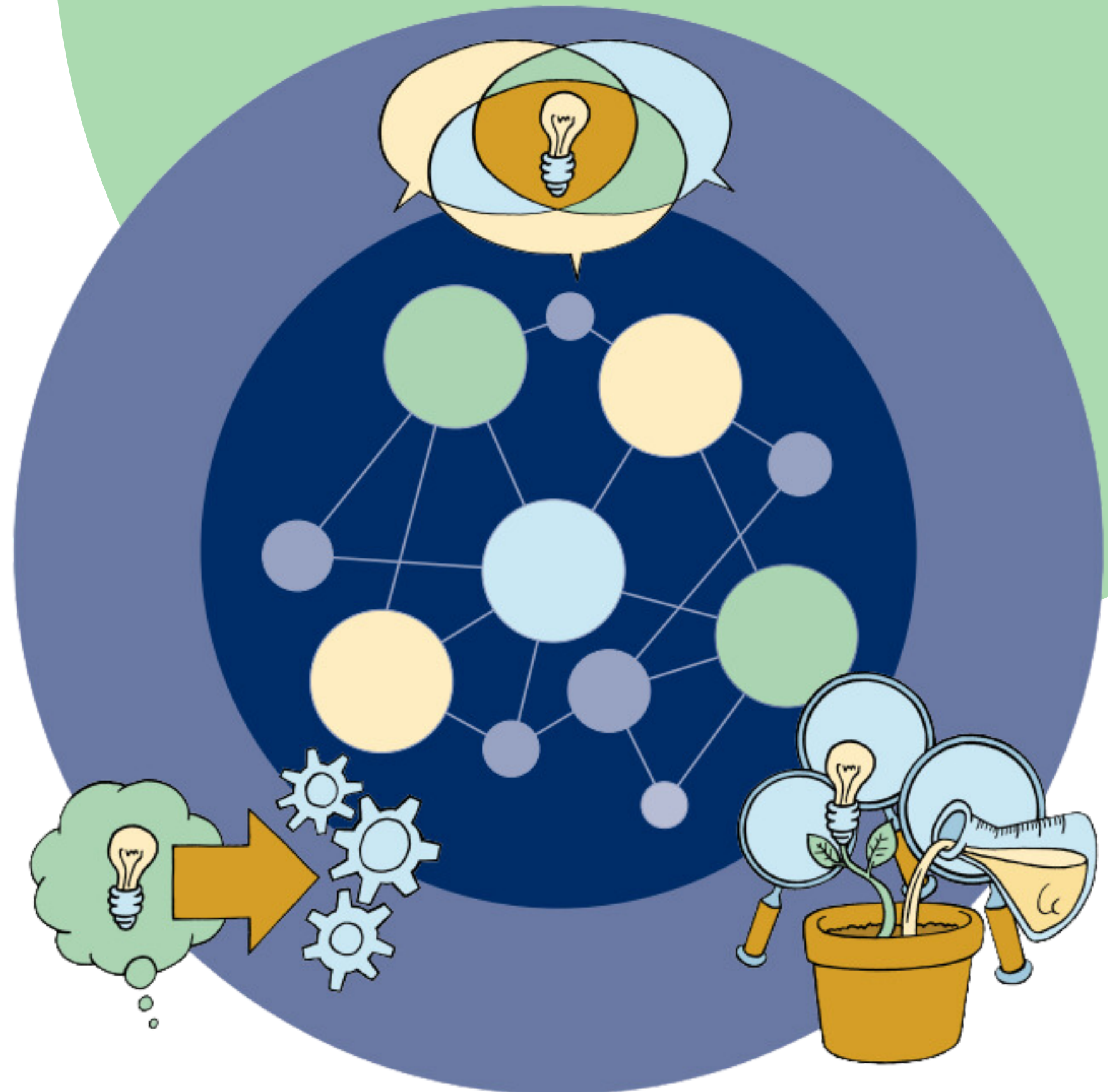
Het toetsen van verwachtingen door middel van kleine experimenten, zodat deelnemers weten hoe het vraagstuk in elkaar zit en begrijpen hoe verandering te realiseren is.



SAMEN VERTALEN

Vertaalslag van opgedane inzichten naar de praktijk aan de hand van bijvoorbeeld kennisproducten of opleidingsmodules ten behoeve van het oplossen van het vraagstuk.

De aanpak



LISO-werkwijze

De kernelementen

De kern van de LISO-werkwijze vormen de elementen. Deze zijn gebaseerd op wetenschappelijke kennis en ervaringen in de praktijk.

Kennisinfrastructuur

Een solide structuur die zorgt voor het delen van vak-, ervarings- en wetenschappelijke kennis en innovaties binnen de aangesloten organisaties.

Vliegwiel van innovatie

Een samenwerking waarin gedeeld leiderschap en gezamenlijke besluitvorming innovatie en de voortgang van het leernetwerk stimuleert.

Synergie in samenwerking

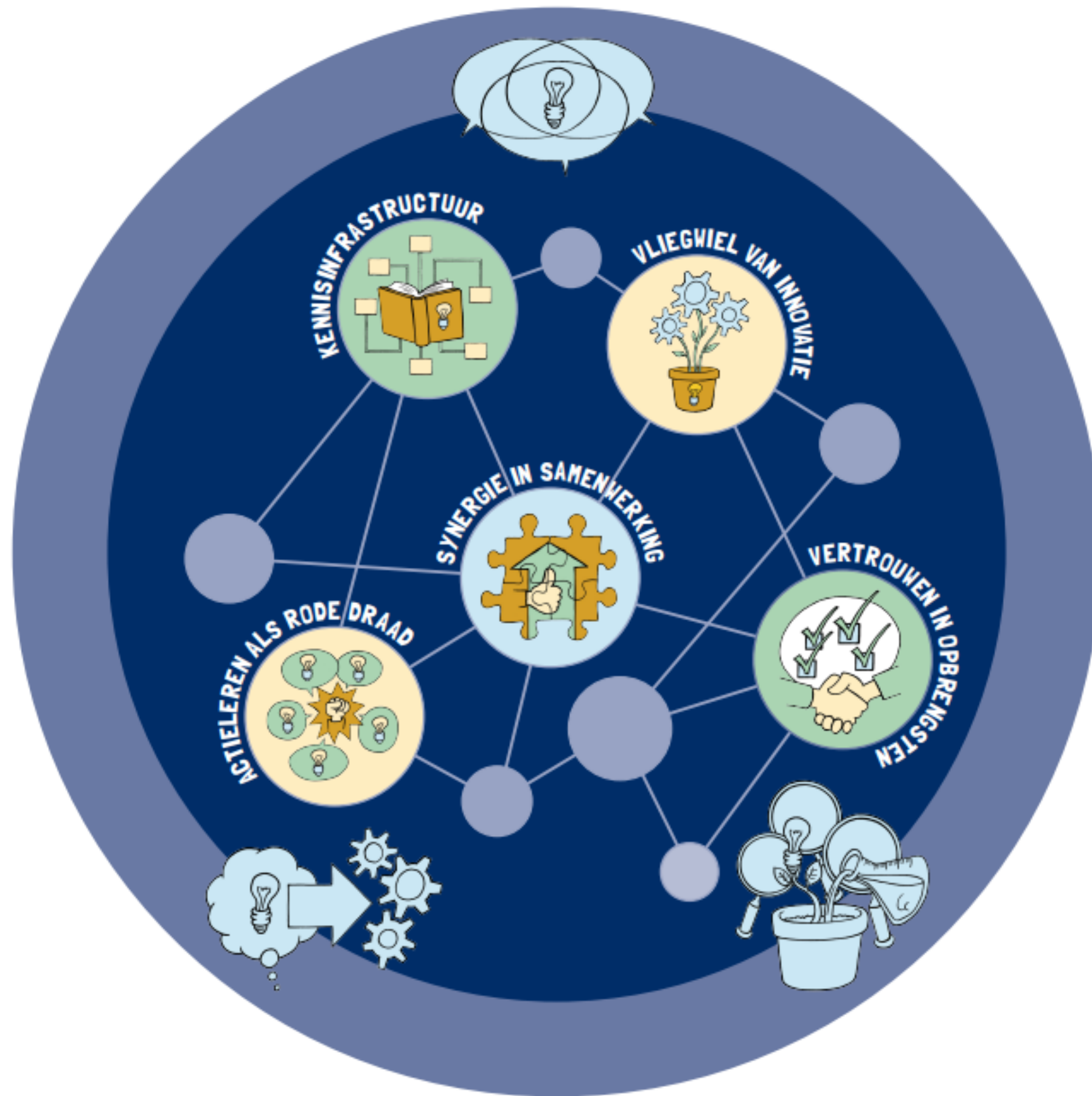
De kracht van samenwerking binnen en buiten het leernetwerk en goede bijeenkomsten die het onderlinge leren stimuleren en de tevredenheid van de deelnemers vergroten.

Actieleren als rode draad

Samen leren door te doen wat leidt tot gezamenlijk gedragen opbrengsten.

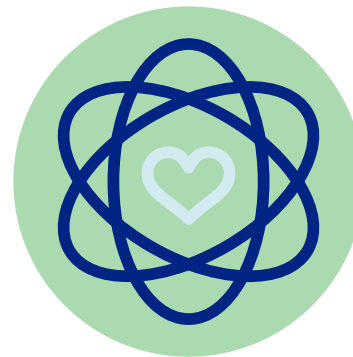
Vertrouwen in opbrengsten

Wat het leernetwerk oplevert staat van tevoren niet vast. Wel zijn bij een leernetwerk de resultaten waardevol voor deelnemers en het brede werkveld.



Waar je extra op moet letten bij een
publiek-private samenwerking

**Waar je
extra op
moet letten
bij een
publiek-
private
samen-
werking**



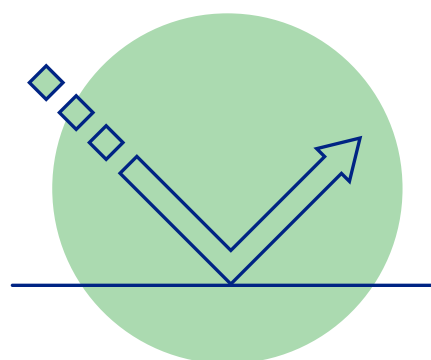
WAARDENOVEREENSTEMMING



VERTROUWEN



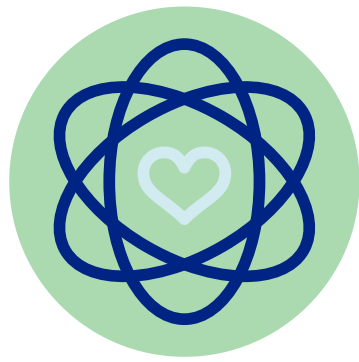
LEIDERSCHAP



REFLECTIE



EXPERIMENTEREN



WAARDENOVEREENSTEMMING

Er is overeenstemming over wat we belangrijk vinden (waarden, die we uitgesproken hebben) versus 'Er is niet of nauwelijks overeenstemming over wat we belangrijk vinden.'



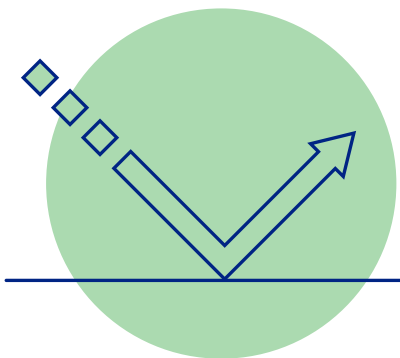
VERTROUWEN

Er is vertrouwen dat alle deelnemers dezelfde investering doen in het leernetwerk versus dit vertrouwen ontbreekt.



LEIDERSCHAP

Er is een dragende leider/trekker aanwezig die zorgt voor de richting van het leernetwerk en alle deelnemers actief betreft bij beslissingen, versus een autoritaire of te vrijblijvende leiderschapsstijl.



REFLECTIE

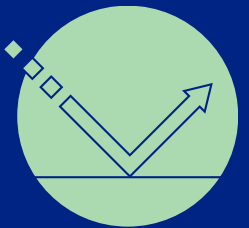
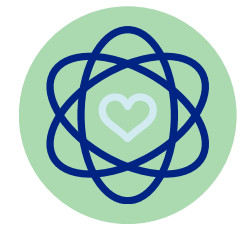
Er is voldoende tijd en ruimte om te reflecteren op mijn rol als professional, mijn verwachtingen van het leernetwerk en mijn persoonlijke en professionele doelen versus 'er is onvoldoende tijd voor reflectie'.



EXPERIMENTEREN

Er is een cultuur waarin het experimenteren met andere manieren van werken en het nemen van risico's gestimuleerd worden versus een cultuur waarin het vermijden van risico's leidend is.

Werkvormen



DIMENSIE		WERKVORM BIJ START	WERKVORM LOPEND LEERNETWERK
	Waardenovereenstemming Er is overeenstemming over wat we belangrijk vinden (waarden, die we uitgesproken hebben) versus 'Er is niet of nauwelijks overeenstemming over wat we belangrijk vinden.'	<u>BRAINSTORMEN</u>	<u>VERANKEREN</u>
	Vertrouwen Er is vertrouwen dat alle deelnemers dezelfde investering doen in het leernetwerk versus dit vertrouwen ontbreekt.	<u>SPEEDDATEN</u>	<u>SUCCESSEN DELEN</u>
	Leiderschap Er is een dragende leider/trekker aanwezig die zorgt voor de richting van het leernetwerk en alle deelnemers actief betrekt bij beslissingen, versus een autoritaire of te vrijblijvende leiderschapsstijl.	<u>ROULERENDE FACILITATOR</u>	<u>CO-FACILITATIE</u>
	Reflectie Er is voldoende tijd en ruimte om te reflecteren op mijn rol als professional, mijn verwachtingen van het leernetwerk en mijn persoonlijke en professionele doelen versus 'er is onvoldoende tijd voor reflectie'	<u>REFLECTIE</u>	<u>REFLECTIEVE DIALOOG</u>
	Experimenteren Er is een cultuur waarin het experimenteren met andere manieren van werken en het nemen van risico's gestimuleerd worden versus een cultuur waarin het vermijden van risico's leidend is.	<u>PRAKTIJKCASE</u>	<u>OEFENMARKT</u>

Brainstormen

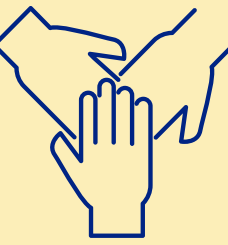
Bij start Waardenovereenstemming



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
Brainstormen is het gezamenlijk verzamelen van associaties bij een bepaald vraagstuk of thema. Het doel is zoveel mogelijk associaties op te schrijven.	Brainstormen helpt mensen in een groep beter naar elkaar te luisteren. Daarbij wordt ieders inbreng genoteerd en daarmee gewaardeerd. Door het noteren van de inbreng op een groot vel kunnen mensen op elkaars bijdragen voortbouwen: daardoor leidt deze methode tot synergie en daarmee effectieve kenniscreatie.	• Stel vast waarvoor je de informatie gaat gebruiken: dat geeft de ideeënstroom richting. • Deelnemers gaan in subgroepen uiteen met een vraag of probleemstelling. Onder de begeleiding van facilitator wisselen ze spontane ideeën en reacties uit. • De ideeën worden door een facilitator letterlijk op een groot vel of bord geschreven, dat gedurende de sessie zichtbaar blijft. • De deelnemers associëren op elkaars ideeën en gebruiken de ideeën als opstapje voor nieuwe ideeën. Elk idee is welkom is. • De ideeënstroom moet een hoog tempo houden.	Een hoop nieuwe, leuke, originele ideeën, oplossingsrichtingen of alternatieven.

Speeddaten

Bij start Vertrouwen



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
Speeddaten is een manier om elkaar beter te leren en te ontdekken of waar je raakvlakken hebt. Deze kennismaking is gericht op een specifiek thema, zoals langdurig verzuim en werkervaringsplekken.	Speeddaten is zinvol in een grote groep, waar deelnemers elkaar nog niet goed kennen. Zo kan iedereen elkaar kort spreken, leren ze elkaar beter kennen en ontdekken waar ze elkaar kunnen ondersteunen, waardoor er meer vertrouwen ontstaat tussen de deelnemers.	• Stel het thema en de vragen vast voor de speeddates. Bijvoorbeeld: "wat zijn jouw succeservaringen met het begeleiden van langdurig zieke medewerkers?" • Geef de deelnemers duidelijk instructies over de vragen die zij tijdens de speeddate kunnen bespreken, hoe lang een ronde duurt, hoeveel rondes er zijn en hoe er gewisseld wordt. • Na afloop wordt in de groep besproken wat voor inzichten de deelnemers hebben opgedaan en worden ze gestimuleerd om elkaar ook buiten de bijeenkomsten op te zoeken.	Deelnemers leren elkaar beter kennen, de drempel om contact te leggen wordt verlaagd en het onderlinge vertrouwen neemt toe.

Roulerende facilitator

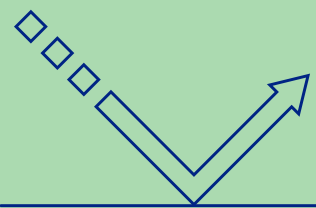
Bij start Leiderschap



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
In plaats van één vaste facilitator worden per bijeenkomst 1 of 2 geschikte personen aangewezen die de rol van facilitator vervullen, afhankelijk van het programma en de doelstellingen van die specifieke bijeenkomst.	Deze werkvorm is ideaal wanneer het centrale thema/vraagstuk complex is, en de groep behoefte heeft aan afwisseling en diversiteit in de aanpak. Door verschillende mensen de rol van facilitator te laten vervullen, wordt de dynamiek binnen de groep versterkt en kunnen verschillende perspectieven en expertises worden benut.	<u>Vorbereiding</u> De projectgroep stelt samen het programma van de bijeenkomst vast en kiest op basis daarvan de meest geschikte facilitator. <u>Tijdens de bijeenkomst</u> De facilitator begeleidt de groep door actief vragen te stellen, discussies te leiden, en zorgt ervoor dat iedereen input kan geven. De facilitator helpt de groep gefocust te blijven op gestelde doelen. <u>Tussen bijeenkomsten door</u> Afhankelijk van de behoeften, wordt bepaald wie tussen bijeenkomsten door contact houdt. Deze persoon deelt informatie met de groep, verbindt deelnemers en zorgt dat de groep voorbereid is voor de volgende bijeenkomst.	Dit leidt tot een dynamisch en flexibel proces waarin alle deelnemers zich betrokken en gehoord voelen, doordat steeds opnieuw gekeken wordt wie op dat moment het beste de rol van facilitator kan invullen. Dit zorgt voor een betere samenwerking, meer eigenaarschap onder de deelnemers en een effectiever lerend netwerk doordat elke facilitator nieuwe inzichten en vaardigheden inbrengt.

Reflectie

Bij start Reflectie



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
Reflectie is het proces waarin deelnemers de tijd nemen om na te denken over hun ervaringen, hun rol in het leernetwerk en hoe dit bijdraagt aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.	Reflectie kan worden ingezet aan het einde van elke bijeenkomst, maar ook tussendoor wanneer er behoefte is om stil te staan bij de voortgang. Het is vooral nuttig wanneer deelnemers het gevoel hebben vast te zitten of wanneer er belangrijke beslissingen moeten worden genomen.	- Tijdens de bijeenkomst checkt de facilitator regelmatig plenair, of individueel, of de bijeenkomst en werkvormen aansluiten bij de behoefte van de groep. - Aan het einde van de bijeenkomst delen deelnemers hun inzichten over wat er goed ging, waar er uitdagingen waren, en wat er nog nodig is om de volgende stappen te zetten. Denk aan vragen als: "wat ging goed vandaag?" en "wat heb je nodig om de volgende stap te zetten?".	Reflectie helpt deelnemers om hun verwachtingen bij te stellen en acties te formuleren voor de toekomst. Dit zorgt voor meer inzicht in hun eigen rol en het versterkt hun betrokkenheid bij het lerend netwerk.

Praktijkcase

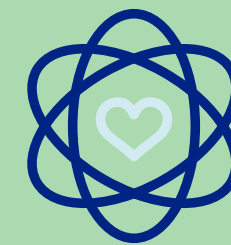
Bij start Experimenteren



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
Een praktijkcase is een gerichte oefening waarmee deelnemers concrete situaties uit de praktijk toepassen binnen een leercontext. Het doel van deze case is om de deelnemers te helpen de opgedane kennis en vaardigheden te vertalen naar de werkvloer. Bijvoorbeeld door een passende werkplek te creëren voor langdurig zieke medewerkers.	De praktijkcase is geschikt om deelnemers aan te moedigen om de theorie/het beleid in de praktijk te brengen. Deze oefening is vooral nuttig wanneer er behoefte is aan het vertalen van abstracte kennis naar praktische toepassing.	• De facilitator introduceert een uitdaging uit de werkcontext, zoals een tekort aan passende werkplekken voor langdurig zieke medewerkers. • Deelnemers werken in subgroepen aan creatieve oplossingen, bijvoorbeeld door een werkplek te analyseren op geschiktheid voor deze medewerkers. • Plenair koppelen de subgroepen hun oplossingen terug. De groep luistert vanuit verschillende perspectieven (zoals zieke medewerkers, HR, leidinggevenden) en stelt vragen om de oplossingen te verbeteren.	De praktijkcase stimuleert deelnemers om abstracte kennis om te zetten in praktische vaardigheden. Het bevordert een cultuur van risico's durven nemen, experimenteren en leren van fouten, wat leidt tot innovatie en verbetering in de dagelijkse werkpraktijk.

Verankeren

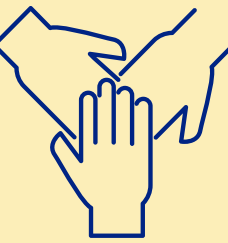
Bij lopend leernetwerk Waardenovereenstemming



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
Verankeren is een werkvorm waarin de kernwaarden, de aanleiding en de doelen (ook wel 'het Waarom' genoemd) van het lerend netwerk bij de start van elke bijeenkomst herhaald en besproken worden. Het doel hiervan is om de gedeelde visie en het gemeenschappelijke doel van het netwerk in de gedachten van de deelnemers te verankeren.	Het is zinvol om dit te doen aan het begin van elke bijeenkomst. Het helpt de deelnemers om hun aandacht te richten op de gezamenlijke doelen en de reden waarom het netwerk is opgericht.	• De facilitator toont of noteert de belangrijkste redenen voor het oprichten van het lerend netwerk en de beoogde doelen. • Dit wordt besproken met de deelnemers, waarna wordt gecheckt of iedereen nog steeds achter deze waarden en doelen staat, en of er wellicht nog iets aan moet worden toegevoegd.	Continuïteit en een gezamenlijke focus binnen het lerend netwerk. Zo blijven de deelnemers geëngageerd en wordt voorkomen dat de oorspronkelijke doelen uit het oog worden verloren.

Successen delen

Bij lopend leernetwerk Vertrouwen



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
Successen delen is een werkvorm waarbij deelnemers bewust stil staan bij kleine en grote successen die zij hebben behaald binnen het lerend netwerk. Dit versterkt het onderling vertrouwen en de motivatie van de deelnemers, door te laten zien dat iedereen actief bijdraagt en hoe de gestelde doelen in kleine stappen behaald worden.	Dit kan aan het begin of einde van elke bijeenkomst worden gedaan. Het is effectief wanneer je de betrokkenheid en het vertrouwen binnen de groep wilt vergroten.	• De facilitator begint met een korte introductie waarin het belang van het delen van successen wordt benadrukt, om een positieve en open sfeer te creëren. • De facilitator vraagt de deelnemers om een succes, groot of klein, binnen het lerend netwerk te bedenken. Vervolgens geeft de facilitator iedereen de kans om dit te delen, zonder verplichting. • Alle successen worden genoteerd in gezamenlijk document, zodat het zichtbaar blijft en er kan worden teruggeblikt. • Na het delen reflecteert de groep op gedeelde successen.	Deelnemers leren elkaar beter kennen, de drempel om contact te leggen wordt verlaagd en het onderlinge vertrouwen neemt toe.

Co-facilitatie

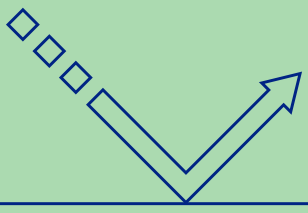
Bij lopend leernetwerk Leiderschap



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
De rol facilitator wordt gedeeld door iemand uit de project en een deelnemer van het lerend netwerk. Hierdoor worden deelnemers meer betrokken bij het plannen en uitvoeren van de bijeenkomsten en ervaren ze meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid over het proces en de gestelde doelen.	Als er behoefte is om meer betrokkenheid en eigenaarschap bij de deelnemers te creëren, is deze werkvorm geschikt. Dit werkt het beste als de deelnemers al een tijd samenwerken, elkaar goed kennen en er een veilig leerklimaat is gecreëerd.	<u>Voorbereiding</u> De projectgroep werkt op hoofdlijnen het programma uit en kiest de meest geschikte facilitator uit de groep. Deze neemt contact op met de deelnemer van het gastbedrijf van de volgende bijeenkomst en vraagt of er interesse is om co-facilitator te zijn. Zo ja, gaan zij samen het programma verder uitwerken en voorbereiden. Zo nee, wordt er een andere deelnemer uit het lerend netwerk benaderd met de vraag co-facilitator te zijn. <u>Tijdens de bijeenkomst</u> De facilitators stellen vragen, leiden discussies en zorgen dat iedereen kan bijdragen.	Dit bevordert een cultuur van gedeeld leiderschap te creëren binnen het lerend netwerk. Het leidt tot meer betrokkenheid, eigenaarschap en samenwerking onder de deelnemers. Hierdoor neemt het vertrouwen van de deelnemers toe dat zij zelf invloed kunnen uitoefenen op het succes van het netwerk.

Reflectieve dialoog

Bij lopend leernetwerk Reflectie



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
Deelnemers geven elkaar feedback op hun bijdrage aan het lerend netwerk, de wijze waarop zij samenwerken en hoe dit bijdraagt aan de groepsdoelen.	Dit kan worden ingezet als de deelnemers al enige tijd samenwerken, om samen oog te houden op de voortgang, en als het gevoel ontstaat dat de goep stagneert.	• De deelnemers vormen tweetallen, waarin ze elkaar gerichte feedback geven, met vragen zoals: "Hoe heb ik bijgedragen aan onze doelen?" of "Welke acties van mij hadden impact op de samenwerking?" • Na de feedback reflecteren de groepen op wat ze hebben geleerd en hoe ze hun gedrag kunnen aanpassen. De facilitator begeleidt de reflectieve dialoog door vragen te stellen en deelnemers uit te nodigen hun inzichten te delen. • De facilitator moedigt deelnemers aan na te denken over de ontvangen feedback en mogelijke actiepunten voor toekomstige bijeenkomsten.	Reflectie helpt deelnemers om hun verwachtingen bij te stellen en acties te formuleren voor de toekomst. Dit zorgt voor meer inzicht in hun eigen rol en het versterkt hun betrokkenheid bij het lerend netwerk.

Oefenmarkt

Bij lopend leernetwerk Experimenteren



WAT IS HET	WANNEER GEBRUIKEN	HOE HET WERKT	WAT HET OPLEVERT
Een interactieve werkvorm waarbij deelnemers werkervaringsplekken en kandidaten meenemen naar de 'markt' en daar presenteren aan de groep. Het doel is om vaardigheden te ontwikkelen en praktisch aan de slag te gaan met het netwerk op gericht is, in dit voorbeeld het matchen van werkervaringsplekken en kandidaten (langdurig zieke medewerkers).	Als deelnemers al een tijd samenwerken en klaar zijn om meer praktische gerichte vaardigheden te ontwikkelen.	• Voor de bijeenkomst helpt de facilitator de deelnemers een werkervaringsplaat en een kandidaat voor te bereiden om te presenteren. • De werkervaringsplekken worden op posters die in de ruimte hangen gepresenteerd. • Na een korte plenaire ronde plakken deelnemers individueel een post-it met hun naam en kandidaat op de passende poster. • Plenair wordt besproken welke posters veel of weinig post-its hebben en welke kandidaten passen. Dit wordt geanalyseerd om het proces te verbeteren en meer geschikte werkervaringsplekken te vinden.	De praktijkcase stimuleert deelnemers om abstracte kennis om te zetten in praktische vaardigheden. Het bevordert een cultuur van risico's durven nemen, experimenteren en leren van fouten, wat leidt tot innovatie en verbetering in de dagelijkse werkpraktijk.