

Lerende netwerken: van individueel inzicht naar organisatorische verandering en verbondenheid

Een mixed-methods onderzoek naar de ervaren impact en doorwerking van lerende
netwerken

Studentnummer	704322
Naam student	Aimée van Buuren
Naam docent	Hugo Peeters
Stageinstelling	deRotterdamseZorg
Stagebegeleider	Marlies van Vianen
Datum van inleveren	26-05-2026
Aantal woorden	8473

Erasmus School of
Health Policy
& Management

Studentenproject



Managementsamenvatting

In dit onderzoek is onderzocht hoe deelnemers de impact van lerende netwerken binnen de Rotterdamse Zorg evalueren op individueel, team-, organisatie- en regionaal niveau. Daarnaast is onderzocht hoe deelnemers de bijdrage van lerende netwerken aan regionale ontwikkelingen ervaren en hoe hun impact kan worden vergroot.

De resultaten laten zien dat deelname aan een lerend netwerk overwegend positief wordt beoordeeld. Op individueel niveau ervaren respondenten dat het uitwisselen van ervaringen leidt tot nieuwe inzichten en inspiratie. Op team- en organisatieniveau blijkt de doorwerking van dit leren vaak beperkt. In de meeste gevallen leiden inzichten niet tot concrete veranderingen in werkwijzen, processen of beleid. Verklaringen hiervoor zijn organisatorische factoren, zoals beperkte tijd en concurrerende prioriteiten. Ook speelt de positie van de deelnemer binnen de organisatie een rol. Deelnemers met een solistische en minder invloedrijke functie ervaren meer moeite met inzichten vertalen naar gedeeld begrip en gezamenlijk handelen binnen een groep. Door te experimenteren en het initiatief bij te stellen blijkt dat verandering op organisatieniveau wel kan worden bereikt.

De ervaren impact blijkt groter wanneer deelnemers met meerdere collega's uit dezelfde afdeling of functie deelnemen. Hierdoor wordt gezamenlijk geleerd, bijeenkomsten voorbereid en draagvlak gecreëerd voor verandering in de thuisorganisatie. Tegelijkertijd sluit de invulling van de bijeenkomsten niet altijd aan bij de behoeften van deelnemers. Hoewel werkvormen en de methode actieleren, vaak als ondersteunend worden ervaren, kan een te vol programma de ruimte voor interactie en verdieping tussen deelnemers beperken. Dit belemmert het leerproces en de waarde van lerende netwerken. Daarnaast komt uit de analyse naar voren deelnemers het lerend netwerk niet alleen waarderen vanwege het leren zelf, maar ook vanwege de mogelijkheid tot netwerkuitbreiding. Een belangrijke meerwaarde van lerende netwerken is het uitwisselen van kennis en ervaringen tussen organisaties en het kunnen terugvallen op dit netwerk na afloop van het traject. Tegelijkertijd blijkt dat samenwerking niet vanzelfsprekend wordt voortgezet wanneer deelnemers geen initiatief nemen voor vervolgbijeenkomsten.

Op basis van deze bevindingen wordt aanbevolen om sterker in te zetten op de doorwerking van leerprocessen naar team- en organisatieniveau. Dit kan door terugkoppeling van inzichten naar teamleiders met meer invloed op team- en organisatieniveau te stimuleren, zodat toepassing hiervan op hoger niveau kan worden bereikt. Het stimuleren van experimenteren zal bovendien kunnen leiden tot daadwerkelijke toepassing van inzichten. Daarnaast wordt

aanbevolen om deelname met meerdere collega's uit dezelfde organisatie van dezelfde afdeling of functie actiever te stimuleren. Ook vraagt de inrichting van de bijeenkomsten om een betere balans tussen gestructureerde werkvormen en ruimte voor inhoudelijke dialoog wanneer deelnemers hier behoefte aan hebben, zodat deelnemers optimaal kunnen leren van elkaars ervaringen. Tot slot kan de regionale samenwerking worden versterkt wanneer actief wordt gestuurd op blijvend contact tussen deelnemers, door deelnemers een kartrekker voor vervolgbijeenkomsten te laten selecteren. Wanneer deze aanbevelingen worden opgevolgd, kan de impact van lerende netwerken toenemen.

Inhoud

Managementsamenvatting	2
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding en relevantie	5
1.2 Doelstelling	7
1.3 Onderzoeksvraag.....	8
1.3.1 Hoofdvraag	8
1.3.2 Deelvragen	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Het 4I-model	9
2.2 Interorganisationeel leren in lerende netwerken	12
2.3 Actieleren en leervermogen	15
3. Methoden	16
3.1 Dataverzamelmethode.....	16
3.1.1 Analyse van de ingevulde vragenlijsten.....	16
3.1.2 Interviews.....	17
3.1.3 Observaties.....	18
3.2 Data-analyse	19
3.2.1 Kwantitatieve analyse	19
3.2.2 Kwalitatieve analyse	19
3.3 AI-gebruik	20
4 Resultaten: het leerproces van deelnemers van lerende netwerken	21
4.1 Resultaten kwantitatieve analyse	21
4.2 Resultaten kwalitatieve analyse	22
4.2.1 Intuïteren: feeling, inspiratie en inzichten.....	22
4.2.2 Interpreteren: woorden, interactie en dialoog	23
4.2.3 Integreren: kennisoverdracht, gedeeld begrip en gezamenlijke actie	25
4.2.4 Institutionaliseren: organisatiesystemen, -structuren en -procedures.....	26
4.2.5 Bijdrage van lerende netwerken aan regionale samenwerking	27
5 Conclusie.....	29
6 Discussie	30
Literatuurlijst.....	32
Bijlagen.....	39
Bijlage 1: Topiclijst interviews	39

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en relevantie

Het waarborgen van toegankelijke, kwalitatief goede en betaalbare zorg vormt de centrale ambitie van het Nederlandse zorgbeleid, zoals beschreven in het Integraal Zorgakkoord (IZA) (ActiZ et al., 2022). Tegelijkertijd staat de zorg toenemend onder druk. De vraag naar zorg groeit, terwijl het steeds lastiger wordt om voldoende professionals te vinden en te behouden. Door het toenemende aantal ouderen en chronisch zieken en een tekort aan zorgprofessionals staat de toegankelijkheid van zorg onder druk en zullen de zorgkosten stijgen (ActiZ et al., 2022; De Visser et al., 2021; Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, 2025). Deze uitdagingen binnen zorg en welzijn zijn complex en ongestructureerd, waarbij geen kant-en-klare, makkelijke en afgemeten antwoorden voorhanden zijn (Noordegraaf et al., 2020). Dit zijn zogenoemde *wicked problems*.

Om deze uitdagingen aan te pakken moet domeinoverstijgend worden samengewerkt (ActiZ et al., 2022; Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, 2025). Door interdisciplinaire en domeinoverstijgende samenwerking kunnen inzichten en ervaringen tussen professionals en organisaties worden gedeeld en daarmee de krachten worden gebundeld om complexe uitdagingen in de zorg aan te gaan (Zuidersma, 2019). Netwerken maken het mogelijk om complexe maatschappelijke problemen aan te pakken die individuele organisaties afzonderlijk niet kunnen oplossen (Provan & Kenis, 2008). Samenwerken en leren in netwerkverbanden is van belang om de zorg toegankelijk, kwalitatief goed betaalbaar en toekomstbestendig te houden (ActiZ et al., 2022; Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, 2025). In Nederland wordt daarom op landelijk, regionaal en lokaal niveau ingezet op samenwerking in netwerkverbanden om complexe problemen in de zorg aan te pakken (Nederlandse Zorgautoriteit, 2024; De Visser et al., 2021). Uit onderzoek blijkt dat organisaties steeds meer in netwerken participeren en zich in tientallen tot zelfs meer dan honderd verschillende netwerken tegelijk bevinden (Zuidersma, 2019; Van der Woerd et al., 2023).

Lerende netwerken zijn één van de vele vormen van samenwerking waarin organisaties proberen tot oplossingen te komen voor complexe vraagstukken. Lerende netwerken worden beschreven als interorganisationale samenwerkingsverbanden met als doel de samenwerking tussen organisaties en het leervermogen van professionals te verbeteren, wat kan leiden tot innovatie (Bruns et al., 1995; Salveron et al., 2015). Door middel van ervaringsuitwisseling en onderlinge advisering zoeken professionals samen naar antwoorden door te experimenteren

(Drijkoningen, 2003). Op deze manier worden de kennis en ervaringen van professionals tussen organisaties met elkaar verbonden.

Hoewel er steeds meer netwerken ontstaan waarin gezamenlijk leren centraal staat, blijkt dat empirisch bewijs voor de effectiviteit van leren binnen organisaties beperkt is. Uit de recente scoping review van De Kok et al. (2023) blijkt dat er inmiddels veel bekend is over de voorwaarden die *organizational learning* ondersteunen, maar dat onderzoek hierover zich voornamelijk richt op organisatieniveau en kenmerken van lerende organisaties. Daarnaast blijkt uit een kwalitatief onderzoek van Van Winkelen (2010) dat leren binnen interorganisationale leernetwerken niet vanzelfsprekend doorwerkt naar leren op organisatieniveau. Volgens dit onderzoek heeft dit te maken met het feit dat individuen de opgedane kennis en inzichten niet vertalen naar de eigen praktijk en dat organisaties geen systemen en processen hebben om het leren op te nemen in de organisaties. Dit illustreert de uitdagingen van interorganisationeel leren.

De Kok et al. (2023) stellen dat kwalitatieve onderzoeksmethoden nodig zijn om percepties en betekenisgeving van professionals goed te begrijpen. Juist deze percepties en ervaringen van de professionals zelf bieden inzicht in hoe leren volgens hen doorwerkt in de dagelijkse praktijk. Het kan namelijk voorkomen dat het resultaat van een leerinterventie achterblijft, maar dat dit geen directe relatie heeft met het handelen van professionals binnen een organisatie. Gedragsverandering, wat deelnemers anders zijn gaan doen na deelname, is een belangrijke indicator voor de effectiviteit van een leerinterventie (Verdonschot & Stevens, 2021). Daarnaast kan het zijn dat er op organisatieniveau wel veranderingen zijn ontstaan, zonder dat deze samenhangen met deelname aan een lerend netwerk. Door de verhalen van deelnemers op te halen en inzicht te krijgen in hoe zij hun leerproces en de effecten hiervan hebben ervaren, kan het onderscheid worden gemaakt tussen veranderingen als gevolg van deelname en veranderingen die daar los van staan.

Dit wordt onderzocht door middel van een casestudie waarin wordt onderzocht hoe deelnemers de impact van hun deelname aan een lerend netwerk evalueren. Sinds 2023 hebben binnen het samenwerkingsverband deRotterdamseZorg zeven verschillende themagerichte lerende netwerken op basis van actieleren plaatsgevonden. Aan de hand van de methode actieleren kunnen deelnemers van en met elkaar leren, experimenteren en reflecteren en de opgedane inzichten vertalen naar hun eigen organisatievraagstuk.

Door het in kaart brengen van de ervaren impact wordt inzicht verkregen in welke elementen van lerende netwerken volgens deelnemers bijdragen aan effectiviteit en verbeterpunten van deze wijze van leren en samenwerken tussen organisaties. Dit onderzoek kan op deze manier handvatten bieden voor het versterken van de uitvoering van lerende netwerken.

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen hoe deelnemers de impact van hun deelname aan een lerend netwerk evalueren, op individueel, team- en organisatieniveau en hoe zij ervaren dat hun deelname bijdraagt aan de regionale samenwerking. Daarnaast beoogt het onderzoek zichtbaar te maken hoe de impact van deelname volgens deelnemers kan worden vergroot. Door te onderzoeken op welke manieren professionals de opgedane kennis en inzichten uit de lerende netwerken toepassen in hun dagelijkse praktijk en hoe dit doorwerkt in hun team en organisatie, wordt zichtbaar welke factoren volgens hen deze toepassing bevorderen of belemmeren. Naast het verkrijgen van deze inzichten worden aanbevelingen geformuleerd om zowel de uitvoering van lerende netwerken als de toepassing van opgedane kennis uit de lerende netwerken in het dagelijks werk van deelnemers te verbeteren.

1.3 Onderzoeksvraag

1.3.1 Hoofdvraag

Hoe evalueren deelnemers de impact van hun deelname aan een lerend netwerk, hoe geven zij betekenis aan de bijdrage van deze netwerken aan veranderingen in hun eigen werk, team, organisatie en de regio en hoe kan deze impact volgens hen worden vergroot?

1.3.2 Deelvragen

1. *Hoe ervaren deelnemers hun deelname aan een lerend netwerk en welke factoren beïnvloeden hun leerproces?*
2. *Welke veranderingen op individueel, team- en organisatieniveau ervaren deelnemers als gevolg van hun deelname aan een lerend netwerk en wat stimuleert of belemmert hen bij het doorvoeren van deze veranderingen?*
3. *Hoe duiden deelnemers de bijdrage van deelname aan een lerend netwerk aan regionale ontwikkelingen binnen zorg en welzijn?*
4. *Hoe zou de impact van een lerend netwerk volgens deelnemers kunnen worden vergroot?*

2. Theoretisch kader

De context waarin gezondheidszorg wordt geleverd is dynamisch en kan snel veranderen. De coronacrisis laat zien hoe omstandigheden binnen een korte tijd kunnen verschuiven en hoe zorgprofessionals een nieuwe werkwijze moesten ontwikkelen, samen moesten werken over organisatiegrenzen heen en geleerde inzichten direct toe moesten passen in de praktijk (Bus et al., 2022). Zorgorganisaties kunnen alleen kwalitatief goede zorg blijven leveren wanneer zij in staat zijn om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden (Hafit et al., 2022; Lyman et al., 2018). In een snel veranderend zorglandschap worden leer- en verbeterprocessen binnen zorgorganisaties belangrijker dan ooit. In de volgende paragraaf wordt een model beschreven dat wordt gebruikt om leren binnen organisaties te begrijpen. Op basis van dit model zullen de resultaten worden geanalyseerd.

2.1 Het 4I-model

Voor dit onderzoek wordt het 4I-model van Crossan et al. (1999) gebruikt om te begrijpen hoe leren plaatsvindt op verschillende niveaus binnen organisaties. Organisatieleren wordt voor dit model beschreven als een dynamisch proces waarin leren zich ontwikkelt van individueel niveau naar groepsniveau en uiteindelijk naar organisatieniveau (Crossan et al., 1999; Schilling & Kluge, 2008). Naast het beschrijven van leren op deze niveaus worden ook de onderliggende subprocessen van organisatieleren en de samenhang hiertussen in het 4I-model in kaart gebracht. Leren wordt beschreven als een proces van *intuiting*, *interpreting*, *integrating* en *institutionalizing*, waarbij individuele inzichten zich via interacties ontwikkelen tot gedeeld begrip en uiteindelijk worden verankerd in de organisatie.

Het proces van intuïteren (*intuiting*) vindt plaats op individueel niveau en betreft het ontwikkelen van nieuwe inzichten en ideeën op basis van persoonlijke ervaring. Deze intuïtieve inzichten zijn persoonlijk en vaak onuitgesproken en worden herkend zonder bewust nadenken. Doordat dit een bijna automatisch is, is het voor een individu lastig uit te leggen waarom dit patroon wordt gebruikt. Een voorbeeld hiervan is dat een wijkverpleegkundige intuïtief merkt dat een oudere cliënt steeds minder zelfredzaam wordt, ondanks dat metingen hiertoe nog geen directe aanleiding geven. De persoonlijke *ervaring* dient hierbij als input en wordt verwerkt tot *beelden* en *metaforen* binnenin een individu (Crossan et al., 1999).

Wanneer een individu deze inzichten expliciet maakt door middel van woorden en acties, wordt overgegaan naar de fase van interpreteren (*interpreting*) (Schilling & Kluge, 2009).

Interpreteren kan worden verrijkt door gesprekken te voeren met anderen (Crossan et al., 1999). Op deze manier kunnen de intuïtieve gevoelens en inzichten onder woorden worden gebracht. In het voorbeeld van de wijkverpleegkundige betekent dit dat het gevoel onder woorden gebracht wordt tijdens een gesprek met een collega, waarbij de zorgen over de veranderingen in gedrag van de cliënt worden gedeeld. De intuïtieve beelden worden hierbij verder uitgewerkt door middel van *taal*, bijvoorbeeld via *conversatie* en *dialog* (Crossan et al., 1999). Hierdoor ontstaat een *cognitieve kaart* waarmee zij betekenis geven aan hun intuïtieve beelden die een individu helpt om inzichten te verwoorden en detailleren.

Wanneer dit wordt uitgevoerd op groepsniveau gaat interpreteren over in integreren (*integrating*) (Crossan et al., 1999). In deze fase ontstaat een gedeeld begrip binnen een groep, waardoor gezamenlijke actie ontstaat. In het wijkverplegingsteam ontstaat in deze fase gezamenlijk begrip dat eerdere signalering nodig is, waarbij de zorgprofessionals hun aanpak onderling afstemmen en vaker overleg zullen voeren. Kennisdeling en afstemming in het integratieproces vormen de cognitieve kaart uit het interpretatieproces tot een *gedeeld begrip* (Crossan et al., 1999). De gemeenschappelijke taal die hieruit ontstaat wordt gebruikt om *wederzijdse aanpassingen* aan acties van zorgprofessionals te bespreken. Naarmate meer mensen bij het integratieproces betrokken raken, moeten de interacties worden geformaliseerd door middel van *interactieve systemen*. Voorbeelden hiervan zijn innovatiebijeenkomsten en strategische overleggen die ruimte bieden voor formeel dialoog en ontwikkelen van nieuwe inzichten. Wanneer deze gezamenlijke acties regelmatig terugkeren, zal worden overgegaan naar de fase van institutionaliseren.

In de fase van institutionaliseren (*institutionalizing*) wordt het gedeelde begrip geïmplementeerd in systemen, structuren, procedures, regels en strategieën van de organisatie (Crossan et al., 1999; Schilling & Kluge 2009). Deze sturen de acties van leden van de organisatie, waarmee institutionalisering een middel voor organisaties is om het leerproces van individuen te benutten. In het voorbeeld van de wijkverpleging betekent dit dat de nieuwe werkwijze vast wordt gelegd in de procedures van het wijkverplegingsteam. Het geleerde wordt dus verankerd in de organisatie door middel van *routines* (Crossan et al., 1999). *Diagnostische systemen* zijn gericht op het controleren en uitvoeren van bestaande routines en ontwikkelen hiervoor *regels en procedures*. Tabel 1 geeft een overzicht van de niveaus waarop deze leerprocessen plaatsvinden en de bijbehorende input en uitkomsten die hierboven per proces schuingedrukt zijn beschreven.

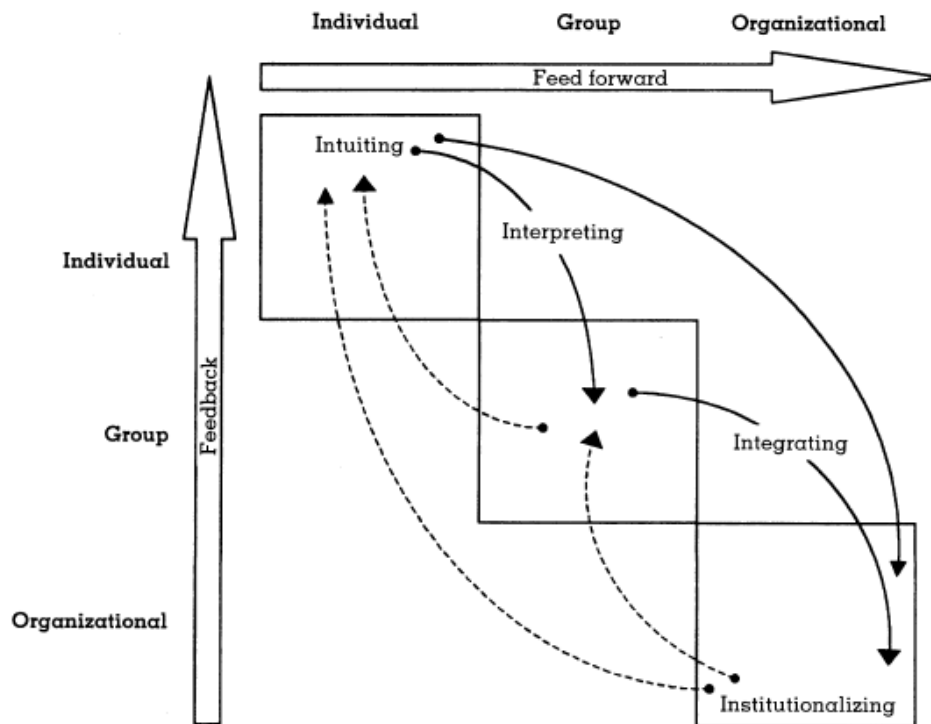
Level	Proces	Input/uitkomsten
Individueel	Intuïteren	Ervaringen Beelden Metaforen
	Interpreteren	Taal Cognitieve kaart Conversatie/dialogoog
Groep	Integreren	Gedeeld begrip Wederzijdse aanpassing Interactieve systemen
Organisatie	Institutionaliseren	Routines Diagnostische systemen Regels en procedures

Tabel 1. Leren in organisaties: vier processen op drie levels (naar Crossan et al., 1999)

Leren binnen het 4I-model gaat gepaard met een spanning tussen exploratie (het ontwikkelen van nieuw leren) en exploitatie (het gebruiken van geïnstitutionaliseerd leren) (Crossan et al., 1999). Deze spanning wordt zichtbaar in feedforward- en feedbackprocessen. Tijdens feedforwardprocessen worden nieuwe inzichten van het individu overgebracht naar een groep en vervolgens naar het organisatieniveau. Tegelijkertijd wordt tijdens feedbackprocessen geïnstitutionaliseerde kennis uit de organisatie teruggebracht naar groepen en individuen, wat het denken en handelen van organisatieleden beïnvloedt.

Binnen dit spanningsveld kunnen relaties met elkaar conflicteren (Crossan et al., 1999). De eerste spanning ontstaat in de overgang van interpreteren naar integreren (feedforward). Om de persoonlijke geïnterpreteerde inzichten tot een gedeeld begrip te kunnen vormen, moeten individuen in staat zijn om hun cognitieve kaart onder woorden te brengen en delen via acties. Dit kan een uitdaging zijn voor individuen, omdat het lastig is om intuïtieve gevoelens te duiden met woorden. De tweede spanning ligt tussen institutionaliseren en intuïtief handelen (feedback), waarbij bestaande structuren en routines het ontstaan van nieuwe inzichten kunnen belemmeren (Crossan et al., 1999). Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een organisatiestructuur bepaalt wie met elkaar interacteren. Dit belemmert het ontstaan van gesprekken die waardevolle nieuwe intuïtieve inzichten zouden kunnen opleveren. In figuur 1 zijn de feedforward- en feedbackprocessen schematisch weergegeven. De richting van het

feedforwardproces wordt weergegeven in de pijl van *intuiting* naar *institutionalizing* en het feedbackproces van *institutionalizing* naar *intuiting*. Met de tussenliggende pijlen wordt aangeduid hoe leren zich via de 4I-processen tussen individueel, groeps- en organisatieniveau beweegt. Deze stromen vinden gelijktijdig plaats en creëren een dynamisch spanningsveld tussen exploratie en exploitatie.



Figuur 1. Organisatieleren als een dynamisch proces (Crossan et al., 1999)

Echter, organisatieleren kan op de verschillende niveaus worden belemmerd. Op individueel niveau spelen attitudes, denken en gedragingen van individuen een rol in hun leerproces (Schilling & Kluge, 2009). Op groepsniveau kan innovatie worden beperkt wanneer hier weinig steun voor is van managers. Op organisatieniveau kan organisatieleren worden beperkt door strikte werkregels en -voorschriften, beperkte rolscope en schuldculturen. Deze belemmeringen zijn relevant om mee te nemen in dit onderzoek, omdat zij mede bepalen in hoeverre leerprocessen daadwerkelijk leiden tot veranderingen binnen organisaties.

2.2 Interorganisationeel leren in lerende netwerken

In hoofdstuk 2.1 is een model beschreven om leren *binnen* organisaties te begrijpen. Dit model kan ook worden toegepast op leren *tussen* organisaties, bijvoorbeeld in de context van netwerksamenwerkingen. In deze sectie worden de belangrijkste inzichten uit de literatuur over

netwerksamenwerking uiteengezet en wordt beschreven hoe het 4I-model kan worden gebruikt om netwerksamenwerking tussen organisaties te begrijpen.

Een netwerksamenwerking kan worden gedefinieerd als een samenwerkingsverband van minimaal drie juridisch autonome organisaties die samenwerken om een collectief doel te bereiken naast hun eigen organisatiedoelen (Provan & Kenis, 2008). Het gemeenschappelijke doel van deze netwerken kan niet door een individuele organisatie worden gerealiseerd (Nowell en Kenis, 2019). Lerende netwerken brengen professionals uit verschillende organisaties samen met als doel gezamenlijk te werken aan complexe vraagstukken. Door te leren in actie en kenniscreatie over de grenzen van de eigen organisatie heen, zoeken deelnemers gezamenlijk naar antwoorden voor deze vraagstukken (Nonaka & Van Krogh, 2009).

Om kennisdeling mogelijk te maken is het van belang dat er vertrouwen in de groep heerst (Provan & Kenis, 2008). Bij het faciliteren van de bijeenkomsten van lerende netwerken moet worden gerealiseerd dat deelnemers vertrouwen in elkaar hebben en zich veilig voelen om ervaringen te delen. Door ervaringsuitwisseling, gezamenlijke reflectie en onderlinge advisering leren deelnemers van en met elkaar volgens het principe van geven en ontvangen (Drijkoningen, 2003). Het leerproces binnen lerende netwerken is praktijkgericht en experimenteel van aard. Leren ontstaat hierbij deels informeel door middel van interactie, maar wordt tegelijk gestuurd en georganiseerd door vooraf bedachte werkvormen (Nowell en Kenis, 2019). De belofte van leren in netwerken is daarmee het combineren van spontane leerprocessen tussen deelnemers van verschillende organisaties en doelgerichte facilitering, waardoor kennis ontstaat over een probleem dat zij afzonderlijk niet kunnen oplossen. De uitdaging bij het faciliteren is om een goede balans te vinden tussen effectiviteit en efficiëntie (Provan & Kenis, 2008). De bijeenkomsten moeten enerzijds voldoende ruimte bieden voor gezamenlijk leren en anderzijds geen belasting zijn voor deelnemers. Wanneer deze belasting te groot wordt, kan dit ten koste gaan van het enthousiasme en de betrokkenheid van deelnemers.

De effectiviteit van lerende netwerken hangt samen met het gedrag dat deelnemers binnen het netwerk vertonen. Zo blijkt uit het onderzoek van Zuidersma (2019) dat de impact van lerende netwerken groter is als leden overwegend wederkerigheidsgedrag vertonen. Dit gedrag is gericht op het gezamenlijk behalen van het algemene doel van het netwerk. Dit betekent dat deelnemers bereid moeten zijn om in elkaar te investeren, elkaar te ondersteunen en elkaars

kennis aan te vullen. Wanneer dit wederkerigheidsgedrag aanwezig is, blijken leernetwerken beter in staat hun doelen te behalen.

Lerende netwerken zijn een van de vele vormen van netwerksamenwerkingen. Het 4I-model kan worden toegepast op leren tussen organisaties door middel van lerende netwerken. Deelnemers van lerende netwerken brengen de geïnstitutionaliseerde kennis uit de thuisorganisatie in binnen het lerend netwerk (feedbackproces). De deelnemers delen deze kennis en ervaringen waardoor nieuwe inzichten kunnen ontstaan bij andere deelnemers (feedforwardproces). Dit sluit aan bij het proces van intuïteren van het 4I-model, waarbij individuen nieuwe inzichten ontwikkelen op basis van de gedeelde kennis en ervaringen. Door deze inzichten en ideeën expliciet maken, bijvoorbeeld door middel van interactie en dialoog met andere deelnemers, wordt overgegaan tot de fase van interpreteren. Op deze manier worden de impliciete ideeën onder worden gebracht. Tijdens de fases van integreren en institutionaliseren wordt de geleerde kennis en inzichten overgebracht naar de organisatie. In deze fases gebeurt leren niet meer *tussen*, maar weer *binnen* organisaties. Deelnemers kunnen de inzichten delen met hun eigen team, waardoor gedeeld begrip ontstaat. Wanneer het gedeelde begrip wordt geïnstitutionaliseerd in procedures van de eigen organisatie kan worden gesproken van organisatieleren door deelname aan een lerend netwerk.

2.3 Actieleren en leervermogen

Een specifieke vorm van interorganisationeel leren is Network Action Learning (NAL) (Coughlan & Coughlan, 2024). Bij deze vorm van leren werken meerdere organisaties samen in een leerproces dat bestaat uit actie, reflectie en kennisontwikkeling. De lerende netwerken binnen de Rotterdamse Zorg zijn gebaseerd op de methode actieleren, waar Reg Revans de grondlegger van is. Hij vat deze methode samen in de formule $L = P + Q$ (Revans, 1982). *Learning* (L) ontstaat uit de combinatie van bestaande kennis, wat *programmed knowledge* (P) wordt genoemd, en het stellen van goede vragen wat hij *questioning insight* (Q) noemt. Het doel van actieleren binnen lerende netwerken is het stimuleren van zowel individuele ontwikkeling als gezamenlijke verandering. Hiervoor worden de vijf verschillende fases cyclisch doorlopen: klaar voor actieleren?, probleem verkennen, oplossingen ontwikkelen, aanscherpen en kennisdelen, experimenteren en presenteren en reflecteren (Actie Leer Netwerk, z.d.).

Om impact van een leerinterventie te kunnen realiseren, is een goed ontwikkeld leervermogen noodzakelijk. Lerend vermogen vormt een essentieel onderdeel voor organisaties die zich voortdurend moeten kunnen aanpassen aan snel veranderende omstandigheden (Van Es, 2024). Dit begint op individueel niveau, waar professionals hun eigen handelen bijstellen door te reflecteren, te experimenteren en nieuwe werkwijzen uit te proberen. Dit vormt de basis voor het leerproces van teams en organisaties (Nelson, 2005). Organisaties moeten onbekende acties ondernemen om leerprocessen door te voeren in de organisatie (Van Es, 2024). Wanneer veranderingen daadwerkelijk worden doorgevoerd op organisatorisch niveau, kunnen zij de basis vormen voor versterking van het lerend vermogen op regionaal niveau door individuele en organisatorische leerprocessen te delen in regionale netwerken. Een lerende regio ontstaat wanneer partijen intensief en structureel samenwerken in een netwerk van professionals. Lerende netwerken zijn hier een vorm van, waarin een gemeenschappelijke leeromgeving wordt gecreëerd om zo tot een lerende regio te komen (Bergman et al., 2017).

3. Methoden

In dit hoofdstuk worden de methoden beschreven die worden gebruikt om de ervaren impact van deelnemers van een lerend netwerk in kaart te brengen. De verschillende dataverzamelingsmethoden en data-analyse worden in de volgende paragrafen beschreven.

3.1 Dataverzamelingsmethoden

Om te onderzoeken hoe deelnemers de impact van hun deelname aan lerende netwerken evalueren en toepassen in hun dagelijkse praktijk, wordt binnen dit onderzoek gebruikgemaakt van een combinatie van een mixed-methods onderzoek. Hoewel *kwantitatief* onderzoek inzicht kan geven in algemene evaluaties van deelnemers, maakt het analyseren van verhalen van deelnemers met *kwalitatief* onderzoek het mogelijk om deze data te duiden.

Een analyse van eerder ingevulde vragenlijsten over de evaluatie van lerende netwerken wordt uitgevoerd om inzicht te geven in algemene ervaringen van deelnemers. Interviews worden afgenomen om deze ervaringen dieper te kunnen duiden. Daarnaast worden bijeenkomsten van een lerend netwerk geobserveerd om te begrijpen hoe leren, interactie en kennisdeling in verband met elkaar staan en vorm krijgen binnen lerende netwerken. Door deze dataverzamelingsmethoden te combineren ontstaat een uitgebreid beeld van de ervaren impact van lerende netwerken op verschillende niveaus. In de volgende paragrafen worden de drie verschillende dataverzamelingsmethoden beschreven.

3.1.1 Analyse van de ingevulde vragenlijsten

Na elk lerend netwerk dat deRotterdamseZorg gefaciliteerd heeft, is een vragenlijst uitgezet met vragen over de ervaringen als evaluatie van het lerend netwerk. Dit zijn vragen over onder andere de verwachtingen, de groepsdynamiek en de ervaring met de methode actieleren. Een aantal vragen zijn likertschaalvragen waarbij zij een score van 1 tot en met 5 kunnen geven. Hierbij kunnen zij optioneel een toelichting geven. Daarnaast wordt een aantal open vragen gesteld. Deze vragenlijsten zijn gemaakt door de facilitatoren van de lerende netwerken binnen deRotterdamseZorg. Zij hebben de vragenlijst per netwerk aangepast, zodat deze aansluit op het lerend netwerk dat op dat moment geëvalueerd werd. Sommige vragen zijn specifiek voor het lerend netwerk en andere vragen komen bij alle vragenlijsten terug. Uit de analyse van deze vragenlijsten wordt inzicht verkregen in hoe deelnemers hun deelname hebben ervaren, welke positieve punten en verbeterpunten zij zien en in hoeverre hun deelname heeft bijgedragen aan veranderingen verschillende niveaus.

3.1.2 Interviews

Door middel van interviews (n = 10) worden de evaluaties uit de vragenlijsten uitgediept. De vragen die worden gesteld zijn voornamelijk gericht op de ervaren toepassing van kennis en inzichten in het dagelijks werk van deelnemers in de periode na afronding van een lerend netwerk. Dit wordt bevraagd op individueel, team- en organisatieniveau. Daarnaast wordt de ervaren bijdrage van lerende netwerken op regionaal niveau en de kansen voor het vergroten van impact bevraagd. Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waarvoor een topiclijst wordt samengesteld met elementen die naar voren komen in de interviews. Op deze manier kan worden ingegaan op een bepaald antwoord om dit in meer detail uit te werken (Britten, 1995). De topiclijst is bijgevoegd in bijlage 1.

Voor de werving van respondenten is gebruikgemaakt van Schakel. Op dit platform, dat ontwikkeld is door deRotterdamseZorg, zijn deelnemers van lerende netwerken met elkaar verbonden en kan informatie worden uitgewisseld. Op Schakel is een oproep geplaatst waarin deelnemers werden gevraagd of zij bereid waren deel te nemen aan een interview. Naar aanleiding hiervan hebben drie respondenten aangegeven hieraan te willen meewerken. Om het aantal respondenten te vergroten en meerdere perspectieven in kaart te brengen is een e-mail verstuurd aan deelnemers die tijdens dit onderzoek nog werkzaam waren binnen dezelfde organisatie als tijdens hun deelname aan het lerend netwerk. Hierop hebben negen respondenten gereageerd dat zij wilde deelnemen aan een interview. In verband met de beschikbare tijd van het onderzoek zijn in totaal tien respondenten geïnterviewd.

Om de validiteit en geloofwaardigheid van het onderzoek te waarborgen moeten de interpretaties aansluiten bij de realiteit van de bestudeerden (Mortelmans, 2020). Hiervoor is het creëren van diepgang van belang. Door middel van doorvragen tijdens de interviews, wordt post-hoc rationalisatie beperkt. Dit concept verwijst naar de neiging van mensen om achteraf verklaringen te geven die hun gedrag logisch laten lijken (Cushman, 2020), waardoor deelnemers hun leerproces positiever beschrijven dan het in werkelijkheid was. Daarnaast wordt actief gezocht naar negatieve bewijzen door expliciet te vragen naar verbeterpunten, belemmeringen en andere kritische geluiden met betrekking tot lerende netwerken. Dit ondervangt ook het risico van selectiebias. Deelnemers die positief zijn over het netwerken zullen mogelijk eerder geneigd zijn te reageren dan deelnemers die negatief zijn, waardoor vooral positieve ervaringen naar voren komen. Om dit te ondervangen worden kritische geluiden meegenomen in dit onderzoek.

3.1.3 Observaties

Binnen kwalitatief onderzoek staat de natuurlijke, dagelijkse omgeving van de geobserveerden centraal, om de context waarin mensen handelen te begrijpen (Mortelmans, 2020). Observaties maken het mogelijk om leerprocessen en interacties te bestuderen in de werkelijke praktijk van lerende netwerken. Daarom zullen vijf bijeenkomsten van het lerend netwerk dat in februari 2026 is gestart worden bijgewoond. Tijdens deze bijeenkomsten worden leren en kennisdeling tussen professionals, de manier waarop zij omgaan met de methode actieleren en gezamenlijk tot nieuwe inzichten komen binnen het lerend netwerk geobserveerd. Hierdoor wordt zichtbaar hoe leerprocessen zich ontwikkelen binnen het lerend netwerk. Door een langdurig verblijf in de natuurlijke setting van een lerend netwerk, wordt post-hoc rationalisatie beperkt, net zoals door het doorvragen tijdens de interviews.

Tijdens de observaties worden kladnota's gemaakt waarin sleutelwoorden, trefwoorden en korte zinnen worden genoteerd om de kern van gesprekken in lerende netwerken te vangen (Mortelmans, 2020). Deze worden aangevuld met eigen herinneringen en op deze manier uitgewerkt tot veldnota's. De veldnota's dragen bij aan het verdiepen van de inzichten die zijn verkregen uit de interviews en vragenlijsten.

Door de combinatie van observaties, interviews en vragenlijsten wordt methodologische triangulatie gegarandeerd en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Om de validiteit te verhogen, wordt het risico op sociale wenselijkheid beperkt door anonimiteit bij het vastleggen van de veldnotities te garanderen. Hierdoor neemt de kans af dat respondenten hun gedrag aanpassen om het netwerk, collega's of de organisaties niet te willen schaden.

3.2 Data-analyse

3.2.1 Kwantitatieve analyse

De antwoorden op de likertschaalvragen van de vragenlijsten worden statistisch geanalyseerd met behulp van beschrijvende statistiek. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de gemiddelde scores per vraag. De vragenlijsten zijn door 48 respondenten ingevuld. De evaluaties uit deze kwantitatieve analyse vormen de basis voor de kwalitatieve analyse waarmee de evaluaties verdiepend worden onderzocht in de interviews en observaties. Deze kwalitatieve bevindingen kunnen betekenis geven aan de kwantitatieve resultaten. De vragenlijsten meten wat zij geacht worden te meten, wat de validiteit van het onderzoek verhoogd (Evers & Sermeus, 1998).

3.2.2 Kwalitatieve analyse

De data die worden verkregen uit de open vragen en toelichtingen van de vragenlijsten, uit de interviews en uit de observaties zullen door middel van codering worden geanalyseerd. Als eerste stap wordt een open codering uitgevoerd, waarbij alle relevante uitspraken van deelnemers worden gelabeld zonder vooraf vastgestelde thema's (Mortelmans, 2020). Vervolgens worden de codes gegroepeerd in axiale codes, waarbij verbanden tussen concepten worden gelegd. Tot slot wordt selectief gecodeerd, waarbij categorieën met elkaar verbonden worden tot een theorie die inzicht geeft in de manier waarop deelnemers hun deelname evalueren, de manier waarop respondenten kennis en inzichten hebben toegepast, welke factoren hun leerproces beïnvloeden en hoe impact volgens respondenten kan worden vergroot.

Voor het analyseren van de kwalitatieve data wordt gebruikt gemaakt van het 4I-model. Op individueel niveau wordt onderzocht welke inzichten deelnemers ontwikkelen tijdens het leerproces door hun deelname aan het lerend netwerk. De analyse richt zich daarbij op persoonlijke inzichten die gedurende het leerproces zijn ontstaan. Vervolgens wordt geanalyseerd hoe deelnemers deze persoonlijke inzichten expliciet maken en toepassen in hun werkwijze. Hierbij speelt de betekenis van gesprekken en interacties met andere deelnemers binnen het lerend netwerk een centrale rol. Op groepsniveau richt de analyse zich op de manier waarop opgedane inzichten worden gedeeld en geïntegreerd binnen het team waarin de deelnemers werkzaam zijn. De focus ligt hierbij op gedeeld begrip, gezamenlijke afstemming en actie, zoals veranderingen in werkoverleggen of nieuwe werkwijzen. Ten slotte wordt onderzocht of en hoe deze gezamenlijke inzichten worden geïnstitutionaliseerd in de organisatie, bijvoorbeeld door aanpassingen in systemen, structuren en procedures. Door het

analyseren van de data aan de hand van het 4I-model wordt inzicht verkregen in de mate waarin leren vanuit het lerend netwerk bijdraagt aan organisatieleren. Naast de analyse op basis van het 4I-model wordt onderzocht welke bijdrage lerende netwerken volgens respondenten leveren aan de regionale samenwerking. Deze analyse richt zich op de manier waarop deelnemers ervaren dat lerende netwerken de verbindingen tussen organisaties en professionals op regionaal niveau versterken. Tot slot wordt gefocust op verbeterpunten voor lerende netwerken om inzicht te krijgen in hoe impact van lerende netwerken volgens deelnemers kan worden vergroot.

3.3 AI-gebruik

Voor dit onderzoek is Microsoft Copilot ingezet als ondersteunend hulpmiddel voor spelling- en taalcontrole ter bevordering van de leesbaarheid en professionaliteit. Daarnaast is AI in de initiële fase gebruikt ter inspiratie voor vormen van organisatieleren. De selectie en beoordeling van literatuur zijn zelfstandig uitgevoerd, waarmee eigenaarschap wordt gewaarborgd. Vertalingen van Engelstalige literatuur zijn verricht met behulp van Google Translate ter voorkoming van interpretatiefouten.

4 Resultaten: het leerproces van deelnemers van lerende netwerken

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van dit onderzoek naar de ervaren impact van lerende netwerken, de ervaren bijdragen van deze netwerken aan veranderingen op individueel, team-, organisatie- en regionaal niveau en de manieren waarop deze impact kan worden vergroot. De resultatensectie bestaat uit een kwantitatief deel, waarvoor een kwantitatieve analyse uitgevoerd op de likertschaalvragen uit de vragenlijsten, en een kwalitatief deel, waarvoor een kwalitatieve analyse is uitgevoerd op de open vragen en toelichtingen uit de vragenlijsten, aangevuld met interviews en observaties.

4.1 Resultaten kwantitatieve analyse

In deze paragraaf worden de resultaten van de vragenlijsten die zijn ingevuld als evaluatie door deelnemers van de lerende netwerken binnen de RotterdamseZorg gepresenteerd. Binnen de kwantitatieve analyse is gefocust op de vragen waarbij deelnemers een score 1 tot en met 5 konden geven. De antwoorden van 48 respondenten zijn geanalyseerd. De gemiddelde scores op de vragen worden gepresenteerd in tabel 2.

		Hoe beoordeel je over het algemeen de waarde en effectiviteit van het Lerend Netwerk?	Hoe beoordeel je je eigen inzet in het lerend netwerk?	In welke mate vind je dat je hebt bijgedragen aan het succes van dit lerend netwerk?	In hoeverre voelde je je comfortabel om je mening en ervaringen te delen binnen de groep?	Hoe effectief was de interactie en het delen van ervaringen tussen deelnemers?	In hoeverre was er voldoende variatie in de groep om verschillende perspectieven naar boven te krijgen?	In hoeverre voldeed het lerend netwerk aan je verwachtingen?
N	Valid	48	48	47	48	48	47	47
	Missing	0	0	1	0	0	1	1
Mean		4.17	3.67	3.51	4.54	4.19	4.02	3.96
Std. Error of Mean		.109	.109	.109	.084	.097	.124	.132
Median		4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.753	.753	.748	.582	.673	.847	.908
Minimum		2	2	2	3	3	2	2
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

		Hoe relevant vond je de onderwerpen die werden behandeld tijdens de sessies?	Wat vond je van de praktische toepasbaarheid van de Actieleren?	Hoe werd de balans ervaren tussen theoretische concepten en de praktische toepassingen?	Hoeveel nieuwe inzichten heb je verworven tijdens de sessies?	Hoe werden de sessies georganiseerd en gefaciliteerd?	Hoe duidelijk was de communicatie voorafgaand en na de sessies?	Hoe heb je het gebruik van het online platform Schakel ervaren?
N	Valid	47	48	48	48	48	47	47
	Missing	1	0	0	0	0	1	1
Mean		4.30	3.98	4.02	3.67	4.65	4.45	3.81
Std. Error of Mean		.091	.117	.109	.120	.076	.095	.131
Median		4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	4.00
Std. Deviation		.623	.812	.758	.834	.526	.653	.900
Minimum		3	2	2	2	3	3	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

Tabel 2: Statistische analyse gemiddelde scores evaluaties lerende netwerken

De kwantitatieve analyse van de evaluaties laat zien dat deelnemers hun deelname overwegend positief beoordelen. De gemiddelde scores op de verschillende vragen variëren van $M = 3.51$ en $M = 4.65$. De hoogste gemiddelde score betreft de organisatie van de sessies ($M = 4.65$, $SD = 0.53$). Daarna volgt de mate waarin de deelnemers zich comfortabel voelden om hun mening en ervaringen te delen binnen de groep ($M = 4.54$, $SD = 0.58$). De laagste gemiddelde score heeft betrekking op de ervaren eigen bijdrage aan het succes van het netwerk ($M = 3.51$, $SD = 0.75$). De waarde en effectiviteit worden beoordeeld met $M = 4.17$, $SD = 0.75$. Deze score en de andere scores uit de kwantitatieve analyse worden in paragraaf 4.2 geduid aan de hand van verhalen van deelnemers om zo te begrijpen hoe deelname aan een lerend netwerk wordt geëvalueerd.

4.2 Resultaten kwalitatieve analyse

In deze paragraaf worden de resultaten van de analyse van de open vragen uit de vragenlijsten, interviews en observaties beschreven. De processen van het 4I-model vormen de thema's voor het kwalitatieve deel, aangevuld met het regionale niveau en verbeterpunten om de impact te vergroten.

4.2.1 Intuïteren: feeling, inspiratie en inzichten

Het eerste proces van organisatieleren volgens het 4I-model is intuïteren. Door middel van het delen van ervaringen door anderen worden nieuwe ideeën en inzichten ontwikkeld. Dit gevoel komt van binnenuit individuen en zijn vaak nog onduidelijk en niet onder woorden te brengen.

De analyse van de kwalitatieve onderzoeksmethoden laat zien dat deelnemers de lerende netwerken vooral ervaren als inspirerend en leerzaam. Deelname leidt op individueel niveau tot het opgang brengen van denkprocessen, nieuwe inzichten en een andere manier van kijken naar bestaande vraagstukken. Uit de analyse komen verschillende factoren naar voren die bijdragen aan het opdoen van inspiratie en inzichten. Het uitwisselen van ervaringen tussen deelnemers speelt hierbij een grote rol. Volgens respondenten geeft dit inzicht in hoe andere organisaties omgaan met vergelijkbare vraagstukken, waardoor nieuwe perspectieven worden ontwikkeld. Expliciet wordt tijdens een observatie genoemd dat gedeelde kennis door een deelnemer wordt meegenomen. Dit laat zien dat de deelnemer een nieuw inzicht heeft opgedaan en geïnspireerd is geraakt om hier mee aan de slag te gaan. Ook presentaties van externe sprekers worden als waardevol ervaren, vooral wanneer zij zelf hun *good practices*,

oftewel succesvolle werkwijzen, delen. Een respondent geeft aan hierdoor *feeling* te krijgen bij hoe een proces in de eigen organisatie zou kunnen worden toegepast.

Een veilige en open sfeer blijkt een voorwaarde van het kunnen uitwisseling van kennis en ervaringen en het geven van meningen. De facilitatie wordt als ondersteunend hieraan ervaren. Door de goede voorbereiding en uitnodigende sfeer voelen deelnemers zich veilig om ervaringen te delen. Deze bevinding wordt ondersteund door de positieve scores op veiligheid en facilitatie in de kwantitatieve analyse. Afspraken over de veiligheid worden vastgelegd in een sociaal contract, blijkt uit de observaties. Een deelnemer voegt het belang van vertrouwelijkheid toe om te benadrukken dat gedeelde informatie binnen de groep blijft.

Daarnaast blijkt actieve deelname een voorwaarde voor een waardevol leerproces. Dat van de deelnemers wordt verwacht dat zij een actieve bijdrage leveren wordt volgens de meeste deelnemers voldoende aangegeven. Ondanks dat dit door de facilitators wordt aangegeven, blijken een aantal respondenten meer tijd aan het lerend netwerk kwijt te zijn dan zij van tevoren hadden verwacht. Ook geven verschillende respondenten aan dat deelnemers vroegtijdig uit het lerend netwerk stapten, wat gevolgen heeft voor de hoeveelheid kennis die binnen de groep gedeeld kan worden en waaruit inspiratie kan worden opgedaan. Dit belemmert zowel het proces van intuïteren als het proces van interpreteren, doordat er minder deelnemers zijn waar ervaringen mee uitgewisseld kunnen worden en kan worden geïnteracteed. Het gezamenlijk deelnemen met collega's uit dezelfde afdeling of functie blijkt actieve participatie juist te bevorderen. Een respondent beschrijft dat bijeenkomsten worden voorbereid en nabesproken en met inzichten aan de slag wordt gegaan binnen de thuisorganisatie, wat de betrokkenheid bij het lerend netwerk vergroot.

Deelnemers hebben dus vooral inspiratie opgedaan door de ervaringen die zijn uitgewisseld binnen de groep. Actieve deelname, veilige sfeer en ervaringsuitwisseling dragen hieraan bij. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op hoe deze inzichten onder woorden worden gebracht door te interacteren met deelnemers.

4.2.2 Interpreteren: woorden, interactie en dialoog

Om de inzichten uit het proces van intuïteren onder woorden te kunnen brengen, is het van belang dat individuen met elkaar interacteren. Op deze manier kunnen de inzichten een duidelijke cognitieve kaart vormen, waardoor hun ideeën gedetailleerder worden.

Binnen de lerende netwerken worden diverse werkvormen gebruikt die gericht zijn op onderlinge verbinding en inhoud. Deze leiden tot interpretatie bij deelnemers. Respondenten geven aan dat het werken in kleine groepen en het gezamenlijk bespreken van praktijkgerichte opdrachten helpt om kennis los te maken, deelnemers te activeren en inzichten te verdiepen. De methodiek actieleren wordt hierbij door veel deelnemers als ondersteunend ervaren. Deze biedt structuur en stimuleert deelnemers om actief met hun vraagstuk aan de slag te gaan en experimenten uit te voeren in de eigen praktijk. De methodiek en de werkvormen bevorderen interacteren en daarmee het detailleren van de inzichten van individuele deelnemers. Echter, door een aantal respondenten worden de hoeveelheid werkvormen als belemmerend ervaren. De ruimte voor interactie en dialoog worden volgens hen beperkt door een strak programma met veel werkvormen, waardoor onvoldoende ruimte ontstaat voor interactie en diepgang tussen deelnemers.

“Ik vond, en dat heb ik ook wel teruggegeven, dat de bijeenkomsten zo vol georganiseerd waren dat er weinig ruimte was voor spontaan kennisdelen. En dat was wel jammer, want ik had liever wat meer dingen uit de groep gehoord dan een vol georganiseerd programma. Wat ik wel leuk vond was dat er vanaf de tweede bijeenkomst iedere keer iemand wel een stukje presenteerde over een succes binnen de organisatie wat we zouden kunnen overnemen.” (Marise, 30)

Het bovenstaande citaat bevestigt dat de hoeveelheid werkvormen als belemmerend kunnen worden ervaren in tegenstelling tot het delen van ervaringen tussen deelnemers. Wanneer de inhoudelijke gesprekken vroegtijdig worden afgebroken om door te gaan naar een volgende werkvorm, wordt het leerproces niet bevordert. Op deze manier wordt het interpretatieproces onderbroken, wat resulteert voor een mindere ervaren waarde van het lerend netwerk.

Tijdens het proces van interpreteren worden de opgedane ideeën expliciet gemaakt door met deelnemers te interacteren, wat volgens een aantal respondenten dus wordt bevordert door de verschillende ondersteunende werkvormen. Wanneer deze werkvormen te veel de overhand nemen, ontstaat minder ruimte voor het interacteren met andere deelnemers en worden deze als belemmerend voor het leerproces ervaren. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op hoe deelnemers de opgedane kennis en inzichten delen binnen hun eigen team.

4.2.3 Integreren: kennisoverdracht, gedeeld begrip en gezamenlijke actie

De inzichten die binnen de lerende netwerken zijn opgedaan moeten worden vertaald naar de thuisorganisatie om tot integratie te komen. Hiervoor is het van belang dat individuen de inzichten delen met collega's om zo een gedeeld begrip te vormen en te komen tot een gezamenlijke actie op basis hiervan.

Uit de analyse blijkt dat niet elke deelnemer het proces van integreren heeft uitgevoerd. Een aantal belemmerende factoren komen hierbij naar voren. Wanneer het thema van een lerend netwerk niet volledig binnen de functie van deelnemers ligt, kan opgedane kennis en inzichten onvoldoende worden geïntegreerd binnen de eigen werkp praktijk. Daarnaast worden tijdgebrek, werkdruk en een lage inzet van individuen genoemd als factoren die integratie binnen de thuisorganisatie belemmeren. Ook wanneer deelnemers een solistische functie hebben, kunnen de inzichten minder worden gedeeld met collega's waardoor integratie niet ontstaat.

“Ik heb een alleenstaande functie dus ik heb geen team hebt met collega's die hetzelfde doen als ik met wie je dan echt met die input aan de slag gaat. Dus het is meer dat ik er zelf mee aan de slag ga. Wel deel ik in bepaalde overleggen dingen met collega's.” (Anne, 38)

Dit citaat illustreert dat het van belang is om de inzichten te kunnen delen met collega's in de thuisorganisatie om deze te kunnen doorvoeren naar de eigen praktijk. Wanneer dit niet kan en gebeurt, kan het proces van integratie niet worden doorlopen en kan ook institutionalisering van de opgedane inzichten niet worden bereikt. Wel wordt beschreven dat de opgedane kennis en inzichten worden gedeeld in overleggen. Het delen van ideeën en werkvormen binnen eigen teams zijn voorbeelden van toepassingen die bijdragen aan het proces van integreren waarbij een gedeeld begrip wordt gecreëerd over het thema binnen een groep van de thuisorganisatie.

Het deelnemen met meerdere collega's uit dezelfde afdeling of functie bevordert naast actieve participatie ook het proces van integreren. Door gezamenlijk deel te nemen en in contact te blijven met hen tijdens en na de periode van het netwerk, kunnen inzichten worden toegepast in de eigen werkp praktijk. Een respondent gaf aan de meeste toepassingen teruggekoppeld te hebben gekregen van deelnemers die met zijn tweeën betrokken waren bij het lerend netwerk. Dit illustreert dat deelnemers de inzichten hebben geïntegreerd in de thuisorganisatie en er actief mee aan de slag zijn gegaan.

De mate van integratie binnen het eigen team van de deelnemers verschilt dus per respondent en heeft te maken met factoren als de soort functie en tijdgebrek. Deelname met meerdere collega's uit dezelfde afdeling of functie heeft een positieve invloed op het creëren van een gedeeld begrip. In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe de stap institutionaliseren wordt ervaren.

4.2.4 Institutionaliseren: organisatiesystemen, -structuren en -procedures

De laatste stap die moet worden doorlopen om tot organisatieleren te komen, is institutionalisering. Hiervoor is het van belang dat de inzichten van individuen formeel worden verankerd in de systemen, structuren en procedures van de organisatie. Op deze manier worden leden van de organisatie gestuurd om te handelen naar de inzichten die zijn geleerd door individuen.

Het opdoen van nieuwe inzichten heeft in een aantal gevallen geleid tot veranderingen op organisatieniveau. Zo heeft een organisatie in het onboardingsproces geïmplementeerd dat medewerkers in hun eerste jaar in dienst worden gebeld om meer te horen over hun ervaringen en daarmee proberen om uitstroom in het eerste jaar te voorkomen. Dit idee hebben zij overgenomen van een andere organisatie, doordat dit gedeeld werd in het lerend netwerk. Zij zijn gestart met deze interventie zonder zich te laten tegenhouden door de mogelijke bezwaren. Door klein te beginnen en de interventie zo nodig bij te sturen tijdens het proces, is deze verandering doorgevoerd.

Andere respondenten geven aan dat zij geen veranderingen op organisatieniveau hebben ervaren en inzichten mogelijk pas op langere termijn worden vertaald naar zichtbare acties en veranderingen binnen de thuisorganisatie. Dit heeft volgens een respondent te maken met keuzes in prioritering en het kunnen doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie.

“Dingen moeten over veel schijven besloten worden. Dan gaan dingen soms langzaam, dus dan kun je wel bedenken om iets nieuws te gaan doen, omdat je een leuk idee hebt gehoord over hoe ze het ergens anders hebben gedaan. Maar als het binnen je eigen organisatie over heel veel schijven moet, waardoor het heel lang duurt, er belemmeringen zijn of er geen financiële middelen zijn, dan gaat niet altijd zo makkelijk als je als je het van tevoren hebt bedacht.” (Astrid, 46)

Dit citaat illustreert dat veranderingen binnen organisaties vaak langzaam verlopen, omdat besluiten over meerdere lagen binnen de organisatie moeten worden genomen en bestaande

routines de implementatie van nieuwe inzichten tegenwerken. Hierdoor kan institutionalisering niet worden bereikt. Een respondent beschreef dat de impact op organisatieniveau wellicht groter was geweest als samen met een collega die op hoger niveau beslissingen kan nemen, werd deelgenomen. Deze collega zou het thema van het lerend netwerk bijvoorbeeld meer kunnen prioriteren.

Op organisatieniveau zijn dus slechts een aantal ervaren veranderingen naar voren gekomen, terwijl anderen aangeven dat de impact op organisatieniveau klein blijkt, wat met prioriteiten en organisatorische factoren te maken heeft. In de volgende paragraaf wordt de ervaren impact op regionaal niveau beschreven.

4.2.5 Bijdrage van lerende netwerken aan regionale samenwerking

Deelnemers ervaren de lerende netwerken als waardevol voor het versterken van verbindingen binnen de regio. Door het samenbrengen van professionals uit verschillende organisaties ontstaat herkenning in gedeelde vraagstukken en wordt onderlinge kennisdeling gestimuleerd. Meerdere deelnemers beschrijven dat het niet nodig is dat elke organisatie afzonderlijk “het wiel opnieuw gaat uitvinden” en dat problematieken in de zorg niet individueel, in teams of in één organisatie op te lossen zijn. Dit benadrukt het belang van samenwerking in interorganisationale netwerken.

Veel respondenten hebben na afloop nog contact met andere deelnemers via de mail en Schakel of nemen persoonlijk contact met elkaar op. Zij delen ervaringen of stellen vragen over hoe processen binnen andere organisaties zijn georganiseerd. De persoonlijke contacten die zijn ontstaan door het lerend netwerk verlagen de drempel om elkaar te benaderen voor vragen, wat de regionale verbinding ondersteunt. Respondenten benoemen dat het lerend netwerk bijdraagt aan het uitbreiden van hun netwerk.

“Ik weet niet of het traject wat we met het lerend netwerk volgen per se voor mij heel erg werkt. Waar ik denk dat het vooral om gaat, is dat je een netwerk bouwt en dat je met mensen in verbinding bent. Ik denk dat ik ook de meeste dingen eruit heb gehaald doordat je met mensen buiten het netwerk nog een keer contact hebt over hoe processen zijn gedaan binnen die organisaties.” (Juliette, 29)

Dit citaat illustreert dat de waarde van het leertraject minder voorop staat dan het uitbreiden van het netwerk van respondent. Netwerkuitbreiding wordt door meerdere respondenten beschreven als een waardevolle opbrengst van het lerend netwerk. Vervolgbijeenkomsten

worden genoemd als manier om de samenwerking voort te zetten. Bij een aantal lerende netwerken is het bij de eerste vervolgbijeenkomst gebleven, maar voor een ander geldt dat deelnemers nog steeds een aantal keer per jaar samen komen. Om regionale samenwerking in stand te houden blijkt uit de interviews dat het van belang is om het contact tussen deelnemers te behouden.

“Bij het lerend netwerk Diversiteit en Inclusie was het idee dat we daarna nog verder zouden gaan, dat hebben we ook gedaan. We zijn één keer bij elkaar gekomen als netwerk, maar daarna is het stilgevallen. Dit komt door verschillende redenen en factoren. Een stukje drukte, andere prioriteiten, wisseling van personeel, mensen zitten niet meer in de functie of vervullen die functie niet.” (Roeland, 41)

Dit citaat benadrukt dat het idee van een vervolgbijeenkomst niet voldoende is om de samenwerking door te zetten. Dit kan volgens respondenten worden ondervangen door aan het eind van het lerend netwerk afspraken te maken voor de vervolgbijeenkomsten en een kartrekker aan te wijzen die initiatief hiervoor neemt. Wanneer het netwerk wordt voortgezet kan blijvend van elkaar worden geleerd door *good practices* te blijven delen.

Op regionaal niveau blijkt uit de kwalitatieve analyse dus dat deelnemers lerende netwerken als waardevol beschouwen. De onderlinge verbinding tussen organisaties en het blijvend contact wordt als ondersteunend hieraan ervaren en werkt vooral wanneer een kartrekker aanwezig is in de groep die initiatief neemt voor vervolgbijeenkomsten.

5 Conclusie

Dit onderzoek had als doel om inzicht te krijgen in de manier waarop deelnemers de impact van hun deelname evalueren op individueel, team-, organisatie- en regionaal niveau en hoe deze impact kan worden vergroot. Hiervoor is gebruikgemaakt van een kwantitatieve en kwalitatieve aanpak, bestaande uit een analyse van vragenlijsten ($n = 48$), semigestructureerde interviews ($n = 10$) en observaties van bijeenkomsten, waarbij het 4I-model van Crossan et al. (1999) als analysekader is toegepast. De resultaten laten zien dat deelnames overwegend positief worden ervaren en dat lerende netwerken, door actieleren en ervaringsuitwisseling, leiden tot nieuwe inzichten en inspiratie op individueel niveau. De veilige leeromgeving en actieve deelname beïnvloeden dit leerproces. De doorwerking van deze inzichten naar de praktijk blijkt echter beperkt tot veranderingen in werkwijzen op individueel niveau en een klein aantal praktische toepassingen op team- en organisatieniveau. Deze minimale mate van toepassing wordt beïnvloed door tijdgebrek, werkdruk en beperkte invloed van deelnemers. Daarnaast blijken lerende netwerken een meerwaarde te hebben voor regionale samenwerking, vooral wanneer het netwerk wordt voortgezet na de bijeenkomsten. De impact kan volgens deelnemers worden vergroot door deel te nemen met collega's uit dezelfde functie of afdeling of met een collega met meer beslissingsmacht op organisatieniveau, meer ruimte voor interactie te bieden en een kartrekker aan te wijzen voor vervolgbijeenkomsten. Op deze manier kunnen individuele inzichten beter worden vertaald naar de concrete veranderingen in de praktijk en verbondenheid ook na de bijeenkomsten worden gestimuleerd.

6 Discussie

De resultaten laten zien dat leren binnen interorganisationele netwerken niet vanzelfsprekend doorwerkt naar leren op organisatieniveau, wat aansluit bij de bevindingen van Van Winkelen (2010). De positie van deelnemers binnen de eigen organisatie speelt hierin een bepalende rol. Dit wordt ondersteund door het kwalitatieve onderzoek van Rogers et al. (2020) waarin wordt gesteld dat de implementatie van verandering wordt beïnvloed door machtsstructuren en hiërarchie. Dit suggereert dat deelnemers met een minder invloedrijke positie minder mogelijkheden hebben om inzichten te vertalen naar concrete veranderingen binnen de organisatie. Daarmee lijkt de doorwerking van kennis niet alleen afhankelijk van individuele leerprocessen, maar ook van de positie en invloed van deelnemers binnen de organisatie.

Ook blijkt dat deelname met meerdere collega's uit dezelfde organisatie, met name vanuit dezelfde afdeling of functie, leidt tot een grotere ervaren impact. Deze bevinding nuanceert bestaande literatuur waarin vaak impliciet verondersteld dat één individu de organisatie vertegenwoordigt binnen een interorganisationeel netwerk (Kocken & Pannebakker, 2025; Nonaka & Van Krogh, 2009). Ook het 4I-model van Crossan et al. (1999) legt de nadruk op de verantwoordelijkheid van het individu om inzichten te vertalen naar gedeeld begrip op groepsniveau. De resultaten suggereren in tegenstelling tot deze literatuur dat collectieve deelname van invloed is op daadwerkelijk impact op organisatieniveau.

Daarnaast waarderen deelnemers het lerend netwerk primair als een middel tot netwerkuitbreiding, waarbij het leeraspect minder centraal staat. Dit illustreert het relationele karakter van lerende netwerken, waarbij het netwerk zelf een blijvende bron van kennisdeling en ervaringsuitwisseling binnen de regio vormt. Dit sluit aan bij de bevindingen uit eerdere onderzoeken waarin netwerkvorming een belangrijke opbrengst van interorganisationele netwerken is (Elbrink et al., 2024; Inkpen & Tsang, 2005).

Gezien de rol van positie en invloed op implementatieprocessen wordt op basis van het onderzoek van Rogers et al. (2020) aanbevolen om deelnemers te stimuleren inzichten terug te koppelen aan teamleiders of -managers, die een sleutelrol spelen in implementatie van kennis op team en organisatieniveau. Bovendien wordt aanbevolen om deelname met meerdere uit dezelfde afdeling of functie deel te stimuleren, omdat dit draagvlak voor verandering vergroot. Daarnaast wordt aanbevolen om een kartrekker voor vervolgbijeenkomsten aan te wijzen, zodat het netwerk ook na de bijeenkomsten blijvend wordt benut. Ook is het belangrijk ruimte te bieden voor informele interactie tijdens de bijeenkomsten van lerende netwerken, aangezien

deelnemers dit als waardevol ervaren. Tot slot wordt aanbevolen om te stimuleren dat inzichten vertaald worden naar concrete experimenten binnen de thuisorganisatie en onbekende acties moeten worden ondernomen, waardoor een stapsgewijze implementatie wordt bevorderd. Door deze aanbevelingen op te volgen, kan de impact en waarde van lerende netwerken worden vergroot.

Dit onderzoek kent enkele beperkingen. De impact van lerende netwerken wordt geëvalueerd op basis van verhalen van deelnemers en niet objectief gemeten. Daarnaast zijn niet alle oud-deelnemers van de afgeronde lerende netwerken benaderd voor deelname aan een interview. De selectie richtte zich op deelnemers die nog in dezelfde functie werkzaam waren. Daarnaast is bewust één deelnemer geselecteerd uit een lerend netwerk waarvan nog geen deelnemer had aangegeven mee te willen werken, zodat ook dit perspectief kon worden meegenomen in het onderzoek. Hierdoor is de selectieprocedure niet volledig neutraal geweest, waarbij bepaalde perspectieven bewust zijn meegenomen en andere onderbelicht zijn gebleven. Een aanvullende beperking is dat niet alle bijeenkomsten van het lerend netwerk, dat tijdens dit onderzoek heeft plaatsgevonden, zijn bijgewoond. Dit beperkt de volledigheid van de observaties. Een sterk punt is dat uit elk lerend netwerk minimaal één deelnemer is geïnterviewd, waardoor de perspectieven op alle netwerken zijn meegenomen in dit onderzoek.

Vervolgonderzoek kan zich richten op het combineren van kwalitatieve en kwantitatieve effectmeting. In dit onderzoek staat de ervaren impact van deelnemers centraal, maar het toevoegen van objectieve indicatoren kan helpen deze bevindingen verder te onderbouwen. Hierbij kan worden gedacht aan meetbare veranderingen, zoals aanpassingen in beleid, de implementatie van interventies of structurele veranderingen in werkprocessen binnen organisaties. Door subjectieve evaluaties te combineren met objectieve uitkomsten ontstaat een vollediger inzicht in de effectiviteit van lerende netwerken en de mate waarin leerprocessen daadwerkelijk leiden tot veranderingen in de praktijk.

Literatuurlijst

Actie Leer Netwerk. (z.d.). *Actieleren*. Geraadpleegd op 23 april 2026, van

<https://www.actieleernetwerk.nl/actieleren/?downloadpage=48>

ActiZ, De Nederlandse ggz, Federatie Medisch Specialisten, InEen, Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen, Nederlandse Zorgautoriteit, Patiëntenfederatie Nederland, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland, Zelfstandige Klinieken Nederland, Zorginstituut Nederland, Zorgthuisnl, Zorgverzekeraars Nederland, & Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022). *Integraal Zorgakkoord: Samen werken aan gezonde zorg*. In *Integraal Zorgakkoord 2022*.

Geraadpleegd op 10 februari 2026, van

<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2022/09/16/integraal-zorgakkoord-samen-werken-aan-gezonde-zorg/integraal-zorg-akkoord.pdf>

Bergman, W., Broek, V. van D., Kemper-Koebrugge, W., Gerritsen, M., & Vijlder, F. D. (2017). *Op weg naar een lerende regio*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Geraadpleegd op 23 februari 2026, van <https://zorgalliantie.com/wp-content/uploads/2018/01/Op-weg-naar-een-lerende-regio-20-11-2017.pdf>

Britten, N. (1995). *Qualitative Research: Qualitative interviews in medical research*.

Geraadpleegd op 10 februari 2026, van

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC2550292/pdf/bmj00602-0049.pdf>

Bruns, E. J., Burchard, J. D., & Yoe, J. T. (1995). Evaluating the Vermont System of Care: Outcomes Associated with Community-Based Wraparound Services. *Journal Of Child And Family Studies*, 4(3), 321–339.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s12909-022-03868-9.pdf>

- Bus, C. L., Van Der Gulden, R., Bolk, M., De Graaf, J., Van Den Hurk, M., Haan, N. N. D. S., Fluit, C. R. M. G., Kuijer-Siebelink, W., & Looman, N. (2022). Adaptability and learning Intraprofessional collaboration of residents during the COVID-19 pandemic. *BMC Medical Education*, 22, 782. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03868-9>
- Coughlan, P., & Coughlan, D. (2024). Action learning: towards a framework in interorganizational settings revisited – twenty years of network action learning. *Action Learning Research And Practice*, 21(3), 244–253. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14767333.2024.2406753?download=true>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy Of Management Review*, 24(3), 522–537. https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/pdf/259140.pdf?refreqid=fastly-default%3Aa6396bbc18574a5110da57caba43343a&ab_segments=&initiator=&acceptTC=1
- Cushman, F. (2020). Rationalization is rational. *Behavioral And Brain Sciences*, 43. <https://www-cambridge-org.eur.idm.oclc.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/2A13B99ED09BD802C0924D3681FEC55B/S0140525X19001730a.pdf/rationalization-is-rational.pdf>
- De Kok, K., Van der Scheer, W., Ketelaars, C., & Leistikow, I. (2023). Organizational attributes that contribute to the learning & improvement capabilities of healthcare organizations: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 23, 585. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s12913-023-09562-w.pdf>
- De Visser, M., Boot, A., Werner, G., Van Riel, A., & Gijsberts, M. (2021). *Kiezen voor houdbare zorg* [Rapport]. WRR. Geraadpleegd op 9 april 2026, van

https://www.wrr.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2021/09/15/kiezen-voor-houdbare-zorg/Kiezen+voor+houdbare+zorg_Mensen_middelen+en+maatschappelijk+draagvlak_WRRrapport+104.pdf

Dijkconingen, C. (2003). *Lerende netwerken in perspectief*. Uitgeverij Acco.

Elbrink, S. H., Elmer, S. L., Hawkins, M. H., & Osborne, R. H. (2024). Outcomes of co-designed communities of practice that support members to address public health issues. *Health Promotion International*, 39(4).

<https://academic.oup.com/heapro/article-pdf/39/4/daae080/58507391/daae080.pdf>

Evers, G. C. M., & Sermeus, W. (1998). Betrouwbaarheid en validiteit van meetinstrumenten. In *Meten van zelfzorg*. Van Gorcum.

https://books.google.com/books?hl=nl&lr=&id=tj_HFLxsYMcC&oi=fnd&pg=PA13&dq=validiteit+en+betrouwbaarheid+vragenlijst&ots=NVbKIRv3DB&sig=Q0qDbdZ0gNofz9Z2BT_Ce7XLZ7M

Hafit, N. I. A., Anis, A., Johan, Z. J., Othman, N. A., & Munir, Z. (2022). Examining the Role of Organisational Learning Theory and Learning Organisations in the Era of Digitalization: A Literature Review. *International Journal Of Academic Research in Business And Social Sciences*, 12(5), 740–752.

<https://www.academia.edu/download/94693926/examining-the-role-of-organisational-learning-theory-and-learning-organisations-in-the-era-of-digitalization-a-literature-review.pdf>

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy Of Management*, 30(1), 146–165. <https://www-jstor-org.eur.idm.oclc.org/stable/pdf/20159100.pdf?refreqid=fastly->

default%3Ac214f39988c7d228a5dd198052eaaac8&ab_segments=&initiator=&accept
TC=1

- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. (2025). *Samen sterker: de kracht van nieuwe zorgnetwerken* (pp. 3–33). Geraadpleegd op 3 maart 2026, van <https://www.igj.nl/site/binaries/site-content/collections/documents/2025/10/09/samen-sterker-de-kracht-van-nieuwe-zorgnetwerken/samen-sterker-de-kracht-van-nieuwe-zorgnetwerken-igj-09102025.pdf>
- Kocken, P. L., & Pannebakker, N. M. (2025). Factors affecting interorganizational learning networks in youth care services: What do we know and what are the research gaps? *Children And Youth Services Review*, 173. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740925001975/pdf?md5=aeef62c08597e8373322cd98c2010cf&pid=1-s2.0-S0190740925001975-main.pdf>
- Lyman, B., Hammond, E. L., & Cox, J. R. (2018). Organisational learning in hospitals: A concept analysis [Journal-article]. *Journal Of Nursing Management*, 27, 633–646. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/jonm.12722?download=true>
- Mortelmans, D. (2013). Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. In *Acco Leuven / Den Haag* (Vierde, herziene druk). Uitgeverij Acco. https://www.accoutgeverij.nl/sites/default/files/book_pdfs/9789033493607_fragm.pdf
- Nelson, K. (2005). Emerging Levels of Consciousness in Early Human Development. In *The Missing Link in Cognition: Origins of Self-Reflective Consciousness*. [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=eAHiBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA116&dq=Nelson,+K.+\(2005\).+Emerging+Levels+of+Consciousness+in++Early+Human+Development.+The+Missing+Link+in+Cognition.+&ots=VAjrBzbZUC&sig=21V6L8HFcIL8QC6U6_NwrPOM3eg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=eAHiBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA116&dq=Nelson,+K.+(2005).+Emerging+Levels+of+Consciousness+in++Early+Human+Development.+The+Missing+Link+in+Cognition.+&ots=VAjrBzbZUC&sig=21V6L8HFcIL8QC6U6_NwrPOM3eg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Nonaka, I., & Van Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
https://libkey.io/libraries/2163/articles/37984827/full-text-file?utm_source=api_975&allow_speedbump=true
- Noordegraaf, M., Heres, L., Terpstra, N., Bos, A., & Kolthoff, E. (2020). Krachtige lerende netwerken. In *Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum*. Geraadpleegd op 3 maart 2026, van https://repository.wodc.nl/bitstream/handle/20.500.12832/2420/2953_Volledige_Tekst_tcm28-467431.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Nowell, B. L., & Kenis, P. (2019). Purpose-Oriented Networks: The Architecture of Complexity. *Perspectives On Public Management And Governance*, 2(3), 191–196.
<https://academic.oup.com/ppmg/article-pdf/2/3/169/32376482/gvz012.pdf>
- Nederlandse Zorgautoriteit. (2024). Stand van de zorg 2022. In *PUC*. Nederlandse Zorgautoriteit. Geraadpleegd op 9 april 2026, van https://puc.overheid.nl/doc/PUC_782483_22
- Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 18(2), 229–252. <https://research.tilburguniversity.edu/files/964494/modes.pdf>
- Revans, R. W. (1982). The origins & growth of action learning. Bromley: Charwell Bratt.
- Rogers, L., De Brún, A., Birken, S. A., Davies, C., & McAuliffe, E. (2020). The micropolitics of implementation; a qualitative study exploring the impact of power, authority, and influence when implementing change in healthcare teams. *BMC Health Services Research*, 20. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s12913-020-05905-z.pdf>

Salveron, M., Bromfield, L., Kirika, C., Simmons, J., Murphy, T., & Turnell, A. (2015).

‘Changing the way we do child protection’: The implementation of Signs of Safety® within the Western Australia Department for Child Protection and Family Support.

Children And Youth Services Review, 48, 126–139.

https://libkey.io/libraries/2163/articles/53407961/full-text-file?utm_source=api_975&allow_speedbump=true

Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal Of Management Reviews*, 11(3), 337–360.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>

Van der Woerd, O., Janssens, J., Van der Scheer, W., & Bal, R. (2023). Managing (through) a network of collaborations: A case study on hospital executives’ work in a Dutch urbanized region. *Public Management Review*, 26(5), 1299–1321.

<https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14719037.2023.2171093?needAccess=true>

Van Es, E. (2024). *De lerende organisatie: leren omgaan met het onbekende*. Geraadpleegd op 10 februari 2026, van https://hmr.nl/wp-content/uploads/2024/12/HMR-212_van-Es.pdf

Van Winkelen, C. (2010). Deriving value from inter-organizational learning collaborations.

The Learning Organization, 17(1), 8–23.

https://media.proquest.com/media/hms/OBJ/pE0nT?cit%3Aauth=Christine+van+Winkelen&cit%3Atitle=Deriving+value+from+inter-organizational+learning+collaborations&cit%3Apub=The+Learning+Organization&cit%3Avol=17&cit%3Aiss=1&cit%3Apg=8&cit%3Adate=2010&ic=true&cit%3Aprod=ProQuest&_a=ChgyMDI2MDUyNjEyMDk0NTA1MT03OTg3MDISBTk4MjY0GgpPTkVfU0VBUkNIIg44MS4xNzMuMTI1LjE2OSoFMjU5MDUyCTIxNTY1NTUz

ODoNRG9jdW1lbnRJbWFnZUIBMFIGT25saW5lWgJGVGIDUEZUagoyMDEwLz
AxLzAxcgoyMDEwLzAyLzI4egCCASIQLTEwMDk5MjQtMTM1OTgtQ1VTVE9N
RVIItMTAwMDAzNjktNjY3NzE3OJIBBk9ubGluZcoBfU1vemlsbGEvNS4wIChXa
W5kb3dzIE5UIDEwLjA7IFdpbjY0OyB4NjQpIEFwcGxlV2ViS2l0LzUzNy4zNiAoS
0hUTUwsIGxpa2Ugr2Vja28pIENocm9tZS8xNDcuMC4wLjAgU2FmYXJpLzUzNy
4zNiBFZGcvMTQ3LjAuMC4w0gESU2Nob2xhcmx5IEpvdXJuYWxzmgIHUHHJIUG
FpZKoCK09TOkVNUy1NZWRpYUxpbmtzU2VydmVjZS1nZXRNZWRpYVYybEZ
vckl0ZW3KAgdGZWF0dXJl0gIBWfICAPoCAU6CAwNXZWKKAXxDSUQ6MjAy
NjA1MjYxMjA5NDUwNTE6MTAxNTM1&_s=mdoeiyY7A4mACY2NL0R3xC%2
B6XKU%3D

Verdonschot, S., & Stevens, D. (2021). *Impact onderzoek: Samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert*. Kessels & Smit Publishers.

Zuidersma, J. (2019). *Wederkerigheid in leernetwerken*. Geraadpleegd op 17 februari 2026, van

https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/48250091/HANZE_19_1262_Lectorale_Rede_Jelly_Zuidersma_LR_zonder_snijlijnen.pdf

Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijst interviews

1. Introductie en achtergrond

Opname, datagebruik voor onderzoek, voorstellen.

- Kunt u uzelf voorstellen en kort iets vertellen over aan welk lerend netwerk u deelnam en via welke organisatie u daarbij aansloot?
- Kunt u kort iets vertellen over uw functie die u had in de periode van het lerend netwerk?
- Hoe lang werkt u al in deze rol?
- Wat maakte dat u destijds besloot om mee te doen aan dit lerend netwerk?

2. Terughalen ervaringen tijdens deelname

- Kunt u mij meenemen naar een bijeenkomst die u zich nog goed herinnert?
- Wat is u bijgebleven van hoe kennis werd gedeeld binnen het netwerk?
- Wie of wat speelde daarin voor u een belangrijke rol?
- Wanneer had u het gevoel dat u echt iets uit de bijeenkomst haalde? Kunt u dat voorbeeld noemen?

3. Toepassing van kennis en inzichten in het dagelijks werk (individueel niveau)

- Kunt u een voorbeeld geven van een toepassing in de periode na afloop van het lerend netwerk?
- Wat merkte u zelf aan uw manier van werken na afloop van het lerend netwerk?
- Zijn er situaties waarin u merkt dat u iets anders doet dan voor uw deelname?
- Wat heeft u geholpen om inzichten toe te passen in de praktijk? En wat maakte dit soms lastig?
- Op welke momenten kwamen de geleerde kennis en inzichten weer even naar boven bij u?

4. Ervaren impact op teamniveau

- Hoe bent u binnen uw team omgegaan met wat u in het lerend netwerk hebt gedeeld?

- Kunt u een situatie noemen waarin u iets uit het netwerk met collega's besprak?
Hoe reageerden zij daarop?
- Heeft u gemerkt dat er binnen het team processen anders gingen lopen na uw deelname? Zo ja, in welke situatie ervaarde u dat?

5. Ervaren impact op organisatieniveau

- Op welke manier heeft u steun ervaren vanuit de organisatie om nieuwe kennis toe te kunnen passen?
- Zijn er momenten geweest waarop u merkte dat de organisatie iets oppakte of ondersteunde dat aansloot bij uw deelname? Zo ja, welke momenten zijn dit geweest?
- Kunt u beschrijven of er in werkwijzen of prioriteiten iets veranderde dat volgens u verband heeft met uw deelname?

6. Betekenisgeving van bijdrage op regionaal niveau

- Is er door deelname aan het lerend netwerk contact ontstaan met andere organisaties of professionals?
- Kunt u een voorbeeld geven van iets dat u samen met iemand uit een andere organisatie oppakte of besprak?
- Hoe ervaart u de waarde van het samenwerken met mensen buiten uw eigen organisatie?
- Waar ziet u dat lerende netwerken een rol spelen als u kijkt naar de regio als geheel?

7. Verbeterpunten en suggesties voor toekomstige netwerken

- Wanneer werkte het lerend netwerk voor u heel goed? En wanneer minder goed?
- Wat zou u de volgende keer graag anders zien?
- Wat zou volgens u helpen om de kennis en inzichten nog beter in de praktijk te kunnen benutten?
- Als u het ideale lerend netwerk zou mogen vormgeven, wat zou er dan zeker in moeten zitten?

8. Afsluiting

- Is er iets dat we nog niet hebben besproken maar dat u belangrijk vindt om te noemen? Zo ja, wat is dit?
- Zijn er situaties of voorbeelden die u nog wilt delen?
- Heeft u zelf nog vragen voor mij?