

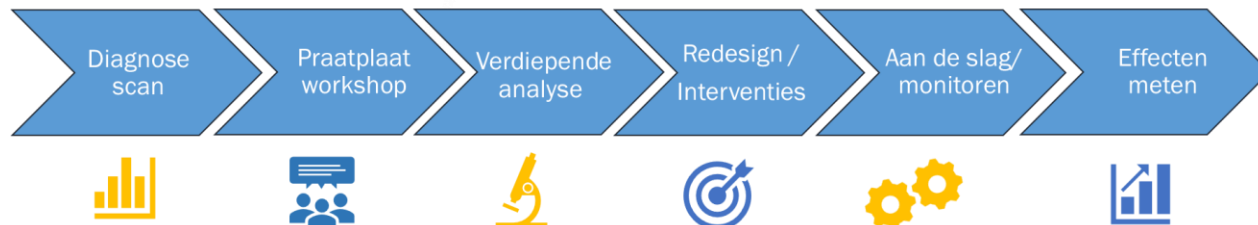
## Naar een lerende en innovatieve organisatie:

### *Een wetenschappelijk gefundeerde aanpak*

Lerende en innovatieve organisaties zijn zo ingericht dat ze proactief kunnen inspelen op veranderende omstandigheden (zoals technologische ontwikkelingen) en voorop lopen met het ontwikkelen en implementeren van nieuwe innovaties. Tegelijkertijd bieden ze leerrijke werkomgevingen aan werkenden zodat die zichzelf continu ontwikkelen en bevlogen, wendbaar en duurzaam inzetbaar zijn.

TNO heeft een aanpak ontwikkeld om samen met organisaties in een regio of sector een traject te starten om organisaties meer lerend en innovatief te maken. Deze aanpak is gebaseerd op het organisatiemodel voor [lerende en innovatieve organisaties](#) van TNO. De aanpak is modulair opgebouwd en wordt altijd op maat gemaakt voor een specifieke sector of regio en haar concrete verbeterdoelen. Tevens is het mogelijk om deze aanpak toe te passen op individuele organisaties.

De Lerende en Innovatieve Organisatie aanpak bestaat uit zes stappen die een organisatie doorloopt om meer lerend en innovatief te worden:



#### **Stap 1. Diagnosescan**

Met behulp van een diagnosetool (de Lerende en Innovatieve Organisatie scan) krijgen organisaties inzicht in welke mate zij op dit moment lerend en innovatief zijn. De diagnosetool is ontwikkeld op basis van het theoretisch organisatiemodel voor lerende en innovatieve organisaties. Verschillende stakeholders binnen de organisatie (HR, OR, leidinggevenden en medewerkers) beoordelen hoe hun organisatie op dit moment scoort op verschillende stimulerende factoren voor een lerende en innovatieve organisatie. Tevens kan de uitslag vergeleken worden met andere organisaties en/of verschillende stakeholders binnen de organisatie. Denken management en medewerkers bijvoorbeeld verschillend over bepaalde factoren? De scan kan ervaren belemmeringen naar boven halen en bespreekbaar maken. De uitslag van de diagnosetool geeft inzicht in welke stimulerende factoren positief zijn en welke verbeterd kunnen worden, en geeft richting aan het gesprek in stap 2. Hoewel gefundeerd in wetenschappelijke literatuur, kunnen onderdelen van de scan op maat worden gemaakt voor specifieke doelen of de specifieke context van een organisatie.

### Stap 2. Workshop met Praatplaat

Na het inzetten van de diagnosetool moeten de stakeholders binnen de organisatie met elkaar in gesprek gaan om de resultaten te bespreken, het verhaal achter de cijfers te bespreken en te bepalen waar de belangrijkste verbeterpunten zitten. Maar ook de positieve punten krijgen aandacht. Waar zijn we trots op en hoe nemen we dat mee naar de verbeterpunten? Er worden tevens quick wins geïdentificeerd die morgen al opgepakt kunnen worden. Daarnaast worden verbeterpunten geïdentificeerd die een langere termijn interventie vergen. Om het gesprek te faciliteren hebben we een 'praatplaat' ontwikkeld waarmee de stakeholders met elkaar in gesprek kunnen gaan. De praatplaat biedt zo gelegenheid om op een interactieve manier dieper in te gaan op de voornaamste verbeterpunten. De workshop kan begeleid worden door een externe adviseur, of door een kundige HR-professional uit de eigen organisatie.

### Stap 3. Verdiepende analyses

De diagnosescan geeft een globaal overzicht van alle organisatiefactoren die leren en innoveren stimuleren. Aan de hand van de praatplaat wordt bepaald op welke onderdelen de meeste noodzaak en ruimte voor verbetering zit. Zoals het gebrek aan transparantie, repeterende taken of het niet bespreken van (negatieve) feedback. Vervolgens wordt aan de hand van verdiepende analyses ingezoomd op deze knelpunten en de wensen en behoeften die de verschillende stakeholders hebben op dit gebied. Het specifieke vraagstuk is leidend voor de manier waarop deze verdieping wordt uitgevoerd, maar vaak zijn verdiepende interviews met verschillende stakeholders geschikt. Deze interviews kunnen meestal het best door een onafhankelijke partij worden uitgevoerd. De verdiepende analyse is bedoeld om de complexere verbeterpunten en langere termijn issues nader te onderzoeken. De quick wins die met kleine interventies kunnen worden bereikt, worden direct opgepakt om de vaart en energie in het traject te houden. Ten tijde van de verdiepende analyse wordt doorlopend gecommuniceerd over kleine successen die intussen al zijn behaald.

### Stap 4. Redesign / Interventies

Na de verdiepende analyse vindt een tweede stakeholdersessie plaats. Op basis van de resultaten van de verdiepende analyse besluiten de stakeholders welke veranderingen nodig zijn. Stakeholders kiezen in deze tweede sessie in een participatief proces de meest geschikte langere termijn interventies of op welke onderdelen de organisatie anders moet worden ingericht. TNO ondersteunt hier met advies over de inrichting van de organisaties en advies over de mogelijk passende complexere interventies. Vervolgens zullen de stakeholders gezamenlijk de meest geschikte acties (interventies) kiezen of bepalen op welke onderdelen de organisatie anders moet worden ingericht.

### Stap 5. Aan de slag

In deze stap gaat de organisatie zelf aan de slag met het implementeren van de gekozen complexere interventies. Er wordt een plan van aanpak gemaakt, acties worden belegd en er wordt besproken hoe elkaar blijvend te informeren over de voortgang. TNO kan een adviserende en monitorende rol spelen in deze fase. Bij een complexe interventie kan eerst een verdiepende nulmeting worden uitgevoerd en kunnen verschillende alternatieven worden uitgetoetst of een controlegroep in het leven worden geroepen.

### Stap 6. Effecten meten

Circa 6 maanden na implementatie van de gekozen acties wordt een proces- en effectevaluatie gedaan. Dit geeft inzicht in hoeverre het lerend en innovatief vermogen van de organisatie veranderd is. De effectmeting kan verschillende vormen hebben. Als er een nulmeting is uitgevoerd voorafgaand aan de interventie wordt nu een nulmeting gedaan. Ook kunnen onderdelen uit de diagnosetool nogmaals gemeten worden. In hoeverre is het lerend en innovatief vermogen van de organisatie veranderd? Maar ook de andere uitkomstmaten kunnen worden meegenomen: waar wilde de organisatie aan het begin van het traject impact op gaan behalen, zoals meer eigen regie van medewerkers.

Om succes- en verbeterpunten van de aanpak vast te stellen voert TNO ook een procesevaluatie uit, waarbij interviews met de stakeholders plaatsvinden.

### Leernetwerk en kennisdeling

Gedurende het gehele traject organiseert TNO een leernetwerk waarin organisaties die aan de slag zijn gegaan met vraagstukken op het gebied van leven lang ontwikkelen onderling kennis en ervaring kunnen uitwisselen. Ook kunnen wij verschillende goede voorbeelden aandragen ter inspiratie en kunnen we de nieuwe voorbeelden op de kennisbank sociale innovatie van TNO plaatsen. Dit gebeurt bijvoorbeeld via bijeenkomsten of een online platform. Het is ook mogelijk om de deelnemende organisaties aan het lerend netwerk met elkaar te benchmarken via de scan (anoniem).

### Context

De aanpak voor lerende en innovatieve organisaties als onderdeel van de integrale skills aanpak van TNO. In aanvulling op de aanpak voor lerende en innovatieve organisaties is daarbij aandacht voor de impact van technologie op werk, (intersectorale) mobiliteit op basis van skillsmatching en de ontwikkeling van specifieke skillssets, zoals intrapreneurship, mindfulness en eigen regie op het gebied van leven lang ontwikkelen.