



## › **LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIES**

Dr. Linda Koopmans

**“We understand that the only competitive advantage the company of the future will have is its [...] ability to learn faster than their competitors” (Arie De Geus, Shell)**

# › **ONS ONDERZOEK NAAR LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIES**

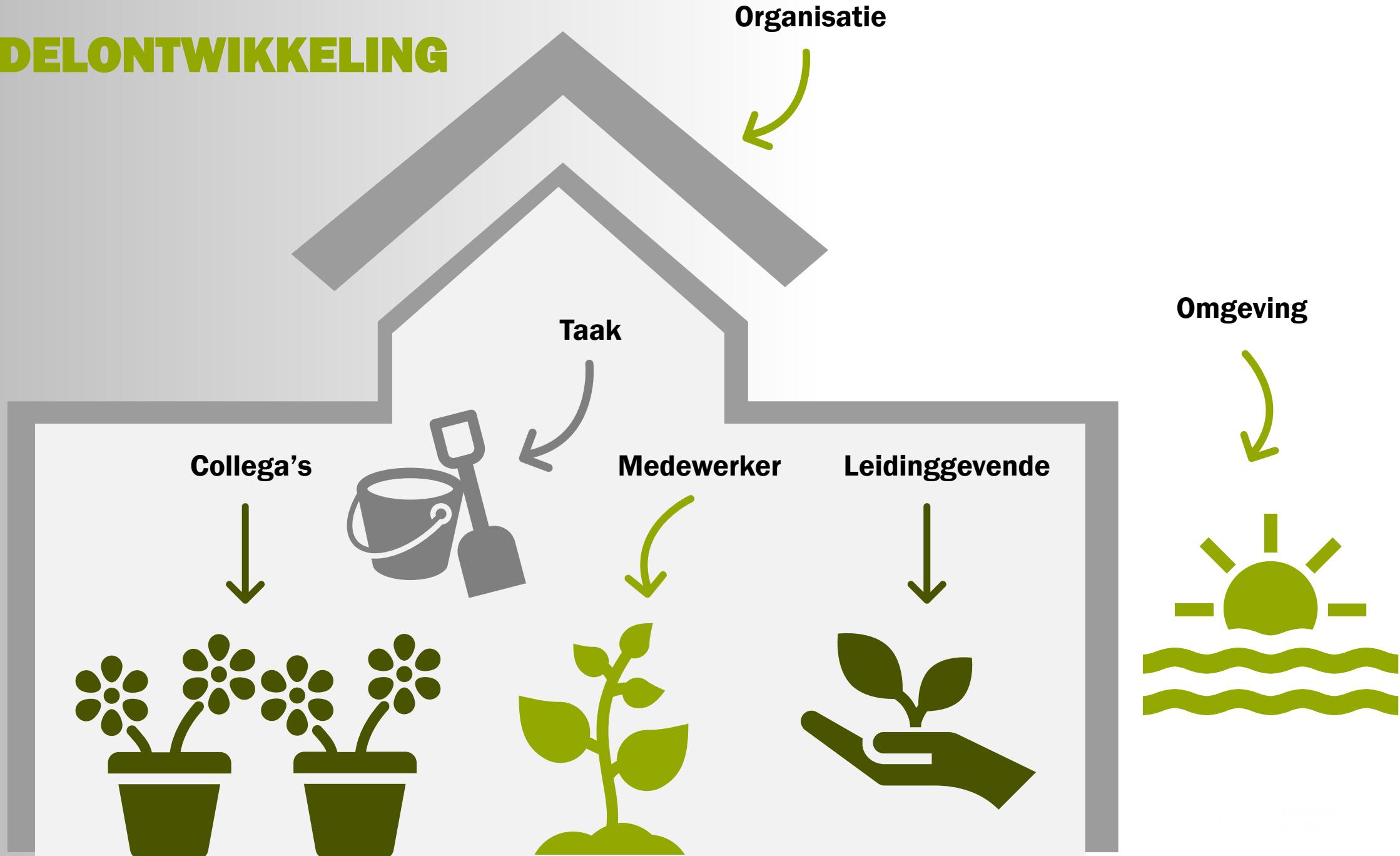
- › Welke organisatiefactoren stimuleren lerend en innovatief gedrag van medewerkers?
- › Hoe kunnen deze factoren concreet worden vormgegeven in de praktijk?



› **MODELONTWIKKELING**



# MODELONTWIKKELING



# TNO MODEL VOOR LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIES



## MEDEWERKER

Motivatie  
Betrokkenheid  
Lerend vermogen  
Innovatief vermogen  
Persoonskenmerken



## TAAK

Variatie  
Uitdaging  
Minimale arbeidsdeling  
Autonomie  
Balans taakeisen & regelmogelijkheden  
Balans werkdruk  
Balans doen & reflecteren



## COLLEGA'S EN LEIDINGGEVENDEN

Cultuur van vertrouwen & veiligheid  
Sociale steun  
Feedback  
Mogen meedenken  
Rolmodellen  
Diversiteit  
Interactie



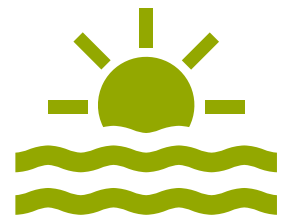
## ORGANISATIE

Transparantie  
Lange termijn visie  
Opleiding & training  
Ondersteunende technologieën



## OMGEVING

Leren van externen  
(andere bedrijven,  
klanten, onderwijs)  
Mobiliteit



## CONCLUSIES



Zie (in)formeel leren en innoveren niet als iets dat los staat, maar kijk integraal naar alle onderdelen van de organisatie



Het model geeft inzicht en richting, het daadwerkelijk dóen is maatwerk



Betrek alle medewerkers en stakeholders in de organisatie bij het benoemen van verbeterpunten



## › HOE PAK JE HET AAN?

Hoe staan we  
ervoor?  
(scan)

Waar liggen de  
verbeterpunten?  
(dialogoog)

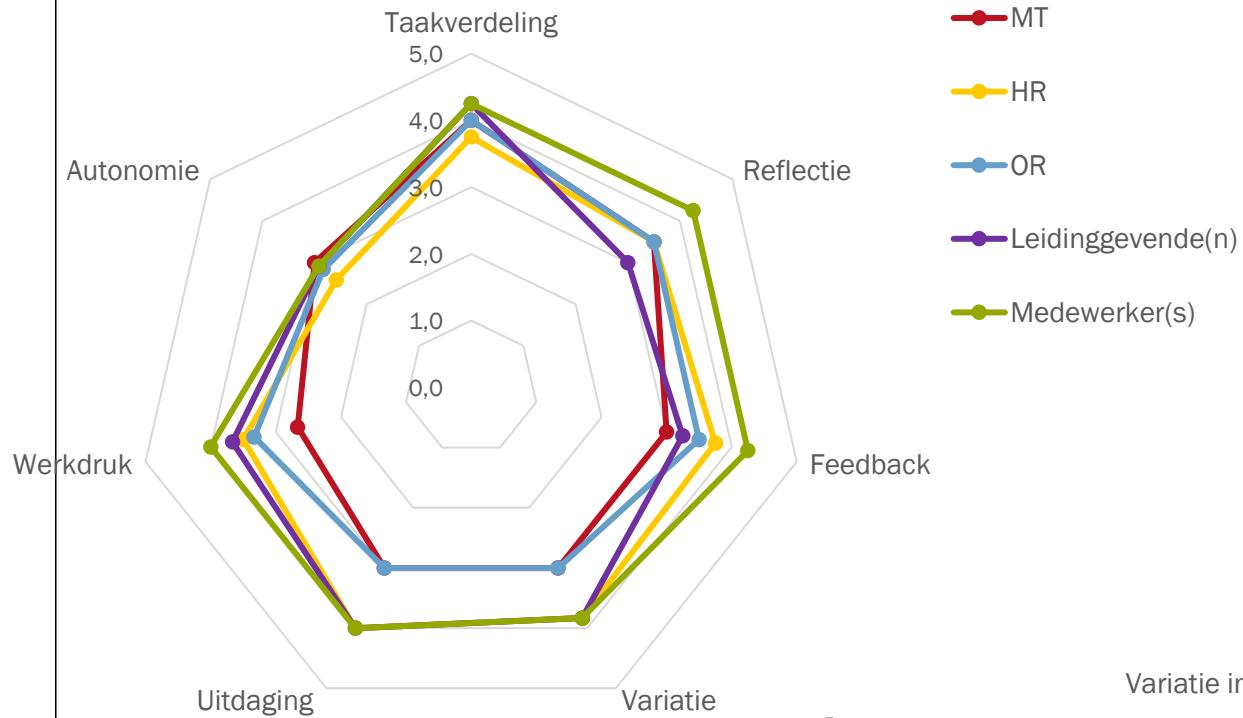
Plan van  
aanpak  
opstellen

Aan de slag

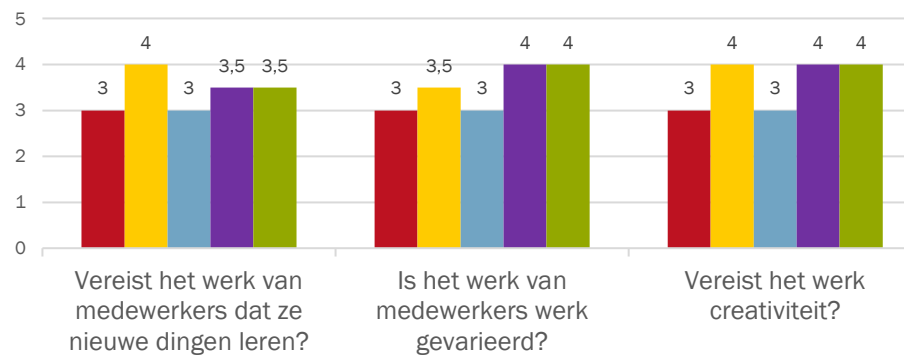
Wat heeft het  
opgeleverd?  
(scan/gesprek)

# ORGANISATIESCAN PILOT

Voorbeeld resultaat:



Variatie in het werk





## › HOE PAK JE HET AAN?

Hoe staan we  
ervoor?  
(scan)

Waar liggen de  
verbeterpunten?  
(dialogoog)

Plan van  
aanpak  
opstellen

Aan de slag

Wat heeft het  
opgeleverd?  
(scan/gesprek)

## › PRAKTIJK VOORBEELD



**Wendbaar Vakmanschap**  
in lerende organisaties

### Yellow Chips

Speelt in op:

1. Lerend en innovatief vermogen van medewerkers.
2. Balans taakeisen & regelmogelijkheden.
3. Vertrouwen en veiligheid, steun, interactie, feedback.
4. Transparantie.



## › PRAKTIJK VOORBEELD

### Bakery Sweets Center

Leidinggeven aan leren en ontwikkelen

Speelt in op:

1. Competenties van leidinggevenden.
2. Richting, ruimte, ruggensteun voor de leidinggevende.
3. Externe interactie en kennisdeling.



Wendbaar Vakmanschap  
in lerende organisaties



## › “KLEINE” VOORBEELDEN



Eén keer per maand met het team een half uurtje aan een kop koffie en een gesprek over hoe het werk beter gedaan zou kunnen worden



Niet alleen de successen vieren maar ook de “fuck ups”



Eén dag per jaar “stage lopen” bij elkaar



## › TOEKOMST...

- Scan doorontwikkelen
- Hoe 'zwaar' wegen de factoren in het model?
- Overzicht van mogelijke acties/interventies per factor
- Goede voorbeelden als inspiratie
- Leercultuur Monitor



## › MEER WETEN?

- › Tijdschrift voor HRM: [Artikel “Stimuleren van leren en innoveren is integrale uitdaging”](#)
- › TNO rapport [“Lerende en innovatieve organisaties”](#)
- › TNO site [“Toekomstbestendige organisaties”](#)
- › SER kennisdocument Eigen Regie [“Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling”](#)
- › Wendbaar Vakmanschap & Lerende Organisaties in Noord-Nederland [www.wvlo.nl](http://www.wvlo.nl)

› **BEDANKT VOOR  
JULLIE AANDACHT**

**MEER INFORMATIE:  
LINDA.KOOPMANS@TNO.NL**

**TNO** innovation  
for life

