



**Wegwijzer**

# Een lerende en innovatieve organisatie creëren

Stimuleren van leren en innoveren bij  
alle medewerkers in vijf stappen

**TNO** innovation  
for life

# Wat is een lerende en innovatieve organisatie en waarom wil je dat zijn?

## De wereld verandert en als organisatie wil je toekomstbestendig blijven.

Continu blijven leren en innoveren is daar een belangrijk onderdeel van. Dat is goed voor medewerkers én goed voor de organisatie. Het draagt bijvoorbeeld bij aan betrokkenheid en werkplezier van medewerkers en aan productiviteit en concurrentievermogen van de organisatie.

Er zijn verschillende redenen waarom je als organisatie lerend en innovatief wilt zijn. Denk bijvoorbeeld aan:

- Veel technologische ontwikkelingen (zoals digitalisering, big data en artificial intelligence), waardoor medewerkers bij moeten blijven en je kansen wilt benutten
- Als bedrijf continu willen verbeteren en optimaliseren
- Nieuwe medewerkers willen binden en boeien – een leven lang ontwikkelen draagt bij aan wendbare vakmensen, die met plezier naar het werk gaan, voldoening en zingeving ervaren

## Hoe ondersteun je als organisatie leren en innoveren van medewerkers op een blijvende manier?

Dat is een belangrijke vraag waar veel organisaties voor staan. Ook organisaties en medewerkers die zich bewust zijn van het belang van leven lang ontwikkelen (weten) en gemotiveerd zijn (willen), vinden het vaak lastig om de stap naar het dóén te zetten. Deze wegwijzer is ontwikkeld om organisaties handvatten te geven voor het structureel en toekomstgericht vormgeven van een lerende en innovatieve organisatie.

## In deze wegwijzer nemen we je in vijf stappen mee in het structureel en toekomstgericht vormgeven van een lerende en innovatieve organisatie.

Hoe begin je? En waar moet je op letten? Dit wordt in deze wegwijzer uitgelegd aan de hand van vijf stappen. Het [TNO model voor de Lerende en Innovatieve Organisatie](#) ➔ gebruiken we als inhoudelijke kapstok. Ter inspiratie geven we ook voorbeelden van hoe andere organisaties de stap zetten richting een lerende en innovatieve organisatie. Voor stap 1, 2 en 3 delen we mogelijke werkvormen. Deze bouwen op elkaar voort, maar kunnen ook los van elkaar gebruikt worden. Doordat ze op elkaar voortbouwen, kan er wat overlap in zitten.

## Hoe geef je een lerende en innovatieve organisatie vorm?

De wegwijzer richt zich op alle lagen van de organisatie: je kunt ermee aan de slag als werknemer, leidinggevende, HR of management. Júíst als je het met z'n allen in de organisatie oppakt, versnel je de beweging richting een lerende en innovatieve organisatie. De tekst is geschreven voor iedereen die aan de slag wil met verbeteren van het leren en innoveren in je organisatie. In een ideaal scenario doet elke laag van de organisatie mee. Daar waar je HR leest, bedoelen we degenen in de organisatie die verantwoordelijk zijn voor (de zorg voor het) personeel, zoals werven, selecteren, belonen, opleiden en ontwikkelen van personeel.

Deze wegwijzer begeleidt je door de vijf stappen om leren en innoveren bij alle medewerkers te stimuleren. Via de [groene onderstreepte woorden](#), ga je direct naar de pagina voor meer uitleg. In alle stappen vind je verschillende checklists, hulpwerkvormen en praktische tips of voorbeelden.

### Belangrijke uitgangspunten:

- Om leren en innoveren te stimuleren heb je een integrale aanpak nodig (kijk dus naar je organisatie als geheel, het model helpt daarbij als kapstok).
- Je hebt draagvlak in de hele organisatie nodig. Betrek dus ook alle lagen in de organisatie bij het vormgeven en in de praktijk brengen van een lerende en innovatieve organisatie.
- Continue aandacht voor het belang van leren en innoveren is belangrijk, als je het levend wilt houden. Een lerende en innovatieve organisatie “zijn” is een continu proces. Je bent niet na één of twee acties klaar.

### Totstandkoming wegwijzer

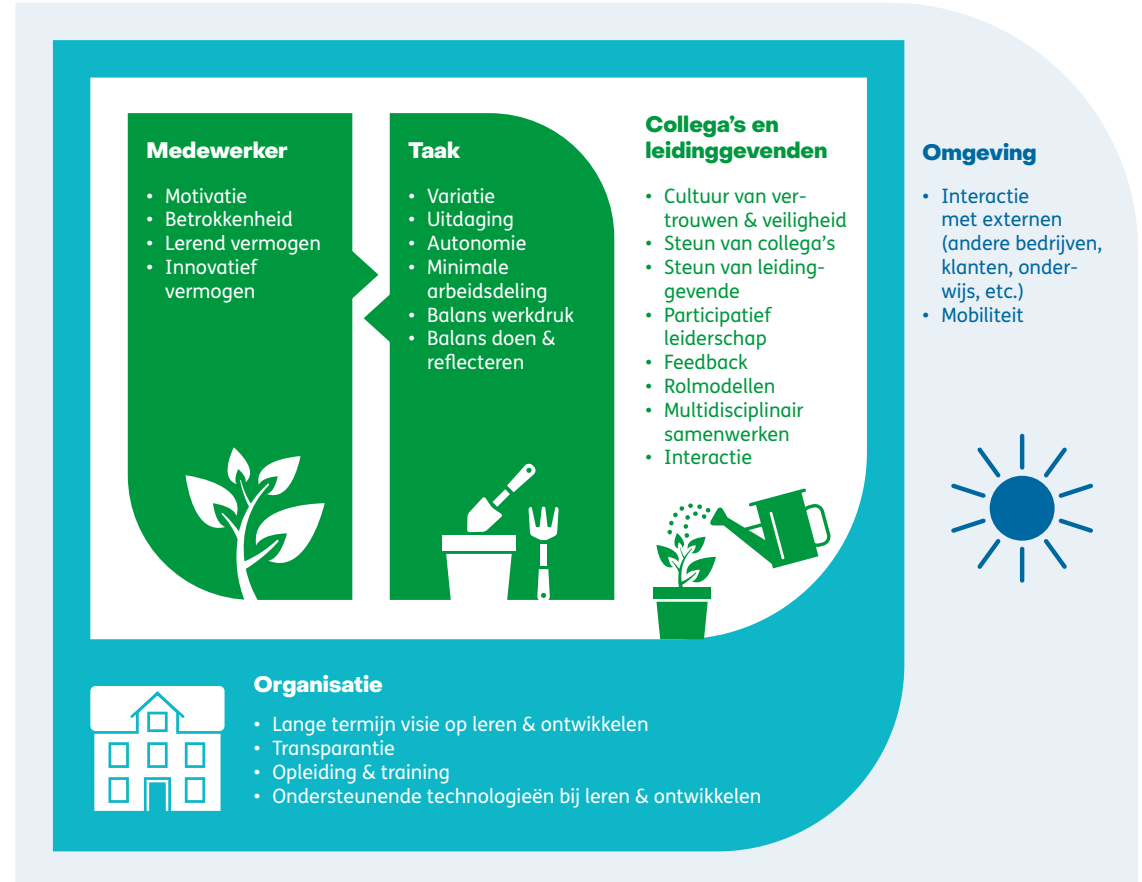
Deze wegwijzer is tot stand gekomen binnen het TNO Kennisinvesteringsprogramma “Labour Market Innovation”. Bekijk hier het [volledige onderzoeksrapport van het model](#) en het [rapport van de interventies](#).

Met dank aan de [Werkdruk Wegwijzer](#).

# TNO model voor een lerende en innovatieve organisatie

## Hoe geef je een lerende en innovatieve organisatie vorm?

Als kapstok gebruiken we het TNO-model voor Lerende en Innovatieve Organisaties. Dit model toont de belangrijkste factoren voor (informeel) leren en (sociale) innovatie – verdeeld over verschillende niveaus. Alle niveaus (medewerker, taak, team, organisatie en omgeving) zijn belangrijk om leren en innoveren te stimuleren. Het model helpt om integraal naar leren en innoveren in de organisatie te kijken. Daarnaast helpt het om inzicht te krijgen in waar het goed gaat, en waar nog verbetering wenselijk is.



# De 5 stappen naar Lerende en innovatieve organisatie

Een lerende en innovatieve organisatie word je niet zomaar. Het is een continu proces waar veel aspecten van en lagen in de organisatie bij betrokken zijn. Het gedachtegoed en de uitvoering van een lerende en innovatieve organisatie wil je blijvend borgen in je organisatie. Dit maakt het complex. Veel organisaties zijn op zoek naar hoe zij leren en innoveren structureel kunnen vormgeven in hun organisatie. Waar te beginnen?

In deze Wegwijzer nemen we organisaties mee aan de hand van vijf stappen:

1. **Bewustwording:** Waarom willen jullie een lerende en innovatieve organisatie zijn? Dit is iets dat continu aandacht vraagt, en dus ook bij de volgende stappen belangrijk is.
2. **Inzicht:** Hoe staan jullie er op dit moment voor? Wat gaat goed en waar is nog verbetering wenselijk?
3. **Actieplan maken:** Welke acties passen bij jullie organisatie? En hoe gaan jullie het aanpakken?
4. **Uitvoeren acties:** Jullie gaan aan de slag! We geven voorbeelden van acties ter inspiratie.
5. **Evaluatie en borgen:** Hebben de acties het gewenste resultaat? Is het nodig ergens bij te sturen? Hoe zorgen jullie ervoor dat de acties duurzaam landen in de organisatie?

Zie het stappenplan als een cyclus. Het zijn van een lerende en innovatieve organisatie is iets wat continu aandacht vraagt en wat als het ware “in het DNA” van de organisatie zit.

Naar het stappenplan



# Het Stappenplan

## 1. Bewustwording:

Is er bewustzijn, draagvlak en een gezamenlijke visie op leren en innoveren?

## 2. Inzicht:

Hoe sta je er op dit moment voor?

## 3. Actieplan maken:

Welke acties (interventies) passen en hoe pak je het aan?

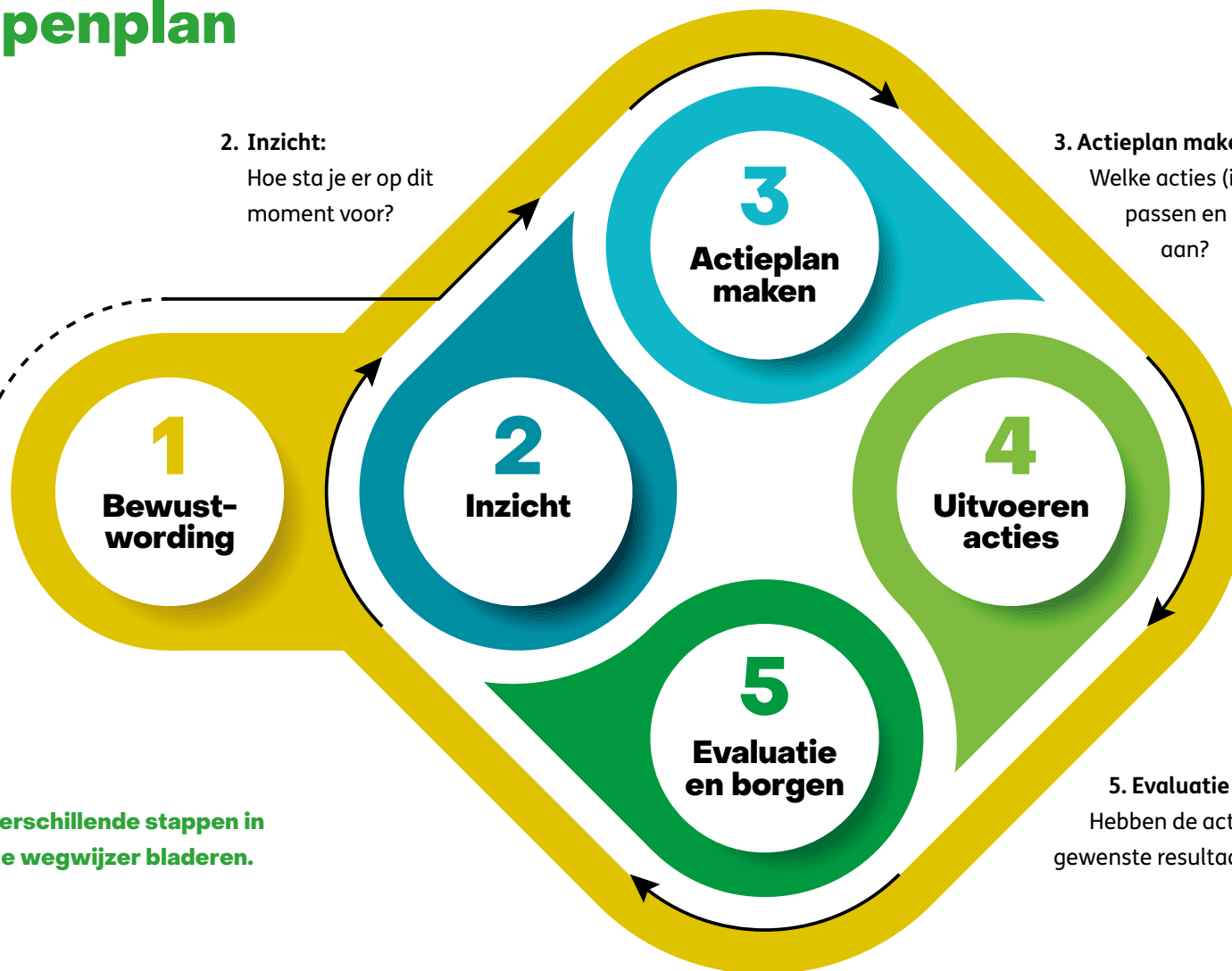
## 4. Uitvoeren acties:

We geven voorbeelden van acties ter inspiratie.

## 5. Evaluatie en borgen:

Hebben de acties het gewenste resultaat?

Door te klikken op de verschillende stappen in het figuur kan je door de wegwijzer bladeren.



# 1 Bewustwording

## Bewustwording: Wat en waarom?

## Bewustwording: Hoe?

### Bewustwording: Wat en waarom?

Een lerende en innovatieve organisatie begint met bewustwording van het 'waarom' en het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op leren en innoveren. Als alle lagen van de organisatie hierbij betrokken zijn, geeft dit draagvlak om veranderingen te realiseren. Het opstellen van een gezamenlijke visie en het meenemen van alle organisatielagen in de richting en het 'waarom', is essentieel om veranderingen te laten slagen. Besteed hier dus veel aandacht aan.

### Vragen om over na te denken:

- Waarom is het urgent om een lerende en innovatieve organisatie zijn?
- Welke ontwikkelingen (intern en/of extern) komen er op ons af? Wil je de ontwikkelingen goed in kaart brengen? Kijk dan of een [Toekomstverkenning](#) sessie iets voor jullie is!
- Welke kansen voor innovatie ontstaan er door nieuwe (technologische) ontwikkelingen?
- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor het werk en voor de kennis en vaardigheden die medewerkers nodig hebben?

- Hoe kijken we naar het ontwikkelen van mensen en de rol van de organisatie daarin?
- Is er bewustzijn en draagvlak in alle lagen van de organisatie? Als dit er nog niet is, hoe kunnen we hiervoor zorgen?

Bewustwording, visie en draagvlak is iets dat continu aandacht vraagt, en dus ook bij de volgende stappen belangrijk is.



**Waarom wil jij  
een lerende en  
innovatieve  
organisatie  
zijn?**

**'Soms moet je  
stoppen  
om verder te  
komen'**

*Bron: Omdenken.nl*



← Terug  
naar figuur

Bewustwording: Hoe?



# 1 Bewustwording

Bewustwording:  
Wat en waarom?

Bewustwording: Hoe?

## Waarom wil jij een lerende en innovatieve organisatie zijn?

Er zijn verschillende redenen waarom je als organisatie lerend en innovatief wilt zijn.

Denk bijvoorbeeld aan:

- Veel technologische ontwikkelingen (zoals digitalisering, big data en artificial intelligence), waardoor medewerkers bij moeten blijven en je kansen wilt benutten
- Als bedrijf continu willen verbeteren en optimaliseren
- Nieuwe medewerkers willen binden en boeien – een leven lang ontwikkelen draagt bij aan wendbare vakmensen, die met plezier naar het werk gaan, voldoening en zingeving ervaren

‘Soms moet je stoppen om verder te komen’

Bron: Omdenken.nl

Sessie iets voor jou is:

- Welke kansen voor innovatie ontstaan er door nieuwe (technologische) ontwikkelingen?
- Wat betekenen deze ontwikkelingen voor het werk en voor de kennis en vaardigheden die medewerkers nodig hebben?

Waarom wil jij een lerende en innovatieve organisatie zijn?



# 1 Bewustwording

Bewustwording:  
Wat en waarom?

Bewustwording: Hoe?

## De toekomst verkennen

Ons werk verandert continu. Snelle technologische ontwikkelingen en impactvolle gebeurtenissen (zoals COVID-19) veranderen ons werk ingrijpend en maken duidelijk dat de toekomst in grote mate onzeker is. Wat komt er op ons af en hoe bereiden we ons daarop voor? Welke keuzes hebben we om proactief in te spelen op ontwikkelingen? Met een toekomstverkenning ben je beter voorbereid op verschillende mogelijke toekomsten en zorg je voor een toekomstbestendig organisatie- en HR-beleid. [Lees meer](#).



Soms moet je  
stoppen  
om verder te  
komen'

Bron: Omdenken.nl

Werk en voor de kennis en vaardigheden die  
medewerkers nodig hebben?

organisatie  
zijn?

# 1 Bewustwording

Bewustwording:  
Wat en waarom?

Bewustwording: Hoe?

## Bewustwording: Hoe?

Hoe kom je tot bewustwording, draagvlak en een gezamenlijke visie in je organisatie? Hierin is het open en brede gesprek essentieel. Het gesprek vindt idealiter plaats met alle lagen van de organisatie, dus zowel medewerkers, direct leidinggevend, management en HR. Dit zorgt voor een breed gedragen visie en bereidheid in alle lagen om straks ook daadwerkelijk veranderingen door te voeren.

- Stel een **divers projectteam** of kartrekkersteam samen van mensen uit verschillende lagen van de organisatie, die ‘ambassadeurs’ zijn, de visie uitdragen, levend houden, en aanjagers van de verandering zijn. Zorg ervoor dat er genoeg autonomie en **bevoegdheid** is om beslissingen te nemen. Bekijk deze [checklist](#) voor vragen die jullie jezelf kunnen stellen.



**Voorbeeld**  
**Missie**  
**ontbijtjes bij**  
**Loogman** ↗

- Organiseer bijvoorbeeld [visie- of inspiratiesessies](#) ↗ waarin management, HR, direct leidinggevend en medewerkers bij elkaar komen en sparren over welke veranderingen er op de organisatie afkomen en wat deze betekenen voor de organisatie. Zorg voor een goede begeleiding van deze sessies. Als hulpmiddel kun je de [visie kaartjes](#) ↗ gebruiken.
- **Communiceer** regelmatig over de visie op leren en innoveren, het belang dat daaraan wordt gehecht in de organisatie en waarom dit belangrijk wordt gevonden. Organiseer zo ook **betrokkenheid** van mensen buiten het projectteam.
- **Verwerk** de visie op leren en innoveren in de visie van het bedrijf, zodat het een integraal onderdeel wordt van het bedrijf.
- **Vertaal** de visie ook echt naar strategisch beleid en praktische middelen.



**Voorbeeld**  
**Visie-**  
**bijeenkomsten**  
**in WVLO** ↗

# 1 Bewustwording

Bewustwording:  
Wat en waarom?

Bewustwording: Hoe?

## Is jullie organisatie klaar voor verandering? Checklist

Voordat je begint met deze aanpak is het handig om een aantal zaken te checken. Jouw aanpak heeft een veel grotere kans van slagen als de volgende punten in orde zijn. Doorloop de checklist. Is het antwoord “Ja”, dan ben je goed bezig! Is het “een beetje” of “nee”, geef aan die punten extra aandacht binnen dit traject en zorg dan dat dit al doende op orde komt.

- ☐ Zijn collega's gemotiveerd om met leren en innoveren aan de slag te gaan?
- ☐ Vindt management leren en innoveren een belangrijk onderwerp?
- ☐ Is de communicatie bij nieuwe projecten duidelijk over de verwachtingen, doelen en voortgang?
- ☐ Werken teamleden effectief samen? Werken management en medewerkers goed samen?
- ☐ Denken medewerkers mee en zijn ze bereid om mee te werken in veranderingstrajecten?
- ☐ Is er expertise in de organisatie over leren en ontwikkelen, en om een verandertraject aan te gaan?
- ☐ Is er voldoende personeel en tijd? Zijn er voldoende financiële middelen en materialen beschikbaar?
- ☐ Is het management stabiel (of wisselt het vaak) en is de organisatie de komende tijd in kalm vaarwater (of krijgt het mee te maken met veranderingen zoals een reorganisatie, fusie, bezuinigingen)?

ontbijtjes bij  
**Loogman** ↗

# 1 Bewustwording

Bewustwording:  
Wat en waarom?

Bewustwording: Hoe?

## Organiseren van een visie- of inspiratiesessie

- **Wie:** Verzamel bewust mensen vanuit verschillende lagen van de organisatie bij elkaar, zodat je perspectief vanuit verschillende hoeken krijgt. Wees transparant over de selectie en maak duidelijk waarom de mensen zijn uitgekozen.
- Zorg voor een **positieve insteek** waarbij mensen hun inbreng kunnen geven en zicht houden op mogelijke verbeteringen en te kijken naar oplossingen om mee aan de slag te gaan.
- Creëer een **open sfeer**: Veiligheid en vertrouwelijkheid zijn ook onmisbaar voor een succesvol gesprek. Zeker als leidinggevend en werknemers samen in de sessie zitten.
- **Aandacht erbij**, telefoons uit en zorg dat medewerkers hun agenda echt leeg kunnen maken dus prioriteit vanuit alle lagen van de organisatie
- **Benodigheden**: Wijs een gespreksbegeleider en een notulist aan. Faciliteer voor een creatieve insteek ook post-its, pennen en stiften. Print en knip de [visie kaartjes](#) uit.

**Missie  
ontbijtjes bij  
Loogman**

- **Verwerk** de visie op leren en innoveren in de visie van het bedrijf, zodat het een integraal onderdeel wordt van het bedrijf.
- **Vertaal** de visie ook echt naar strategisch beleid en praktische middelen.

# 1 Bewustwording

Bewustwording:  
Wat en waarom?

Bewustwording: Hoe?

## Voorbeeld: Visiebijeenkomsten in WVLO

In het project Wendbaar Vakmanschap in Lerende Organisaties zijn docenten in visiebijeenkomsten het gesprek aangegaan met bedrijven om een bedrijfsvisie op leren en ontwikkelen duidelijk te krijgen. De docenten waren facilitator van het gesprek. Na het vormgeven van de gezamenlijke visie en het helder krijgen van de (toekomstige) behoeften van het bedrijf, werd gestart met ontwikkeltrajecten van medewerkers binnen het bedrijf, ook met ondersteuning van de docenten. De methodiek is samengevat in de [WVLO toolkit](#).



**Missie  
ontbijtjes bij  
Loogman** →

- **Verwerk** de visie op leren en innoveren in de visie van het bedrijf, zodat het een integraal onderdeel wordt van het bedrijf.
- **Vertaal** de visie ook echt naar strategisch beleid en praktische middelen.

# 1 Bewustwording

Bewustwording:  
Wat en waarom?

Bewustwording: Hoe?

## Voorbeeld: **Missie ontbijtjes bij Loogman**

Bij het veelzijdige familiebedrijf Loogman staan een scala aan diensten centraal, variërend van wasstraten tot tankstations en horecavoorzieningen. Nadat de directie een visie had geformuleerd per organisatieonderdeel, nodigden zij medewerkers uit om tijdens 'ontbijtjes met een missie' mee te denken over de visie en zelf de missie voor hun onderdeel te bedenken. Op deze manier creëert de directie betrokkenheid en draagvlak.



**Missie  
ontbijtjes bij  
Loogman** ↗

- **Verwerk** de visie op leren en innoveren in de visie van het bedrijf, zodat het een integraal onderdeel wordt van het bedrijf.
- **Vertaal** de visie ook echt naar strategisch beleid en praktische middelen.

# 1 Bewustwording

## Visie kaartjes

Welke ontwikkelingen (intern en/of extern) komen er op ons af?	Waarom is het belangrijk nu te investeren in leren en innoveren?	Wat maakt leren en innoveren leuk?	Is er bewustzijn en draagvlak in alle lagen van de organisatie?
Wat betekenen de ontwikkelingen voor het werk en de kennis en vaardigheden die nodig zijn?	Hoe kijken we naar de ontwikkeling van mensen en de rol van de organisatie daarin?	Welke kansen voor innovatie ontstaan er door nieuwe (technologische) ontwikkelingen?	Hoe kunnen we de visie op leren en innoveren verankeren in de organisatie?

[Zie bijlage om deze kaartjes te printen ↗](#)

**Loogman** ↗

## 2 Inzicht in huidige situatie

### Inzicht: Wat en waarom?

### Inzicht: Hoe?

#### Inzicht: Wat en waarom?

Om het leren en innoveren binnen jouw organisatie te verbeteren, is het belangrijk om goed inzicht te krijgen in de huidige situatie. Op die manier breng je ook in kaart wat de belangrijkste aandachtspunten zijn waarvoor je een plan kan opstellen. Zo kies je straks de meest passende acties om leren en innoveren optimaal te ondersteunen en te stimuleren.

Wat gaat er op dit moment goed en wil je als organisatie behouden? Waar kan het nog beter en wil je aan werken? Hoe beter de diagnose, des te effectiever de acties. Om goed inzicht te krijgen is het belangrijk om mensen uit alle lagen - van de uitvoering tot de strategie - te betrekken, zodat je vanuit verschillende perspectieven inzichten ophaalt over waar sterke en verbeterpunten liggen.

Om hier achter te komen, zijn er verschillende manieren en je kan kiezen wat het beste bij jouw organisatie past. Ga het gesprek met elkaar aan:

- In een **werksessie**,
- In een werksessie aangevuld met een **korte test**, en
- In een werksessie met als basis een **uitgebreide scan**.

**‘Succes  
begint altijd  
waar je nu bent  
en met wat je  
nu hebt’**

*Bron: Omdenken.nl*





## 2 Inzicht in huidige situatie

Inzicht: Wat en waarom?

Inzicht: Hoe?




**In gesprek:**  
gebruik praat-  
plaat maar blijf nog  
even weg van de  
selectie van de  
oplossingen.

### Inzicht: Hoe?

Er zijn verschillende manieren om inzicht te krijgen in de huidige situatie. Ook hier is het open en brede gesprek met elkaar aangaan heel belangrijk. Door mensen met verschillende perspectieven te betrekken, krijg je goede input voor mogelijke oplossingen. Daarnaast helpt het gezamenlijke gesprek ook weer voor het creëren van draagvlak voor het doorvoeren van veranderingen straks.

### In gesprek met elkaar

Het is belangrijk om integraal, vanuit alle onderdelen van een lerende en innovatieve organisatie, naar de huidige stand van zaken in de organisatie te kijken. Je kan hiervoor een werksessie met de praatplaat organiseren. De **praatplaat**  is een hulpmiddel om het gesprek met elkaar aan te gaan. Het geeft structuur en zorgt ervoor dat je naar alle belangrijke onderdelen kijkt. Per niveau bespreek je positieve én negatieve punten met elkaar: Wat gaat er op dit moment goed en wil je behouden? Waar kan het nog beter en wil je aan werken?





Werksessie benodigheden

### Prioriteren

Nadat alle onderdelen gezamenlijk zijn besproken, zijn jullie tot een verzameling van sterke en verbeterpunten gekomen. Het is vaak niet mogelijk om alle punten tegelijkertijd aan te pakken. Als je met te veel punten tegelijk aan de slag gaat, dan betekent dat vaak dat er niet genoeg aandacht is voor alles en dat het niet goed lukt. Dat is demotiverend en zonde. Het is beter om een selectie te maken en daarbij straks met passende oplossingen gericht aan de slag te gaan. Daarna kunnen altijd andere punten ook nog worden opgepakt!

Op basis hiervan stellen jullie samen doelen op en maken jullie een actieplan in stap 3.



**Je kan iedereen  
vooraf een **korte test**   
of de **uitgebreide scan**   
in laten vullen, die als  
input kan dienen  
voor de sessie.**



← Terug  
naar figuur

Stap 3 - Actieplan maken



## 2 Inzicht in huidige situatie

Inzicht: Wat en waarom?

Inzicht: Hoe?



**In gesprek:**  
gebruik praat-  
plaat maar blijf nog  
even weg van de  
selectie van de  
oplossingen.

### Inzicht: Hoe?

Er zijn verschillende manieren om inzicht te krijgen in de huidige situatie. Ook hier is het open en brede gesprek met elkaar aan het hoofd heel belangrijk. Door mensen met verschillende perspectieven te betrekken, krijg je goede input voor mogelijke oplossingen. Daarnaast helpt het gezamenlijke gesprek ook weer voor het creëren van draagvlak voor het doorvoeren van veranderingen straks.

### In gesprek met elkaar

Het is belangrijk om integraal, vanuit alle onderdelen van de lerende en innovatieve organisatie, naar de huidige stand van zaken in de organisatie te kijken. Je kan hiervoor een werksessie met de praatplaat organiseren. De **praatplaat** is een middel om het gesprek met elkaar aan te gaan. Het creëert structuur en zorgt ervoor dat je naar alle belangrijke onderdelen kijkt. Per niveau bespreek je positieve én negatieve punten met elkaar: Wat gaat er op dit moment goed en wil je behouden? Waar kan het nog beter en wil je aan werken?

### Werksessie benodigdheden

- **Wie:** Verzamel bewust mensen vanuit verschillende lagen van de organisatie bij elkaar, zodat je perspectief vanuit verschillende hoeken krijgt. Wees transparant over de selectie zodat niemand zich buitengesloten voelt.
- Zorg voor een **positieve insteek**. Leren en innoveren maakt het werk leuker. Kijk zowel naar dingen die goed gaan, als naar dingen die je gezamenlijk zou willen verbeteren.
- Creëer een **open sfeer**: Veiligheid en vertrouwelijkheid zijn onmisbaar voor een succesvolle werksessie. Zeker als ook leidinggevende en werknemers samen in de sessie zitten.
- **Aandacht erbij**, telefoons uit en zorg dat iedereen zijn agenda echt leeg kan maken. Ga uit van een werksessie van ongeveer 2 uur.
- **Benodigdheden**: Print de Praatplaat en het model voor de Lerende en Innovatieve organisatie. Wijs een gesprek-begeleider en een notulist aan. Wees creatief en werk bijvoorbeeld met flip-overs, post-its, pennen en stiften.



## Korte test

Kader sluiten



Om het gesprek over de sterke en verbeterpunten op gang te krijgen, hebben wij een korte test ontwikkeld. Deze laat je nadenken over een aantal factoren en door er een cijfer aan te geven, maken jullie concreet hoe het ermee gesteld is. Let op, dit is niet volledig.

**Beantwoord de vragen vanuit je algemene beeld over de organisatie!**

Score: Helemaal oneens = 1 / Helemaal eens = 5

Niveau	Vraag: Binnen mijn organisatie...	Score 1–5
Medewerkersniveau	zijn medewerkers gemotiveerd om te leren en producten/diensten te verbeteren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	nemen medewerkers initiatief om nieuwe dingen te leren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Taakniveau	kunnen medewerkers zelf beslissen hoe ze hun werk uitvoeren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	vinden medewerkers de tijd om het werk te evalueren	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	is het werk van medewerkers werk gevarieerd	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Teamniveau	geven leidinggevenden het vertrouwen dat medewerkers deskundig en bekwaam zijn voor het uitvoeren van hun taken	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	wordt regelmatig kennis uitgewisseld tussen mensen met verschillende expertises	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Organisatie niveau	is er een opleiding- en ontwikkelbeleid (ontwikkelgesprekken, ontwikkelbudget, mobiliteit).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	worden medewerkers meegenomen in het wat en waarom van besluiten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Omgevingsniveau	wisselen medewerkers kennis uit met professionals van andere organisaties	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	leren we van klantevaluaties	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



**TNO heeft ook een uitgebreide diagnose scan ontwikkeld!**

Score 1 of 2?  
Dit zijn mogelijke verbeterpunten!

Score 4 of 5?  
Op deze punten doen jullie het goed!

Uit de korte test komt een eerste idee van de sterke en verbeterpunten.

Dit kun je gebruiken als vertrekpunt voor het gesprek met collega's.

Gebruik de [praatplaat](#) in het onderdeel werksessie.



## 2 Inzicht

## Uitgebreide scan en in gesprek


Kader sluiten



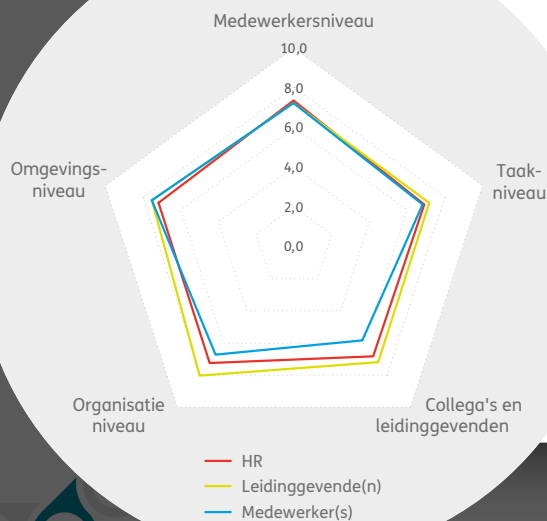
Op basis van het model van de lerende en innovatieve organisatie, heeft TNO een uitgebreide vragenlijst ontwikkeld waarmee de huidige staat van het leren en innoveren wordt geanalyseerd.

Deze vragenlijst vullen meerdere mensen binnen je organisatie in. Hoe meer mensen invullen, hoe completer het beeld. De vragenlijst is gemaakt aan de hand van wetenschappelijk onderzoek door TNO en bevat vragen die aansluiten bij de thema's van een lerende en innovatieve organisatie. De antwoorden leveren inzicht op over hoe er vanuit verschillende rollen tegen de leercultuur in het bedrijf wordt aangekeken. Dit geeft veel aanknopingspunten om met elkaar het gesprek aan te gaan.

### In gesprek:

Organiseer een werksessie en gebruik de **praatplaat**  om met elkaar te bespreken wat er goed gaat en wat er beter kan. Gebruik de cijfers vanuit de scan als startpunt van het gesprek. Herkennen mensen de uitslagen?

### Voorbeeld resultaat



### Gebruikmaken van de uitgebreide scan?

- Neem contact op met TNO voor de opties voor een uitgebreide scan! Mail naar [linda.koopmans@tno.nl](mailto:linda.koopmans@tno.nl)
- Een uitgebreide scan geeft veel inzicht in hoe er vanuit verschillende rollen tegen de leercultuur in jouw bedrijf wordt aangekeken.
- **Tip:** De scan geeft een mooi startpunt om met elkaar verder in gesprek te gaan. Plan na de scan een werksessie in met de betrokkenen.



# Praatplaat

## Lerende en innovatieve organisatie

Gebruik deze praatplaat om het gesprek aan te gaan over de cijfers. Per niveau bespreek je positieve én negatieve punten met elkaar:

- Wat gaat er op dit moment goed en wil je behouden?
- Waar kan het nog beter en wil je aan werken?

### 1 Start

#### Voorstelrondje:

- Wie ben je?
- Waarom vind jij leren en innoveren belangrijk?

#### Inleiding sessie:

- Waarom zijn we hier?
- Wat gaan we doen en hoe?



### 2 Taken in het werk

#### Ga in gesprek over:

- Zijn de taken van medewerkers gevarieerd en uitdagend?
- Hebben medewerkers genoeg ruimte om zelf beslissingen te nemen?
- Hebben medewerkers genoeg ruimte om nieuwe kennis of ideeën uit te proberen?
- Is er genoeg tijd om te reflecteren en evalueren?

→ Wat gaat er goed?

.....

→ Waar zitten verbeterpunten?

.....



#### Ga in gesprek over:

- Wordt de visie op leren en innoveren uitgedragen?
- Is de organisatie transparant over de richting die we uitgaan en beslissingen die worden genomen?
- Zijn er genoeg mogelijkheden voor leren via opleidingen en trainingen (formeel leren)?

→ Wat gaat er goed?

.....

→ Waar zitten verbeterpunten?

.....



### Organisatie

4

#### Ga in gesprek over:

- Is er een cultuur van veiligheid en vertrouwen?
- Steunen collega's elkaar om te leren en innoveren? Geven ze elkaar feedback?
- Stimuleert de leidinggevende de medewerkers bij leren en innoveren?
- Wordt er kennis uitgewisseld tussen verschillende expertises of groepen?

→ Wat gaat er goed?

.....

→ Waar zitten verbeterpunten?

.....

collega's en leidinggevenden

### Team

3



#### Ga in gesprek over:

- Wisselen we kennis uit met andere organisaties (bedrijven, kennisinstellingen, klanten of onderwijs)?
- Leren we van nieuwe medewerkers of flexkrachten?

→ Wat gaat er goed?

.....

→ Waar zitten verbeterpunten?

.....



5

### Omgeving

## Prioriteren

Jullie hebben jezelf als lerende en innovatieve organisatie besproken. Daar zijn sterke punten en verbeterpunten uitgekomen. Nu ga je weer "uitzoomen" en prioriteren waar je mee aan de slag wilt.

→ 3 sterke punten:

.....  
.....  
.....

→ 3 verbeterpunten op korte termijn:

.....  
.....  
.....

→ 3 verbeterpunten op lange termijn:

.....  
.....  
.....

# 3 Actieplan maken

Actieplan maken:  
Wat en waarom?

Actieplan maken:  
Hoe?

## Actieplan maken: Wat en waarom?

In stap 2 zijn de belangrijkste verbeterpunten besproken en geselecteerd. In stap 3 is het tijd om je te richten op gewenste veranderingen en een actieplan te maken. Hierin maak je duidelijk hoe jullie de acties gaan uitvoeren.

### Een goed actieplan bevat de volgende punten:

- **Doel en resultaat:** wat jullie willen bereiken en welke verandering jullie willen zien.
- **Wie doet wat:** de mensen en partijen die meedoen en welke rol zij spelen.
- **Tijdspad:** hoe lang het project duurt, wanneer het begint en eindigt.
- **Stapsgewijze acties:** welke stappen jullie nemen en belangrijke tussendoelen, in meetbare en haalbare acties.
- **Benodigde hulp:** welke ondersteuning, geld en faciliteiten jullie nodig hebben.
- **Informatie:** hoe je informatie verzamelt, bewaart en deelt.
- **Communicatie:** hoe jullie communiceren binnen de projectgroep en met de rest van de organisatie.

‘Wat zou er gebeuren als je niets zou doen?’

Bron: Omdenken.nl

## Valkuil

Een belangrijke valkuil is onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden, planning en budget. Is hierover geen duidelijkheid, dan bestaat de kans dat betrokkenen de afspraken niet (tijdig) nakomen. Dit voorkom je door een duidelijk actieplan op te stellen. In dit plan vertaal je de gekozen verbeterpunten naar concrete, haalbare en realistische acties.



# 3 Actieplan maken

Actieplan maken:  
Wat en waarom?

Actieplan maken:  
Hoe?

## Actieplan maken: Hoe?

- **Maak de actie passend voor je organisatie.** Zorg ervoor dat de acties om leren en innoveren te versterken aansluiten bij lopende ontwikkelingen in de organisatie. Dat maakt het interessant voor de collega's! Als er nieuwe programma's zijn opgezet rondom leren, werkt hierbij aansluiten ook goed. Leer van voorbeelden en gebruik ervaringen uit eerdere verandertrajecten. Vaak kun je ook bestaande oplossingen aanpassen aan jullie situatie.
- **Richt je zowel op quick wins als grotere trajecten.** Soms zijn eenvoudige aanpassingen voldoende, zoals het structureel plannen van een meeting. Soms is een organisatieverandering nodig, die wat meer voeten in de aarde heeft, zoals het herorganiseren van taken of (her)inrichten van ontwikkelgesprekken.
- **Betrek de juiste mensen.** Wederom. Zoals collega's uit verschillende lagen van de organisatie, bijvoorbeeld van de werkvloer, leidinggevend en managers. Dit zorgt voor draagvlak en collega's kunnen oplossingen aandragen die passen bij de dagelijkse manier van werken.
- **Denk vooraf aan de goedkeuring van het actieplan.** Draagvlak en betrokkenheid van bijvoorbeeld het hogere management, de ondernemingsraad of de werkgever zijn nodig voor goedkeuring. Betrek hen dus al mogelijk in de werkgroep of hou hen op de hoogte van de ontwikkeling van het actieplan. Stel ook duidelijke kaders voordat je begint met een werksessie, zoals een maximumbudget of beleid waaraan de oplossingen moet voldoen.
- **Verbind de acties direct aan verantwoordelijken.** Collega's kunnen tijdens de werksessie al nadenken over hun bijdrage aan het actieplan. Bepaalde acties kunnen op teamniveau worden uitgevoerd. Onderdeel van het maken van het plan is ook de actie anderen erbij te betrekken.
- **Communiceer het actieplan met alle betrokkenen,** bijvoorbeeld tijdens werkoverleggen. Nodig hier ook andere collega's uit om mee te helpen. Leg je keuzes uit en breng het positief: Het is belangrijk om aan collega's uit te leggen waarom leren en innoveren leuk en nuttig is, waarom en hoe de acties gekozen zijn, en wat dit betekent voor het dagelijkse werk van medewerkers.




# 3 Actieplan maken

Actieplan maken:  
Wat en waarom?

Actieplan maken:  
Hoe?

## Opzet werksessie: Bedenk acties (2 uur)

Nu de belangrijkste punten zijn gekozen, gaan jullie samen een plan van aanpak maken om leren en innoveren in de organisatie te verbeteren. Je kunt daarvoor gebruikmaken van de World Café-methode. Hierbij maak je minstens twee groepen van drie tot vijf personen. Zie [werksessie benodigdheden](#)  voor alle praktische tips. Elk team gaat aan een andere tafel zitten met een groot vel papier waarop de gekozen punten staan. Bespreek de punten in drie rondes van 20 tot 30 minuten en houd de tijd goed in de gaten. De voorzitter of begeleider opent de sessie met de uitleg van het doel en de aanpak:

- **Eureka!** In ronde 1 bedenken de groepjes verbeteracties per punt. Op het vel papier schrijft iedereen met blauwe stiften de ideeën op. Alle bedachte verbeteringen zijn het opschrijven waard. Of deelnemers die nu zelf kunnen toepassen of alleen met hulp van anderen, kleine aanpassingen in het werk of om grote organisatorische oplossingen. Probeer vooral ideeën te bedenken die de oorzaak in de kern aanpakken om een verbeterpunt te versterken of een knelpunt aan te pakken. Voorkomen is beter dan genezen!



## Werksessie benodigdheden

- **Beren op de weg:** In ronde 2 wisselen alle groepjes van tafel. Zo komt iedereen bij een ander punt inclusief bedachte ideeën te zitten. Nu noteren de groepjes met de rode stiften alle 'beren op de weg' bij de acties die zijn bedacht. Nu mogen alle redenen waarom acties mogelijk niet slagen worden opgeschreven. Denk aan zowel je eigen bezwaren als mogelijke redenen van anderen om de actie niet uit te voeren.
- **De gulden middenweg:** In ronde 3 zoeken de deelnemers naar 'de gulden middenweg'. Iedereen gaat terug naar zijn eigen tafel van ronde 1. Ze bekijken de kritiekpunten uit ronde 2 op hun eerder bedachte acties. Daarna noteren ze met een groene stift de randvoorwaarden voor het slagen van hun eerdere ideeën. Bij iedere actie en bij elk kritiekpunt schrijft het groepje wat nodig is om de actie toch succesvol te laten zijn. Zo kunnen haalbare oplossingen worden bedacht! Er hoeven nog geen ideeën te worden geschraapt.

Na de laatste ronde komt iedereen weer samen. Ieder groepje presenteert de resultaten van 'hun punt'. Een lid van ieder groepje



← Terug  
naar figuur



1

2

3





# 3 Actieplan maken

Actieplan maken:  
Wat en waarom?

Actieplan maken:  
Hoe?

## Opzet werksessie: Bedenk acties (2 uur)

Nu de belangrijkste punten zijn gekozen, gaan jullie samen een van aanpak maken om leren en innoveren in de organisatie te verbeteren. Je kunt daarvoor gebruikmaken van de World Café methode. Hierbij maak je minstens twee groepen van drie tot vier personen. Zie [werksessie benodigdheden](#) voor alle praktische tips. Elk team gaat aan een andere tafel zitten met een groot vel papier waarop de gekozen punten staan. Bespreek de punten in drie rondes van 20 tot 30 minuten en houd de tijd goed in de gaten. De voorzitter of begeleider opent de sessie met de uitleg van het doel en de aanpak:

- **Eureka!** In ronde 1 bedenken de groepjes verbeteracties per punt. Op het vel papier schrijft iedereen met blauwe stiften ideeën op. Alle bedachte verbeteringen zijn het opschrijven van waarde. Of deelnemers die nu zelf kunnen toepassen of alleen met hulp van anderen, kleine aanpassingen in het werk of grote organisatorische oplossingen. Probeer vooral ideeën te bedenken die de oorzaak in de kern aanpakken om een verbeterpunt te versterken of een knelpunt aan te pakken. Voorkomen is beter dan genezen!

## Werksessie benodigdheden

- **Wie:** Verzamel bewust mensen vanuit verschillende lagen van de organisatie bij elkaar, zodat je perspectief vanuit verschillende hoeken krijgt. Wees transparant over de selectie zodat niemand zich buitengesloten voelt.
- Zorg voor een **positieve insteek**. Leren en innoveren maakt het werk leuker. Kijk zowel naar dingen die goed gaan, als naar dingen die je gezamenlijk zou willen verbeteren.
- Creëer een **open sfeer**: Veiligheid en vertrouwelijkheid zijn ook onmisbaar voor een succesvolle werksessie. Zeker als ook leidinggevende en werknemers samen in de sessie zitten.
- **Aandacht erbij**, telefoons uit en zorg dat iedereen zijn agenda echt leeg kan maken. Ga uit van een werksessie van ongeveer 2 uur.
- **Benodigdheden**: Print de Praatplaat en het model voor de Lerende en Innovatieve organisatie. Wijs een gesprek-begeleider en een notulist aan. Wees creatief en werk bijvoorbeeld met flip-overs, post-its, pennen en stiften.

# 3 Actieplan maken



Lijst van criteria

Actieplan maken:  
Wat en waarom?

Actieplan maken:  
Hoe?

vat kort samen om welk punt het gaat, welke oplossingen er zijn bedacht en wat nodig is om de actie te laten slagen. Iedereen kan nu nog op elkaar reageren.

Tot slot is het tijd om de acties te kiezen waarmee jullie als organisatie echt aan de slag zullen gaan.

## Prioriteiten stellen

Hang alle vellen papier met acties en randvoorwaarden mogen aan de muur. Alle deelnemers markeren met een uitroepteken een of twee acties die hen het meest kansrijk lijken.

Om te bepalen welke acties jullie als eerste willen invoeren, moeten jullie de acties rangschikken. Begin bij de belangrijkste acties en eindig met de minst belangrijke. Om prioriteiten te bepalen, maak je gebruik van een aantal vragen uit de [lijst van criteria](#) ↗.

Bespreek samen de uitkomsten van de rangschikking. De sessiebegeleider sluit de sessie af met een samenvatting, bijvoorbeeld met de volgende hulpvragen:

- Welke acties gaan we uitvoeren?
- Hoe gaan we de acties uitvoeren?
- Wie voeren de acties uit?
- Wanneer doen we dat?

Om de sessie tot een einde te brengen, worden de vervolgacties ingepland en bedankt de begeleider de aanwezigen voor hun inbreng. Op naar verbetering!



← Terug  
naar figuur



1

2

3

Stap 4 – Uitvoeren acties



# 3 Actieplan maken

Actieplan maken:  
Wat en waarom?

Actieplan maken:  
Hoe?

vat kort samen om welk p  
bedacht en wat nodig is or  
nu nog op elkaar reageren.

Tot slot is het tijd om de ac  
satie echt aan de slag zulle

## Prioriteiten stellen

Hang alle vellen papier m  
aan de muur. Alle deelnem  
of twee acties die hen het r

Om te bepalen welke actie  
ten jullie de acties rangsch  
en eindig met de minst b  
maak je gebruik van een ac

## Lijst van criteria

### De volgende vragen kunnen je helpen om prioriteiten te bepalen:

- Gaan de acties echt helpen met het verbeteren van belangrijkste sterke punten of oplossen van de belangrijkste knelpunten?
- Hoe groot is het effect van de actie? Hoe groot is de kans dat het werkt? Kansrijke acties, krijgen de voorkeur.
- Past de bedachte actie binnen de randvoorwaarden van tijd, budget en middelen? Kies alleen acties die daarbinnen passen.
- Wat zijn de kosten van deze actie, bijvoorbeeld in geld en tijd? Kies bij voorkeur oplossingen waarvan de kosten opwegen tegen de baten.
- Wat zijn de specifieke randvoorwaarden voor het slagen van deze actie (uit ronde 3)? Kan daar op korte termijn aan voldaan worden? Als de randvoorwaarden niet haalbaar zijn, dan is de actie niet haalbaar.
- Past de oplossing bij onze werkprocessen? Oplossingen die passen hebben de meeste kans van slagen en krijgen daarom de voorkeur.
- Past de acties bij de organisatiecultuur? Acties die passen, hebben de voorkeur.
- Wordt er weerstand verwacht van tegenstanders binnen de organisatie of er is veel enthousiasme? Oplossingen waar iedereen achter staat, hebben de meeste kans van slagen.

Pas deze lijst aan voor jouw organisatie.

## 4 Uitvoeren acties

### Uitvoeren acties: Wat en waarom?

Inspiratie voor acties:  
Taakniveau

Inspiratie voor acties:  
Teamniveau

Inspiratie voor acties:  
Organisatie niveau

Inspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau

### Uitvoeren acties: Waarom?

Jullie hebben een actieplan gemaakt om een meer lerende en innovatieve organisatie te worden. Nu is het tijd om aan de slag te gaan en het plan uit te voeren!

#### Belangrijk om rekening mee te houden:

- Kondig de acties aan, zodat iedereen in de organisatie hiervan op de hoogte is.
- Leg duidelijk uit **waarom** de acties ondernomen worden, en wat ze inhouden. Zorg voor begrip en kennis. Benadruk de voordelen en/of de nadelen van niets doen.
- Leg uit wat de **verwachtingen** zijn en wie verantwoordelijk is voor de uitvoering.
- Blijf regelmatig communiceren over de acties, de voortgang en vier (kleine) successen met iedereen. Dit houdt het levend. Twee richtingsverkeer is belangrijk, niet alleen zenden maar ook luisteren. Praat bijvoorbeeld ook met medewerkers die de verandering níét zien zitten. Daarvoor is psychologische veiligheid essentieel.

Op de volgende pagina's geven we inspiratie voor mogelijke acties die je kan doen, per niveau van het **model voor de Lerende en Innovatieve Organisatie**.



**Je kunt de actie(s) eerst uitproberen in een kleine groep, of in één keer in de hele organisatie invoeren. Wat de beste manier is, is afhankelijk van het type actie en de omvang van je organisatie.**

**‘Wat je ook doet, probeer iets.’**

*Bron: Omdenken.nl*



## 4 Uitvoeren acties



Je kunt de actie(s) eerst uitproberen in een kleine groep, of in één keer in de hele organisatie invoeren.

Uitvoeren acties: Waarom?

Uitvoeren acties:  
Wat en waarom?

Inspiratie voor acties:  
Taakniveau

Inspiratie voor acties:  
Teamniveau

Inspiratie voor acties:  
Organisatie niveau

Inspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau

### Leg het 'waarom' duidelijk uit

Wees je ervan bewust dat weerstand vaak samenhangt met het willen behouden hoe het tot nu toe was en er onduidelijkheid heerst over wat veranderingen met zich brengen. Zorg dat duidelijk is waarom de acties ondernomen worden. Onderstaande vragen kunnen hierbij helpen:

- Welke visie heeft de organisatie op leren en innoveren?
- Welke ontwikkelingen (intern of extern) maken de acties nodig?
- Wat wil de organisatie bereiken met deze acties, nu en in de toekomst?
- Hoe is tot de acties gekomen?

zenden maar ook luisteren. Praat bijvoorbeeld ook met medewerkers die de verandering níét zien zitten. Daarvoor is psychologische veiligheid essentieel.

Op de volgende pagina's geven we inspiratie voor mogelijke acties die je kan doen, per niveau van het [model voor de Lerende en Innovatieve Organisatie](#) ↗.

## 4 Uitvoeren acties



Je kunt de actie(s) eerst uitproberen in een kleine groep, of in één keer in de hele organisatie invoeren.

Uitvoeren acties: Waarom?

Uitvoeren acties:  
Wat en waarom?

Inspiratie voor acties:  
Taakniveau

Inspiratie voor acties:  
Teamniveau

Inspiratie voor acties:  
Organisatie niveau

Inspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau

### Spreek verwachtingen duidelijk uit

Verandering vraagt vaak iets van iedereen in de organisatie. Medewerkers moeten bijvoorbeeld op een andere manier (samen)werken dan ze gewend zijn. Onderstaande tips helpen om duidelijk te maken welk (nieuw) gedrag je van medewerkers verwacht:

- Maak concreet met welk 'nieuw' gedrag een medewerker zelf kan bijdragen aan de doelstellingen.
- Maak duidelijk welke steun en middelen medewerkers vanuit de organisatie kunnen verwachten.
- Al bij het aannemen van nieuwe medewerkers kan je kijken naar eigenschappen die passen bij de organisatie. Hebben sollicitanten bijvoorbeeld een growth mindset zoals wenselijk voor de ontwikkeling van de organisatie?

zenden maar ook luisteren. Praat bijvoorbeeld ook met medewerkers die de verandering niet zien zitten (stap 3 Actieplan maken). Daarvoor is psychologische veiligheid essentieel.

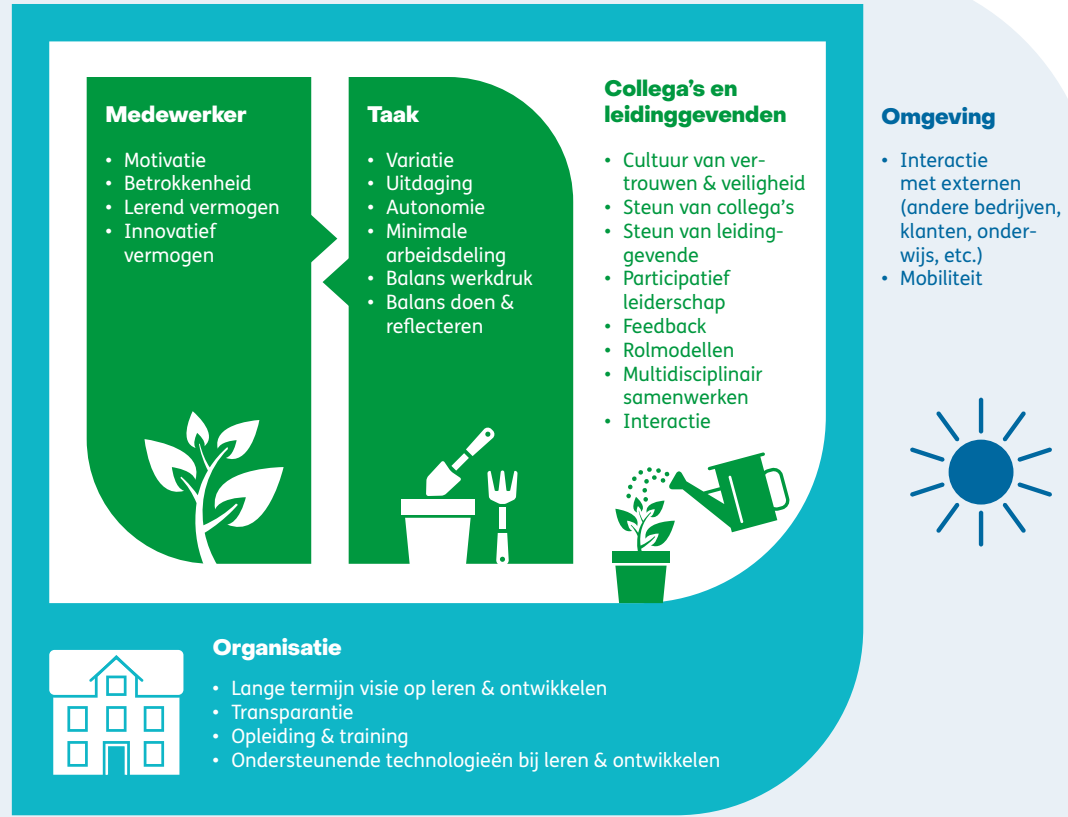
Op de volgende pagina's geven we inspiratie voor mogelijke acties die je kan doen, per niveau van het [model voor de Lerende en Innovatieve Organisatie](#) ↗.

## Model voor een lerende en innovatieve organisatie

### Hoe geef je een lerende en innovatieve organisatie vorm?

Als kapstok gebruiken we het TNO-model voor Lerende en Innovatieve Organisaties. Dit model toont de belangrijkste factoren voor (informeel) leren en (sociale) innovatie – verdeeld over verschillende niveaus.

Alle niveaus (medewerker, taak, team, organisatie en omgeving) zijn belangrijk om leren en innoveren te stimuleren. Het model helpt om integraal naar leren en innoveren in de organisatie te kijken. Daarnaast helpt het om inzicht te krijgen in waar het goed gaat, en waar nog verbetering wenselijk is.



# 4 Uitvoeren acties

Variatie · Uitdaging · Autonomie · Minimale arbeidsdeling · Balans in de werkdruk · Balans doen & reflecteren

Praktijkvoorbeeld op Taakniveau



Uitvoeren acties:  
Wat en waarom?

Inspiratie voor acties:  
Taakniveau

Inspiratie voor acties:  
Teamniveau

Inspiratie voor acties:  
Organisatie niveau

Inspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau

## Wat kan je doen om dit niveau te versterken?

### Autonomie en vertrouwen

- Geef medewerkers voldoende autonomie: laat ze bijvoorbeeld zelf beslissen welke taken ze eerst oppakken en hoe ze die uitvoeren.
- Geef als leidinggevende vrijheid en vertrouwen aan medewerkers: laat medewerkers experimenteren en fouten maken, sta andere meningen en perspectieven toe, en geef en ontvang constructieve feedback.

### Eigen inbreng

- Stimuleer '[intrapreneurship](#)': laat medewerkers ideeën inbrengen via bijvoorbeeld een ideeënbox, groepssessies of challenges.
- Organiseer week- of dagstarts waarbij de taakverdeling besproken wordt. Kijk waar talenten liggen, wat iemand nog graag wil leren, en verdeel het werk zo dat het leuk en leerzaam is voor iedereen.

### Balans houden

- Bouw reflectiemomenten in, bijvoorbeeld door een individueel reflectiemoment met een buddy of met groepsintervisie.
- Ga het gesprek aan over werkdruk (wensen en mogelijkheden bespreken, voor inspiratie: [handleiding "Samen in gesprek over plezier in het werk"](#) van Arbo-VO).
- Zet mindfulness trainingen in om werkstress te verminderen

### Herontwerpen van werkprocessen

- Laat medewerkers (onder begeleiding) aan de slag gaan met [job crafting](#), een methode waarbij ze zelf mogen sleutelen aan hun taken.
  - Analyseer de werkprocessen op organisatieniveau en kijk of taakherontwerp wenselijk is, zodat meer leerrijk en uitdagend werk ontstaat.



Om vooruit  
te komen moet  
je soms gas  
terugnemen.



← Terug  
naar figuur

Inspiratie voor acties: Teamniveau





# 4 Uitvoeren

Variatie · Uitdaging · Autonomie · Minimale arbeidsdeling · Balans in de

## Praktijkvoorbeeld op Taakniveau

FrieslandCampina, een grote internationale partij in de melkmarkt, is bezig met de beweging richting een lerende organisatie. Zo is in de fabriek in Beilen een opleidingslokaal ingericht voor monteurs. Zij gebruiken dit lokaal om dagstarts met elkaar te houden. Hier wordt de dag met elkaar doorgenomen, en kunnen taken worden verdeeld en vragen of tips gedeeld worden.

Dit lokaal is ook een ruimte om technieken uit te proberen. Monteurs kunnen hier bijvoorbeeld samen storingen bekijken en oplossen. Het geleerde passen ze vervolgens toe op de werkvloer. Het opleidingslokaal stimuleert daarmee variatie en uitdaging in het werk, de balans tussen doen en reflecteren, en ruimte om tijdens het werk te experimenteren.

FrieslandCampina evalueert het succes van het opleidingslokaal door bijvoorbeeld te kijken naar effecten op leren van elkaar en verbeteringen in het werkproces. Bij succes kan het idee opgeschaald worden naar andere locaties.

[Meer lezen](#)



Taakniveau



Uitvoeren acties:  
Wat en waarom?

Inspiratie voor acties:  
Taakniveau

Inspiratie voor acties:  
Teamniveau

Inspiratie voor acties:  
Organisatie niveau

Inspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau



# 4 Uitvoeren acties

Vertrouwen & veiligheid · Steun van collega's · Steun van leidinggevende · Feedback · Mogen meedenken · Rolmodellen · Multidisciplinair · Interactie

Praktijkvoorbeeld op Teamniveau



Uitvoeren acties:  
Wat en waarom?

Inspiratie voor acties:  
Taakniveau

**Inspiratie voor acties:**  
**Teamniveau**

Inspiratie voor acties:  
Organisatie niveau

Inspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau

## Wat kan je doen om dit niveau te versterken?

### Cultuur van vertrouwen en veiligheid

- Zorg voor een cultuur van vertrouwen en veiligheid, door duidelijk te maken er ruimte is om te experimenteren, dat fouten maken mag, dat andere meningen en perspectieven toegestaan zijn, en constructieve feedback welkom is. Geef het goede voorbeeld met kwetsbaar opstellen of delen van fouten.
- Stel vertrouwenspersonen aan in de organisatie en zorg dat zij goed te vinden zijn voor collega's.

### Samenwerking collega's

Vergroot steun van collega's door ervoor te zorgen dat collega's elkaar regelmatig (in)formeel ontmoeten:

- Organiseer regelmatig formele momenten zoals een teamoverleg, afdelingsoverleg of weekstart.
- Bied kansen voor collega's om elkaar informeel tegen te komen, zoals bij de koffie automaat, tijdens afdelingsuitjes of in een groepsapp. Zorg dat mensen fysiek bij elkaar kunnen zijn om van elkaar te leren.

### Stimuleer ontwikkeling

- Maak (informele) rolmodellen (zie learning champions) in de organisatie zichtbaar. Zet rolmodellen in het zonnetje.
- Stimuleer collega's om nieuw geleerde kennis of vaardigheden uit een training, toe te gaan passen in de dagelijkse praktijk. Zorg dat er tijd en ruimte is om te experimenteren.
- Laat medewerkers meedenken over veranderingen in het werk of in de organisatie, bijvoorbeeld door inspraakrondes te organiseren.
- Bouw vaste feedbackmomenten in, bijvoorbeeld tijdens ontwikkelgesprekken of in de vorm van projectevaluaties.
- Train leidinggevend in hun vaardigheden rondom ontwikkelingsgericht leidinggeven.

### Faciliteren van leren

- Zet een buddy systeem op voor één-op-één hulp of faciliteer intern mentorschap.
- Organiseer trainingen voor het verbeteren van de feedbackvaardigheden, zowel gericht op het geven als het ontvangen van feedback.
- Weeg bij het samenstellen van projectteams multidisciplinariteit mee als criterium.



← Terug  
naar figuur

Inspiratie voor acties: **Organisatie niveau**



## 4 Uitvoeren

## Praktijkvoorbeeld op Teamniveau

Een mooi voorbeeld van leren op teamniveau zien we bij Loogman, een veelzijdig familiebedrijf met diensten variërend van wasstraten tot tankstations en horecavoorzieningen. Nieuwe medewerkers starten met een inwerktraject waarbij ze meelopen met ervaren medewerkers. Daarnaast zijn er voor medewerkers en leidinggevenden ontwikkeltrajecten. Hier wordt zowel gekeken naar persoonlijke doelen als bedrijfsdoelen.

Formele opleidingen worden gevolgd, maar ook informeel leren is erg belangrijk. Medewerkers hebben brede ontwikkelingsmogelijkheden vanwege de vele activiteiten bij Loogman.

Algemeen directeur Kees Yzebaart: “De meeste medewerkers bij Loogman leren praktisch. Dat is hun beste manier om te leren.”

Alle leidinggevenden werken eerst mee op de werkvloer voordat ze leidinggevende worden.

Tot slot moedigt de laagdrempelige cultuur open communicatie aan, waarbij veel waarde wordt gehecht aan het samen leren, groeien en innoveren. [Meer lezen](#)



# 4 Uitvoeren acties

Lange termijn visie · Transparantie · Formele en informele opleiding & training · Ondersteunende technologieën bij leren en innoveren

Praktijkvoorbeeld op Organisatie niveau



Uitvoeren acties:  
Wat en waarom?

Inspiratie voor acties:  
Taakniveau

Inspiratie voor acties:  
Teamniveau

**Inspiratie voor acties:  
Organisatie niveau**

Inspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau

## Wat kan je doen om dit niveau te versterken?

### Visie en beleid

- Zorg dat de lange termijn visie op leren en innoveren structureel op de agenda staat en dat die voor iedereen in de organisatie duidelijk is. Dit kan bijvoorbeeld door sessies hierover te organiseren en het regelmatig te communiceren in een nieuwsbrief of op intranet.
- Vertaal je visie op ontwikkelen en innoveren naar concreet beleid in de organisatie.

### Transparantie en communicatie

- Zorg voor transparantie over bijvoorbeeld de richting die het bedrijf op gaat, over de resultaten van de organisatie, beslissingen die worden genomen en wat dit voor medewerkers betekent. Maak zoveel mogelijk informatie openbaar en toegankelijk voor alle medewerkers die daar behoefte aan hebben.
- Communiceer duidelijk over de mogelijkheden voor (in)formeel leren.
- Informeer medewerkers frequent en actief over de voortgang van zaken waaraan de medewerker kan en mag bijdragen. Geef medewerkers ook de ruimte om zaken openlijk te bediscussiëren en daardoor te verbeteren.

### Opleiding en training

- Zorg dat medewerkers naast budget voor opleiding en ontwikkeling ook voldoende tijd krijgen. Stel bijvoorbeeld ontwikkelbudget voor leidinggevend en medewerkers beschikbaar, en leg vast dat ontwikkeling (werk)tijd mag kosten.
- Creëer bewustzijn dat leren ook informeel kan.
- Verbind formeel en informeel leren met elkaar, zowel in het beleid als bijvoorbeeld in een persoonlijk ontwikkelplan voor medewerkers.

### Ondersteunende technologieën

- Zorg dat technologie zoals intranet, IT-systemen, digitale leersnacks en operator support systemen leren en innoveren ondersteunen.
- Betrek de werkvloer bij het ontwikkelen en implementeren van nieuwe technologie, bijvoorbeeld via een werkgroep waarin ook medewerkers zitten.



← Terug  
naar figuur

Inspiratie voor acties: **Omgevingsniveau**



## 4 Uitvoeren

## Praktijkvoorbeeld op Organisatie niveau

Op organisatieniveau maakt Microsoft structureel tijd vrij voor medewerkers om te leren en innoveren. Zo is er maandelijks een 'learning day'. HR-directeur Sabine Havenstein: "Met de maandelijkse roostervrije learning day voor alle Microsoft medewerkers laat de organisatie zien dat leren en ontwikkelen prioriteit heeft."

Leren kan op deze dag als groep, waarbij collega's met specifieke expertise hun kennis overdragen, of individueel, waar iedereen zich in een eigen interesse verdiept. Na afloop van de 'learning day' wordt de opgedane kennis gedeeld. Microsoft heeft daarnaast speciale rollen gecreëerd om leren en innoveren in de organisatie te ondersteunen. Naast Chief Learning Officers op landelijk niveau, zijn er binnen afdelingen 'learning champions' aangesteld. Dit zijn medewerkers die extra aandacht besteden aan leren en innoveren binnen teams.

Door tijd te faciliteren en speciale rollen in te richten, wordt een cultuur van groei, samenwerking en waardering voor ontwikkeling binnen de organisatie geborgd. [Meer lezen](#)



Uitvoeren acties:  
Wat en waarom?

Inspiratie voor acties:  
Taakniveau

Inspiratie voor acties:  
Teamniveau

**Inspiratie voor acties:  
Organisatie niveau**

Inspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau

## 4 Uitvoeren acties

Interactie met externen (andere bedrijven, klanten, onderwijs) ·  
Mobiliteit

Praktijkvoorbeeld op Omgevingsniveau



Uitvoeren acties:  
Wat en waarom?

Inspiratie voor acties:  
Taakniveau

Inspiratie voor acties:  
Teamniveau

Inspiratie voor acties:  
Organisatie niveau

Inspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau

### Wat kan je doen om dit niveau te versterken?

#### Leer en innoveer samen met andere bedrijven, door:

- Naar netwerkbijeenkomsten, beurzen of congressen te gaan waar ook andere bedrijven komen.
- Deel te nemen aan een learning community in jouw regio of sector: een leer- en werkgroep rondom een onderwerp waarbij deelnemers hun kennis en expertise op dit gebied verdiepen en verbreden door regelmatig met elkaar in contact te komen.
- Sluit je aan bij het opleiding- en ontwikkelfonds van jouw sector of branche.

#### Leer en innoveer samen met klanten, door:

- Regelmatig klantevaluaties te houden.
- Klanten of leveranciers uit te nodigen op locatie en/of tijdens een werkoverleg.
- Ga met een groepje medewerkers langs bij de klant, om te zien hoe een door jullie ontwikkelde dienst of product gebruikt wordt.

#### Leer en innoveer samen met het onderwijs, door:

- Stageplekken aan te bieden en een bijdrage te leveren aan (gast)colleges en evenementen voor studenten.
- Mee te denken over vormgeving en inhoud van het onderwijs, en onderwijsmodules voor zittende medewerkers op te zetten.
- Bedrijfsbezoeken te organiseren waar studenten en docenten een kijkje komen nemen in jouw bedrijf.

#### Vergroot mobiliteit van medewerkers (of haal er meer uit), door:

- Aan collegiale in- en uitleen te doen, bijvoorbeeld via een externe arbeidspool.
- Haal kennis van buiten naar binnen via flexibele arbeidsrelaties en vraag flexwerkers actief om hun kennis en ervaringen te delen.
- Koppel nieuwe medewerkers aan vaste medewerkers, en nodig nieuwe medewerkers uit hun kennis en ervaringen te delen.



Reflectievraag:  
**Is waar je naar op  
weg bent ook  
waar je écht  
wilt zijn?**



← Terug  
naar figuur

Stap 5 – Evaluatie en borging





# 4 Uitvoeren

Interactie met externen (andere bedrijven, klanten, onderwijs)

## Praktijkvoorbeeld op Omgevingsniveau

FrieslandCampina leert via verschillende samenwerkingen van de externe omgeving. Zo heeft FrieslandCampina september uitgeroepen als “learning month”, waar leren en ontwikkelen een maand lang in de schijnwerpers wordt gezet.

In deze maand zijn bijeenkomsten georganiseerd met experts van buitenaf en concullega bedrijven zoals Siemens, AI coalitie NL en TNO. Het doel is leidinggevenden en medewerkers nieuwe kennis op te laten doen, hen te inspireren en om hen praktische handvatten te bieden om leren, ontwikkelen en innoveren verder vorm te geven op hun locatie. Het belang van leren en innoveren en een ‘growth mindset’ wordt in deze maand ook extra duidelijk. [Meer lezen](#)

Uitvoeren acties:  
Wat en waarom?Inspiratie voor acties:  
TaakniveauInspiratie voor acties:  
TeamniveauInspiratie voor acties:  
Organisatie niveauInspiratie voor acties:  
Omgevingsniveau

# 5 Evaluatie en borgen

Evaluatie en borgen:  
Wat en waarom?

Evaluatie en borgen:  
Hoe?

## Blijven evalueren en borgen: Wat en Waarom?

### Leren en innoveren is een doorlopend proces

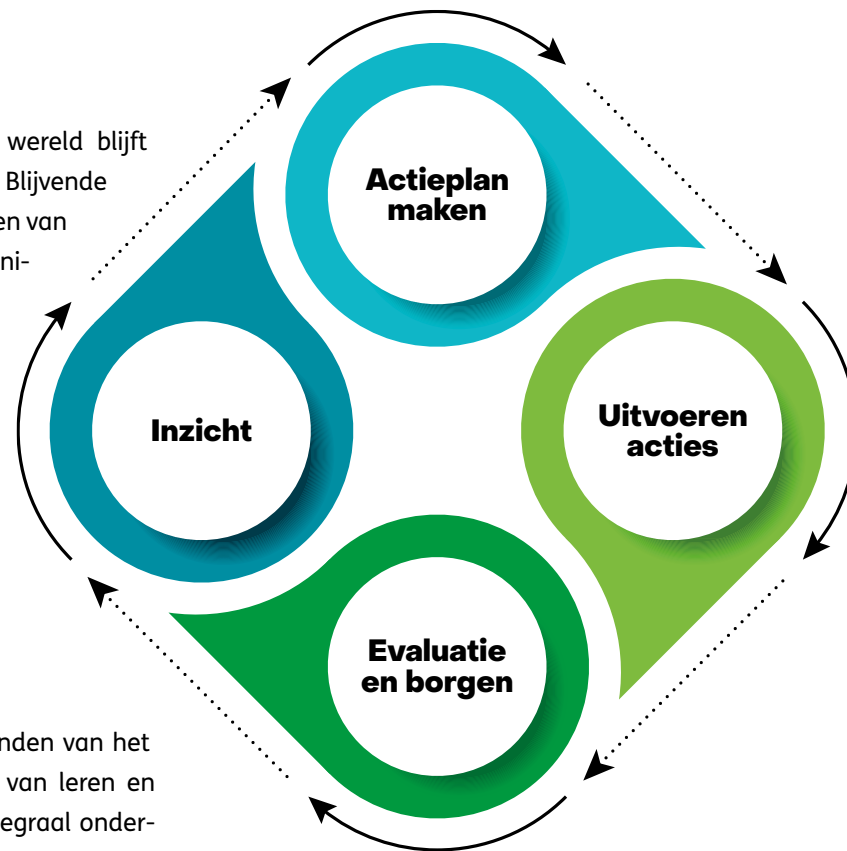
Een lerende en innovatieve organisatie is nooit 'af'. De wereld blijft veranderen en dat vraagt erom te blijven leren en innoveren. Blijvende aandacht voor dit thema is nodig. Het moet onderdeel worden van het gedachtegoed en dagelijkse gang van zaken in de organisatie. Blijven evalueren en borgen is daarbij heel belangrijk.

### Blijven evalueren

Om inzicht te krijgen in wat goed werkt en wat verbeterd kan worden, is het belangrijk om goed te blijven evalueren. Welke acties lopen goed en merk je al effecten van? Wat loopt nog minder goed en is extra aandacht of een andere actie nodig? Je kunt dan eventueel weer terug gaan naar stap 2 (Inzicht) van deze wegwijzer.

### Borgen

Borgen verwijst naar het vastleggen en duurzaam laten landen van het gedachtegoed en succesvolle activiteiten op het gebied van leren en innoveren in je organisatie in processen. Het wordt een integraal onderdeel van de cultuur en dagelijkse werking van de organisatie.



← Terug  
naar figuur

Evaluatie en borging: **Hoe?**





# 5 Evaluatie en borgen

Evaluatie en borgen:  
Wat en waarom?

Evaluatie en borgen:  
Hoe?

## Blijven evalueren en borgen: Hoe?

Om duurzaam en het meeste effect uit jullie acties te halen, is het belangrijk om te evalueren en het geleerde te borgen. Je kunt evalueren tijdens groepsbijeenkomsten of individuele gesprekken. De volgende hulpvragen kunnen helpen.

### Hulpvragen voor de evaluatie

- Wat hebben de acties tot nu toe opgeleverd? Is het mogelijk effecten te meten op basis van de data uit de digitale systemen, aangevuld met gegevens vanuit bijvoorbeeld een medewerkerstevredenheidsonderzoek of andere vragenlijst? Zijn de effecten zoals gewenst? Zo nee, wat is er nog nodig om het gewenste resultaat te bereiken? Is er ruimte om nieuwe acties op te pakken?
- Zijn jullie als projectteam tevreden over de algehele voortgang? Waarom wel/niet?
- Openstaande acties: zijn deze acties nog steeds relevant? Zo ja, zijn ze concreet genoeg geformuleerd? Wat is de eerste stap die gezet moet worden? Welke openstaande acties hebben prioriteit?

### Hulpvragen voor het borgen

- Zijn de acties structureel verankerd in het beleid en processen van de organisatie? Zo nee, wat moet daar nog voor gebeuren? Loop regelmatig (1 of 2 jaarlijks) de hele cyclus opnieuw door, van inzicht tot en met evaluatie.
- Wordt over de effecten gecommuniceerd en worden successen gevierd?

## Zorg voor een blijvend resultaat

- Houd de voortgang in de gaten.
- Praat met zoveel mogelijk mensen op de werkvloer over hoe ze de veranderingen ervaren. Veel rondlopen in je organisatie helpt: zo krijg je zicht op de eerste resultaten en kom je mogelijke belemmeringen op het spoor.
- Kom regelmatig met de werkgroep bijeen om de voortgang te bespreken.
- Blijf communiceren over de doelen, activiteiten en resultaten.
- Mensen leren vooral van positieve ervaringen en blijven hierdoor gemotiveerd en betrokken. Vier dus de (kleine) successen!



# Afsluitend

## Totstandkoming

Deze wegwijzer is tot stand gekomen binnen het TNO Kennisinvesteringsprogramma “Labour Market Innovation” (2022-2025). De inhoud van de wegwijzer is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur over lerende en innovatieve organisaties en over implementatie van veranderingen in organisaties.

## Meer informatie

Het theoretisch model van de Lerende en Innovatieve Organisatie en onderzoek naar interventies rondom leren en innoveren vormen een belangrijke basis voor de wegwijzer. Voor het rapport van het theoretisch model zie [hier](#) en voor het rapport van de interventies zie [hier](#).

## Gebruik

Je mag alle tips uit de wegwijzer vrij gebruiken voor het verbeteren van het leren en innoveren in jouw organisatie. Maar let op: als de wegwijzer doorverwijst naar externe pagina's, kunnen andere regels gelden.

## Samenwerken of vragen?

Vanuit TNO werken we graag samen met bedrijven en dienstverleners die dit stappenplan in de praktijk willen toepassen, evalueren en verbeteren. Ben je hierin geïnteresseerd? Of heb je andere vragen over de inhoud van de wegwijzer of het werk dat we doen? Neem contact op met [Linda.koopmans@tno.nl](mailto:Linda.koopmans@tno.nl).

# Visie kaartjes

Welke ontwikkelingen  
(intern en/of extern)  
komen er op ons af?

Waarom is het belangrijk  
nu te investeren in  
leren en innoveren?

Wat maakt leren  
en innoveren leuk?

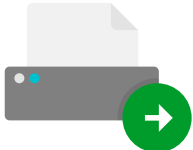
Is er bewustzijn en  
draagvlak in alle lagen  
van de organisatie?

Wat betekenen de  
ontwikkelingen voor  
het werk en de kennis  
en vaardigheden die  
nodig zijn?

Hoe kijken we naar de  
ontwikkeling van mensen  
en de rol van de  
organisatie daarin?

Welke kansen voor  
innovatie ontstaan er  
door nieuwe  
(technologische)  
ontwikkelingen?

Hoe kunnen we de visie  
op leren en innoveren  
verankeren in de  
organisatie?



Printen Visie kaartjes