



› LERENDE EN INNOVATIEVE ORGANISATIES

LINDA KOOPMANS EN ROOS VAN DEN BERGH

TNO innovation
for life

“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)

ONDERZOEKSVRAGEN

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

METHODE

Het integrale organisatiemodel is gebaseerd op:

- › Wetenschappelijke literatuur over informeel leren, lerende organisaties, werkplekieren, sociale innovatie en intrapreneurship.
- › Vier werksessies met TNO experts.
- › Toetsing bij de buitenwereld (o.a. SER, ministerie van SZW, SBB, WVLO)

Organisatie

Collega's en Leidinggevenden

Medewerker

Motivatie
Betrokkenheid
Lerend vermogen
Innovatief vermogen
Persoonskenmerken



Taak

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

Steun
Participatie
Rolmodellen
Vertrouwen &
veiligheid
Diversiteit
Interactie
Feedback

Transparantie
Lange termijn
Opleiding &
training
Ondersteunende
technologieën

Externe
oriëntatie &
interacties
Mobiliteit

PRAKTIJKVOORBEELD



Wendbaar Vakmanschap
in lerende organisaties

Friesland Campina

Technische monteurs meer all-round maken

Speelt in op:

1. **Taakniveau.** Meer taakvariatie, uitdaging, autonomie, minimale arbeidsdeling. Kennisdeling, interactie en feedback geven en ontvangen.
2. **Collega's en leidinggevende niveau.** Cultuur van veiligheid en vertrouwen, fouten maken mag, manier van leidinggeven.



PRAKTIJKVOORBEELD

Bakery Sweets Center

Leidinggeven aan leren en ontwikkelen

Speelt in op:

1. **Leidinggevende niveau.** Inspireren en motiveren van medewerkers, gespreksvaardigheden, richting geven.
2. **Organisatieniveau.** Ervaren richting, ruimte en ruggensteun voor de leidinggevendenden vanuit organisatie.
3. **Omgevingsniveau.** Externe interactie en kennisdeling.



Wendbaar Vakmanschap
in lerende organisaties



CONCLUSIE EN VERVOLGSTAPPEN

- › Het stimuleren van (in)formeel leren en innoveren is een integrale uitdaging
- › Model geeft inzicht en richting
- › Het daadwerkelijk dóen is maatwerk




CONCLUSIE EN VERVOLGSTAPPEN

- › Het stimuleren van (in)formeel leren en innoveren is een integrale uitdaging
- › Model geeft inzicht en richting
- › Het daadwerkelijk dóen is maatwerk

We ontwikkelen nu...

- › een aanpak voor organisaties met scan en praatplaat, en een
- › overzicht van mogelijke acties/interventies per factor

PRAKTISCHE HANDVATTEN VOOR HRM

-  Zie (in)formeel leren en innoveren niet als iets dat los staat, maar kijk integraal naar alle onderdelen van de organisatie
-  Betrek alle medewerkers en stakeholders in de organisatie bij het benoemen van verbeterpunten
-  Probeer voor iedereen uitdaging en variatie in het werk te creëren, ook al is het met kleine stapjes

MEER WETEN? KIJK DAN EENS HIER...

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

A nighttime photograph of a city street featuring a modern, curved pedestrian bridge with a glass railing. The bridge is illuminated with warm lights, and there are prominent green light trails streaking across the scene from the right. In the background, multi-story buildings with lit windows are visible under a dark sky.

› **CONTACTGEGEVENS**

LINDA.KOOPMANS@TNO.NL

ROOS.VANDENBERGH@TNO.NL

TNO innovation
for life