

# Workshoptemplates

Naar een lerende omgeving voor een Leven Lang Ontwikkelen

---

Petra Biemans

Lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap

Hogeschool Inholland

Ellen Sjoer

Lector Duurzame Talentontwikkeling

De Haagse Hogeschool

Jeany Slijper

Associate lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap

Hogeschool Inholland

Sjoerd Dobbinga

Onderzoeker Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling

De Haagse Hogeschool

november 2022

# Inhoudsopgave

|    |                                                   |    |    |                                                |    |
|----|---------------------------------------------------|----|----|------------------------------------------------|----|
| 1  | <b>Achtergrondinformatie</b>                      | 2  | 14 | Huiswerkopdracht: Persona                      | 25 |
| 2  | <b>Workshoptemplate 1: Vraagarticulatie</b>       | 4  | 15 | Sessie 6 – Validatie vraagarticulatie          | 27 |
| 3  | Aanpak Vraagarticulatie                           | 5  | 16 | Huiswerkopdracht: Menukaart                    | 28 |
| 4  | Overzichtsplanning Workshoptemplate 1             | 6  | 17 | Sessie 7 – Toewerken naar leerarrangement      | 30 |
| 5  | Sessie 1 – Opzetten van het LLO-Project           | 7  | 18 | Huiswerkopdracht: Contouren leerarrangement    | 32 |
| 6  | Sessie 2 – LLO-Vraagstuk signaleren               | 8  | 19 | Sessie 8 – Contouren leerarrangement           | 33 |
| 7  | Sessie 3 – LLO-Vraagstuk verkennen                | 12 | 20 | Huiswerkopdracht: Uitwerken en visualiseren    | 34 |
| 8  | Huiswerkopdracht: Bedrijfsscan LLO                | 17 | 21 | Sessie 9 – Uitwerken resultaten                | 35 |
| 9  | Sessie 4 – LLO-Vraagstuk doorgronden              | 19 | 22 | Voorbeelden casusbedrijven                     | 36 |
| 10 | <b>Workshoptemplate 2: Aanpak Leerarrangement</b> | 21 | 23 | Huiswerkopdracht: Voorbereiden eindpresentatie | 40 |
| 11 | Randvoorwaarden Aanpak Leerarrangement            | 22 | 24 | Sessie 10 – Eindpresentatie                    | 41 |
| 12 | Overzichtsplanning Workshoptemplate 2             | 23 | 25 | Disclaimer en Uitnodiging                      | 43 |
| 13 | Sessie 5 – Verdiepen en reframe                   | 24 | 26 | <b>Referenties en Colofon</b>                  | 44 |

# Achtergrondinformatie

## Aanleiding

Tussen november 2021 en juni 2022 is gewerkt aan een onderzoek naar de leercultuur in de Greenport West-holland. Hiervoor is een samenwerking aangegaan tussen verschillende partijen binnen de Greenport West-Holland (bedrijven in de sector, experts, etc.) en twee lectoraten van Hogeschool Inholland (HRM en Persoonlijk ondernemerschap) en De Haagse Hogeschool (Duurzame Talentontwikkeling). Door middel van een actieonderzoek hebben twee casusbedrijven: Koppert en Duijvestijn Tomaten, gewerkt aan het ontwikkelen van hun leercultuur.

Samen met een leespresentatie (Biemans, Sjoer, Slijper, Dobbinga & Van Harn, 2022) vormen deze workshoptemplates de opbrengsten van dit onderzoek dat werd uitgevoerd in het kader van de SLIM-regeling (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, n.d.). Deze workshoptemplates kunnen door andere bedrijven gebruikt worden om hun eigen leercultuur verder te ontwikkelen.

## Methode

- Er werd gebruik gemaakt van *Actieonderzoek*, aangevuld met *ontwerpgericht onderzoek*.
- Onderzoek en actie worden gecombineerd – er ontstaat een interactief proces.
- Onderzoek wordt gedaan *in* en *met* de praktijk, in plaats van *voor* of *over* de praktijk.
- Er is een focus op samenwerking. Twee bedrijven werken tegelijk aan het onderzoek. Ook worden externe partijen uitgenodigd om mee te denken. Voor een optimaal resultaat is variatie in de deelnemers van belang.

Door middel van het actieonderzoek is gelijktijdig gewerkt aan – en onderzoek gedaan naar – het ontwikkelen van de leercultuur binnen twee bedrijven. In de verschillende sessies en werkvormen die in deze workshoptemplates aan bod komen hebben de bedrijven een onderzoeksvraagstuk gesignaleerd, verkend en uitgewerkt tot een passend leerarrangement. De gebruikte werkvormen zijn geselecteerd of op maat ontwikkeld op basis van op eerder onderzoek. Ze assisteren in het doorlopen van de praktijk-cyclus binnen het actieonderzoek. Meer informatie over de methodologie en de uitkomsten van het onderzoek in de casussen vindt u in de leespresentatie.

## Workshoptemplates

- Met de twee workshoptemplates kan er binnen andere bedrijven een vergelijkbaar actieonderzoek worden uitgevoerd. De workshoptemplates moeten worden aangepast aan de context en de vraag van de bedrijven. Op deze manier kan het ontwikkelen van een actieve leercultuur worden bevorderd bij andere bedrijven in de sector.
- Workshoptemplate 1 biedt een format om de **vraagarticulatie** van een bedrijf te onderzoeken.
- Workshoptemplate 2 biedt een format voor het ontwerpen van een **leerarrangement**.



Workshoptemplate 1:  
Vraagarticulatie

# Workshoptemplate 1: Vraagarticulatie

## Doel en Doelgroep

Workshoptemplate 1 heeft als doel om een aanpak te bieden die kan bijdragen aan:

- Inzicht in praktijkvraagstukken rondom een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in de Greenport West-Holland.
- Inzicht in welke vragen binnen specifieke bedrijven spelen op het gebied van LLO en waarom deze vragen belangrijk zijn.
- Het ontwikkelen van concrete activiteiten die kunnen worden uitgevoerd om deze vragen op te pakken.

Deze workshoptemplates zijn ontwikkeld op basis van het onderzoek binnen de Greenport West-Holland. Ze zijn daarom geschikt voor bedrijven binnen dit cluster. Ook andere bedrijven kunnen de workshoptemplates gebruiken voor het ontwikkelen van hun leercultuur.

De workshops zullen per bedrijf worden begeleid door een workshopleider. Deze workshopleider kan een HR-medewerker zijn, of een leidinggevende. De workshopleider verzamelt de participanten die zullen samenwerken aan het project. Het project wordt uitgevoerd met een 'interne schil' en een 'externe schil'. Deelnemers binnen het eigen bedrijf worden gerekend tot de 'interne schil'. De 'externe schil' bestaat bijvoorbeeld uit collega bedrijven, (opleidings-)experts, etc. De externe schil wordt uitgenodigd door de interne schil en kan naar eigen inzicht worden samengesteld en tijdens het gehele proces worden uitgebreid.

Samen wordt gezocht naar LLO-thema's die actueel zijn binnen het bedrijf (in workshoptemplate 1). Ieder bedrijf formuleert een ontwikkelvraag/-thema. Deze worden verder opgepakt en in co-creatie uitgewerkt in workshoptemplate 2. De overzichtsplanningen van de twee workshoptemplates laten zien hoe het proces doorlopen kan worden. In de notities onder de verschillende pagina's zijn extra praktische tips te vinden.

**Vraagarticulatie is het definiëren van het ontwikkelvraagstuk binnen het specifieke bedrijf.**



# Aanpak Vraagarticulatie

Vraagstuk signaleren – op zoek naar het praktijkvraagstuk m.b.t. de leer- en ontwikkelbehoefte



Vraagstuk verkennen – de kern van het vraagstuk verkennen en begrijpen



Vraagstuk doorgronden: inzichten, ervaringen, wensen, behoeftes → *evidence informed* keuzes



Praktijkvraag - thema

Van den Berg & Treurlings (2019)

De aanpak vraagarticulatie leidt tot een concreet resultaat: een ontwikkel-/LLO praktijkvraag of -thema. In **Workshoptemplate 2** wordt de vraag of het thema in co-creatie verder uitgewerkt tot een leerarrangement.

# Overzichtsplanning Workshoptemplate 1: Vraagarticulatie

| Week  | Sessie / Activiteit                                     | Doel                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Aanwezig                                                | Duur                                                                                     | Beoogd resultaat                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 – 2 | 1: Opzetten van het project                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiëren van het project vanuit de workshopleiders.</li> <li>• Minimaal twee bedrijven gaan samen aan de slag, zodat er van elkaar geleerd kan worden.</li> </ul>                                                                                   | n.v.t.                                                  | Variabel.                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshopleider + participanten zijn benoemd en deze weten wat er van hen verwacht wordt.</li> <li>• De externe schil is aangehaakt.</li> <li>• De datum en locatie voor de startbijeenkomst zijn bepaald.</li> </ul>                                          |
| 3     | 2: Startbijeenkomst (formeel moment)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerste kennismaking van de workshopleiders, de interne- en externe schil.</li> <li>• Boven tafel krijgen wat de wensen, dromen en noden zijn.</li> <li>• Mensen samen binden aan het doel, de werkwijze en het resultaat van het project.</li> </ul> | Workshopleiders + participanten.                        | Eén dagdeel (3 – 4 uur).                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelnemers hebben elkaar leren kennen en willen gezamenlijk een doel/leerresultaat bereiken.</li> <li>• Behoeftte rondom leren en ontwikkelen in de bedrijven is signaleerd.</li> </ul>                                                                       |
| 4-5   | 3: Bijeenkomst - Vraagstuk verkennen                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De vraagstukken rondom leren en ontwikkelen verkennen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                    | Workshopleiders + participanten.                        | Eén dagdeel (3 – 4 uur).                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De betrokkenen hebben de vraagstukken rondom leren en ontwikkelen verkend, bijvoorbeeld door het bespreken van Rituelen &amp; Nieuwe rituelen, of het gebruik van de 5W &amp; 1H methode.</li> </ul>                                                          |
|       | Huiswerk: Bedrijfsscan of andere geselecteerde werkvorm | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer inzicht krijgen in de thema's die invloed hebben op leren en ontwikkelen, zodat er duidelijkheid wordt gecreëerd waar binnen het project op gefocust moet worden.</li> </ul>                                                                    | Workshopleider + interne participanten van het bedrijf. | Varieert afhankelijk van gekozen werkvorm en behoefte aan aanpassen van de bedrijfsscan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Door middel van de bedrijfsscan of een andere gekozen werkvorm is een gewenste situatie geschetst m.b.t. leren en ontwikkelen binnen het bedrijf.</li> <li>• Er is meer inzicht gecreëerd in welk thema centraal wordt gesteld binnen het project.</li> </ul> |
| 6-7   | 4: Bijeenkomst - Vraagstuk doorgronden                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieren van het bedrijfsvraagstuk, vaststellen waar de leer en ontwikkelbehoeften liggen waarmee de bedrijven aan de slag willen.</li> </ul>                                                                                                      | Workshopleiders + participanten.                        | Eén dagdeel (3 – 4 uur).                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktijkvraag/-thema is doorgrond</li> <li>• Er is bepaald waar verder aan gewerkt wordt in workshoptemplate 2.</li> </ul>                                                                                                                                    |

# Sessie 1 - Opzetten van het LLO-project

## Introductie

Bij het opzetten van het project is het belangrijk een goede voorbereiding te treffen. Het project gaat uit van het belang van samenwerking en het verkrijgen van inzichten door overleg tussen de interne en de externe schil. Binnen het project gaan minimaal twee bedrijven tegelijkertijd, samen, aan de slag met de workshoptemplates. Ieder bedrijf heeft een workshopleider en een groep participanten van zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Het is belangrijk om voldoende participanten te benoemen die gedurende het hele project (ongeveer een halfjaar) kunnen meewerken. Naast de participanten die aan het begin worden benoemd kan tijdens het gehele proces input worden gevraagd van externe participanten, bijvoorbeeld experts op het gebied van onderwerpen die in het ontwikkelvraagstuk naar voren komen.

## Waarom

Het is van belang om het project met twee bedrijven tegelijk uit te voeren en daarnaast externe partijen te betrekken omdat dit ervoor zorgt dat er een blik van buitenaf wordt toegevoegd. Het zorgt ervoor dat er van elkaar geleerd kan worden door waardevolle input van deelnemers buiten het eigen bedrijf.

## Benodigheden

- Contactgegevens deelnemers
- Computers/telefoons

| Week  | Sessie                      | Doel                                                                                                                                                                                                     | Aanwezig | Duur      | Beoogd resultaat                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 – 2 | 1: Opzetten van het project | <ul style="list-style-type: none"><li>• Initiëren van het project vanuit de workshopleiders.</li><li>• Minimaal twee bedrijven gaan samen aan de slag, zodat er van elkaar geleerd kan worden.</li></ul> | n.v.t.   | Variabel. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Workshopleider + participanten zijn benoemd en deze weten wat er van hen verwacht wordt.</li><li>• De externe schil is aangehaakt.</li><li>• De datum en locatie voor de startbijeenkomst zijn bepaald.</li></ul> |

# Sessie 2 – LLO-Vraagstuk signaleren: Startbijeenkomst

## Introductie

De startbijeenkomst is een formeel moment waar de participanten van het project voor het eerst bij elkaar komen. Tijdens deze bijeenkomst leren ze elkaar kennen en wordt ieders motivatie en enthousiasme gedeeld om stappen te zetten richting een actieve leercultuur. De werkwijze die de participanten willen gebruiken om de beoogde resultaten te behalen wordt besproken. Het is belangrijk dat wordt afgesproken wat ieders rol binnen het project is.

Ook wordt er tijdens de startbijeenkomst al nagedacht over de LLO-thema's die leven in de bedrijven en waarop ze zich willen ontwikkelen. Dit wordt gedaan aan de hand van een brainstormsessie in groepjes. De uitkomsten hiervan worden vervolgens plenair besproken zodat de verschillende groepjes ideeën kunnen uitwisselen. De uitkomsten worden hierdoor verbreed en verdiept en in een bredere context geplaatst dan alléén het eigen bedrijf.

## Waarom

Het starten van het project door middel van een formeel moment, zoals een startbijeenkomst, is van belang om ervoor te zorgen dat de participanten zich binden aan het project. Dit is belangrijk om ervoor te zorgen dat participanten blijven deelnemen aan de bijeenkomsten en actief bijdragen.

De brainstorm is een goede manier om in een korte tijd veel input te genereren over de verschillende mogelijke thema's waar binnen het project gewerkt kan worden. De vragen/vraagstukken die voortkomen uit de brainstorm vormen het uitgangspunt voor de vervolgstappen: het terugbrengen naar een aantal thema's waar mee aan de slag wordt gegaan in dit project. Het is in deze eerste fase vooral belangrijk om breed te denken, zodat later in het proces de ontwikkelvraag kan worden toegespitst.

## Werkvormen

- Kennismakingsactiviteit
- Brainstorm in groepjes

## Benodigheden

- Locatie
- Bijeenkomst-agenda
- Presentatiefaciliteiten (laptop, beamer, etc.)
- Flip-overs & Post-It's
- Geprinte brainstormwerkvorm

| Week | Bijeenkomst                          | Doel                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Aanwezig                         | Duur                     | Beoogd resultaat                                                                                                                                                                                                                |
|------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3    | 2: Startbijeenkomst (formeel moment) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eerste kennismaking van de workshopleiders, de interne- en externe schil.</li><li>• Boven tafel krijgen wat de wensen, dromen en noden zijn.</li><li>• Mensen samen binden aan het doel, de werkwijze en het resultaat van het project.</li></ul> | Workshopleiders + participanten. | Eén dagdeel (3 – 4 uur). | <ul style="list-style-type: none"><li>• Deelnemers hebben elkaar leren kennen en willen gezamenlijk een doel/leerresultaat bereiken.</li><li>• Behoeftte rondom leren en ontwikkelen in de bedrijven is gesignaleerd.</li></ul> |

# Werkvorm: Kennismakingsactiviteit

De kennismakingsactiviteit kan naar eigen inzicht worden ingevuld, maar is een essentieel onderdeel van de startbijeenkomst. Het is een ideaal moment om van elkaar te weten te komen waar behoefte aan is, maar ook waar ieders expertise ligt.

Het is in ieder geval belangrijk voor de participanten om te weten wie er deelnemen aan het project, dus het is goed om in ieder geval een voorstelrondje te doen met: naam, bedrijf, functie, interesses en motivatie om deel te nemen aan de activiteit.

Daarnaast kan een wat actievere kennismakingsactiviteit ook helpen om het ijs te breken. Hiervoor zijn online veel verschillende opties te vinden. Hieronder een voorbeeld:

- Verdeel de groep in kleine groepjes van 3 à 4 personen.
- Geef ze een tijdslimiet (bijvoorbeeld 5 minuten) om samen zo veel mogelijk zaken te vinden die binnen het groepje overeenkomen. Bijvoorbeeld: iedereen's lievelingseten is Roti, of iedereen gaat het liefst op vakantie in eigen land.
- Na de tijdslimiet kan even kort plenair worden besproken wat de grappigste/meest verrassende uitkomsten waren.



# Werkvorm: Brainstormsessie – 6-3-5 methode

Met een interactieve methode gaan de bedrijven met elkaar in gesprek om vragen te formuleren rond de leer- en ontwikkel behoeften die spelen in beide bedrijven. Een voorbeeld van een effectieve manier om de brainstorm te structureren is de 6-3-5 methode.

## Stappenplan 6-3-5 methode

1. Verdeel de deelnemers in groepjes van 6 en geef iedereen een werkblad.
2. Iedereen beschrijft een vraag rond de leer- en ontwikkel behoeften op de bovenste regel.  
Gebruik voor de brainstorm startvragen zoals:
  - Hoe kunnen we er voor zorgen dat ...
  - Bedenk verschillende manieren om ...
  - Op welke manier kunnen we ...**Maak het zo specifiek mogelijk!**
3. Iedereen noteert op de eerste regel binnen vijf minuten drie ideeën.
4. Na vijf minuten wordt het werkblad doorgegeven aan de volgende persoon in de groep.
5. Iedereen noteert op de tweede regel drie nieuwe ideeën, gebaseerd op de ideeën van de bovenstaande regel.
6. Herhaal stap 4 en 5 nog vier keer, zodat op de zes regels telkens drie ideeën zijn genoteerd.

Op de volgende slide is een voorbeeld te zien van het werkblad voor de 6-3-5 methode.

# Werkvorm: Brainstormsessie werkblad 6 -3 -5 methode

**Probleemstelling:**

| Ronde     | Idee 1 | Idee 2 | Idee 3 |
|-----------|--------|--------|--------|
| Persoon 1 |        |        |        |
| Persoon 2 |        |        |        |
| Persoon 3 |        |        |        |
| Persoon 4 |        |        |        |
| Persoon 5 |        |        |        |
| Persoon 6 |        |        |        |

# Sessie 3 – LLO-Vraagstuk verkennen

## Introductie

Tijdens deze sessie wordt het LLO-vraagstuk, dat uit de vorige sessies naar voren is gekomen, verkend. Hiervoor kan worden gekozen uit een aantal verschillende werkvormen. Een werkvorm is *Rituelen en Nieuwe rituelen* (Willenborg & Smeenk, 2017). Een andere mogelijke werkvorm is de *5W en 1H Methode* (Van den Berg & Treurlings, 2019). De methoden worden uitgelegd op de volgende pagina's. Ze kunnen ook zeker in combinatie gebruikt worden. Tijdens de bijeenkomst wordt er in groepjes aan de werkvormen gewerkt en worden de uitkomsten aan elkaar gepresenteerd zodat er een moment ontstaat voor feedback en verdieping. Na deze sessie wordt als huiswerk de Bedrijfsscan ingevuld (of een andere, zelf gekozen werkvorm).

## Waarom

Bij *Rituelen* wordt inzicht gecreëerd in de huidige overtuigingen, gewoonten en waarden van een bedrijf en wordt er gekeken naar vaste patronen. Bij *Nieuwe Rituelen* wordt met een frisse blik gekeken naar hoe vaste patronen die het bedrijf niet meer verder helpen doorbroken kunnen worden. De 5W en 1H methode wordt gebruikt om dieper tot de kern van het vraagstuk te komen zodat er gericht kan worden gezocht naar oplossingen.

## Werkvormen

- Rituelen en Nieuwe Rituelen
- De 5W en 1H methode

## Benodigdheden

- Slides of hand-outs met de gekozen werkvorm(en).
- Flip-overs & Post-It's

| Week | Sessie                               | Doel                                                                                                     | Aanwezig                         | Duur                     | Beoogd resultaat                                                                                                                                                                                                                            |
|------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4-5  | 3: Bijeenkomst - Vraagstuk verkennen | <ul style="list-style-type: none"><li>• De vraagstukken rondom leren en ontwikkelen verkennen.</li></ul> | Workshopleiders + participanten. | Eén dagdeel (3 – 4 uur). | <ul style="list-style-type: none"><li>• De betrokkenen hebben de vraagstukken rondom leren en ontwikkelen verkend, bijvoorbeeld door het bespreken van Rituelen &amp; Nieuwe rituelen, of het gebruik van de 5W &amp; 1H methode.</li></ul> |

# Werkvorm: Rituelen & Nieuwe Rituelen rond LLO



EXPLORATIE – VOELER  
**RITUELEN**  
Betekenis vinden in rituelen, gewoontes en tradities

**WAAROM**  
Inzicht krijgen in diepgewortelde overtuigingen, gewoontes en waarden, en bewustwording genereren van de sociaal-culturele context.

**HOE**  
★ Verdeel het team in twee groepen als er meer dan vijf teamleden zijn.

★ Benoem als team historische, sociale, culturele of religieuze rituelen en tradities die gerelateerd zijn aan het probleem (mag associatief zijn). Denk aan gedrag, dagelijkse gebruiken en gewoontes, aan feesten en vieringen, aan objecten, aan terugkerende handelingen. Bijvoorbeeld: 'De jarige trakteert in Nederland' of 'Ik begin iedere werkdag met het halen van een kop koffie bij de automaat'. Verzamel deze verhalen op een poster.

★ Bespreek vervolgens wat de betekenis is van deze rituelen en tradities en voor welke mensen dat geldt. Waar geven deze rituelen uitdrukking aan, welke overtuigingen zitten hierachter, welke patronen herkennen we, wat zegt het ons, welk gevoel spreekt eruit? Wat kunnen we hiervan leren en welke inzichten levert dit alles op aangaande het probleem?

**UITKOMST**  
Overzicht van betekenisvolle interacties en gebruiken rondom het probleem.



CREATIE – CREATOR  
**NIEUWE RITUELEN**  
Nieuwe oplossingen vinden in rituelen, gewoontes en tradities

**WAAROM**  
Nieuwe rituelen kunnen betekenis toevoegen aan de oplossing en die helpen vormgeven.

**HOE**  
Rituelen zijn zich herhalende handelingen in een bepaalde volgorde, die op specifieke momenten en plekken met een bepaalde groep mensen plaatsvinden.

★ Probeer eerst individueel een nieuw 'ritueel' of 'rituelen' te bedenken met betrekking tot de reframing van het probleem. Denk aan nieuwe gedragingen, gebruiken en gewoontes. Maar denk ook aan betrokken mensen, objecten, plekken, aan terugkerende handelingen en interacties en hun mogelijke rol in het nieuwe ritueel. Wat is de betekenis van het ritueel en hoe draagt het bij aan de behoefte uit de reframing? Leg je nieuwe ritueel vast op papier. Gebruik hier tien minuten voor.

★ Verzamel alle ideeën op een muur en laat elke persoon zijn nieuwe ritueel toelichten.

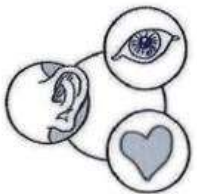
★ Bespreek tijdens en of na afloop van deze presentaties wat deze nieuwe rituelen en tradities kunnen betekenen voor de toekomstige situatie. Waar geven deze nieuwe rituelen uitdrukking aan, hoe kunnen ze bijdragen aan het oplossen van de reframing?

★ Combineer de individuele rituelen tot nieuwe gezamenlijke concepten.

**UITKOMST**  
Nieuwe betekenisvolle rituelen en ideeën als onderdeel van een mogelijke oplossing.

- De deelnemers gaan aan de slag met de methodekaarten 'Rituelen' en 'Nieuwe Rituelen'. Iedere kaart bevat een instructie voor een opdracht. Er worden rituelen in kaart gebracht rond het LLO-vraagstuk dat het bedrijf heeft ingebracht.
- De methodekaarten zijn afkomstig uit *'Shake it', een design thinking-spel voor innovatie en transformatie* (Willenborg & Smeenk, 2017). De methode stimuleert de deelnemers om op een speelse manier te kijken naar een bedrijfsprobleem, dat door het 'shaken' van bestaande rituelen naar nieuwe rituelen gedeelde ideeën en acties voor verandering oplevert.

**Opdracht:** Definieer de huidige situatie op grond van bestaande rituelen (huidige gebruiken, gewoontes, gedragingen), om deze vervolgens te reframen, d.w.z. om te zetten naar nieuwe rituelen.



EXPLORATIE - VOELER

## RITUELEN

Betekenis vinden in rituelen, gewoontes en tradities



### WAAROM

Inzicht krijgen in diepgewortelde overtuigingen, gewoontes en waarden, en bewustwording genereren van de sociaal-culturele context.

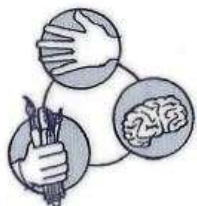
### HOE

- ★ Verdeel het team in twee groepen als er meer dan vijf teamleden zijn.
- ★ Benoem als team historische, sociale, culturele of religieuze rituelen en tradities die gerelateerd zijn aan het probleem (mag associatief zijn). Denk aan gedrag, dagelijkse gebruiken en gewoontes, aan feesten en vieringen, aan objecten, aan terugkerende handelingen. Bijvoorbeeld: 'De jarige trakteert in Nederland' of 'Ik begin iedere werkdag met het halen van een kop koffie bij de automaat'. Verzamel deze verhalen op een poster.

- ★ Bespreek vervolgens wat de betekenis is van deze rituelen en tradities en voor welke mensen dat geldt. Waar geven deze rituelen uitdrukking aan, welke overtuigingen zitten hierachter, welke patronen herkennen we, wat zegt het ons, welk gevoel spreekt eruit? Wat kunnen we hiervan leren en welke inzichten levert dit alles op aangaande het probleem?

### UITKOMST

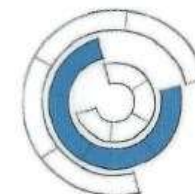
Overzicht van betekenisvolle interacties en gebruiken rondom het probleem.



CREATIE – CREATOR

# NIEUWE RITUELEN

Nieuwe oplossingen vinden in rituelen, gewoontes en tradities



## WAAROM

Nieuwe rituelen kunnen betekenis toevoegen aan de oplossing en die helpen vormgeven.

## HOE

Rituelen zijn zich herhalende handelingen in een bepaalde volgorde, die op specifieke momenten en plekken met een bepaalde groep mensen plaatsvinden.

- ★ Probeer eerst individueel een nieuw 'ritueel' of 'rituelen' te bedenken met betrekking tot de reframing van het probleem. Denk aan nieuwe gedragingen, gebruiken en gewoontes. Maar denk ook aan betrokken mensen, objecten, plekken, aan terugkerende handelingen en interacties en hun mogelijke rol in het nieuwe ritueel. Wat is de betekenis van het ritueel en hoe draagt het bij aan de behoefte uit de reframing? Leg je nieuwe ritueel vast op papier. Gebruik hier tien minuten voor.

- ★ Verzamel alle ideeën op een muur en laat elke persoon zijn nieuwe ritueel toelichten.
- ★ Bespreek tijdens en of na afloop van deze presentaties wat deze nieuwe rituelen en tradities kunnen betekenen voor de toekomstige situatie. Waar geven deze nieuwe rituelen uitdrukking aan, hoe kunnen ze bijdragen aan het oplossen van de reframing?
- ★ Combineer de individuele rituelen tot nieuwe gezamenlijke concepten.

## UITKOMST

Nieuwe betekenisvolle rituelen en ideeën als onderdeel van een mogelijke oplossing.

# Werkvorm: 5W en 1H methode



## Stel de vragen:

**Wat** is de kern van het LLO-vraagstuk?

**Wie** hebben ermee te maken? (wie hebben er last van, wie hebben welk belang bij oplossing?)

**Waarom** is het een probleem? (wat zou de situatie zijn als het vraagstuk er niet meer was, en als daarvoor de onderzoeksvraag is beantwoord)?

**Waar** en **Wanneer** doet het vraagstuk zich voor?

**Hoe** is het vraagstuk ontstaan?

(Van den Berg & Treurlings, 2019)

# Huiswerkopdracht: bedrijfsscan LLO

Om het ontwikkelvraagstuk te doorgronden kan gebruik worden gemaakt van een bedrijfsscan. Dit is een vragenlijst waarmee de thema's verder uitgediept kunnen worden. Aan de hand van de thema's die uit de startbijeenkomst en sessie 3 naar voren zijn gekomen kan de bedrijfsscan, ontwikkeld door De Haagse Hogeschool en Hogeschool Inholland, worden aangepast door de workshopleiders. De bestaande bedrijfsscan is ontwikkeld met de casusbedrijven in het onderzoek in gedachten. Daarom zullen niet alle thema's en vragen relevant zijn voor andere bedrijven. Indien gewenst kan er ook met een andere werkvorm gewerkt worden, zoals een **dialogsessie** (zie slide 31).

De bedrijfsscan van De Haagse Hogeschool en Inholland bevat vragen over 7 thema's:

- Algemene uitgangssituatie
- Instroom
- Strategisch belangrijke groepen voor de organisatie
- Veranderingen in de strategisch belangrijke functies
- Opleiden en ontwikkelen voor alle medewerkers in het bedrijf
- Leercultuur in het bedrijf
- Externe samenwerking versterken.

De thema's bevatten vragen die te maken hebben met de wijze waarop het bedrijf omgaat met het aantrekken, behouden en het leren en ontwikkelen van medewerkers. Hiermee kan worden onderzocht op welk thema het bedrijf wil focussen in de rest van de workshop.

De workshopleiders kunnen de relevante thema's en vragen uit de bedrijfsscan kiezen. Ook kunnen zij eigen thema's en vragen toevoegen. De bedrijfsscan wordt ingevuld door participanten binnen het bedrijf, eventueel met inbreng van participanten van buiten het bedrijf.



| 2. Instroom | Ondersteunende vragen:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoeveel medewerkers worden jaarlijks via instroom geworven?</li> <li>• Type mensen (groen, technisch, productie, management, uitvoering, ondersteuning, etc.)</li> <li>• Wat voor profielen worden gezocht (o.a. type functie, type kennis, vaardigheden en competenties)</li> <li>• Hoe wordt geworven? Is er een verschil tussen werving van flexibele schil t.o.v. vaste medewerkers?</li> <li>• Hoe wordt het bedrijf en de functie aantrekkelijk neergezet?</li> <li>• Welke accenten liggen er in de wervingscampagne: functie, bedrijf, sector, combinatie van sectoren.</li> <li>• Worden eigen medewerkers ingezet bij de werving? Hoe?</li> <li>• Wat doet het bedrijf om mensen welkom te laten voelen? Is er een introductie/opleidingsaanpak en hoe ziet dat eruit?</li> <li>• Wat voor problemen komen bij de werving tegen?</li> <li>• Welk type functie is lastig te werven?</li> <li>• Wat krijgt het bedrijf te horen/ welke feedback krijgt het bedrijf bij werving (van kandidaten e.d.)</li> <li>• Als gekken wordt naar de ontwikkeling in omgeving/sector/bedrijf wat voor impact zal dat hebben op de werving en het aantal en type mensen dat nodig is?</li> <li>• Hoe is de rolverdeling tussen HR en manager bij de instroom? Wie doet wat?</li> <li>• ...</li> </ul> |

| Week | Sessie                                                     | Doel                                                                                                                                                                                                                       | Aanwezig                                                | Duur                                                                                     | Beeoogd resultaat                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | Huiswerk:<br>Bedrijfsscan of andere geselecteerde werkvorm | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer inzicht krijgen in de thema's die invloed hebben op leren en ontwikkelen, zodat er duidelijkheid wordt gecreëerd waar binnen het project op gefocust moet worden.</li> </ul> | Workshopleider + interne participanten van het bedrijf. | Varieert afhankelijk van gekozen werkvorm en behoefte aan aanpassen van de bedrijfsscan. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Door middel van de bedrijfsscan of een andere gekozen werkvorm is een gewenste situatie geschetst m.b.t. leren en ontwikkelen binnen het bedrijf.</li> <li>• Er is meer inzicht gecreëerd in welk thema centraal wordt gesteld binnen het project.</li> </ul> |

## Bedrijfsscan: Een lerende omgeving voor Leven Lang Ontwikkelen

15 december 2021

### Inleiding

In het kader van de SLIM subsidie hebben we afgesproken dat gestart wordt met een bedrijfsscan. Om deze nuttig en interessant te laten zijn, hebben wij een aantal vragen geformuleerd rond de thema's die spelen in beide bedrijven. Vier vraagstukken zijn met name genoemd tijdens de bijeenkomst van 25 november 2021:

1. **Instroom vergroten:** wie nemen we aan en hoe zorgen we ervoor dat we aantrekkelijk zijn?;
2. **Binden en boeien:** Medewerkers opleiden en ontwikkelen (voor transities) & behouden voor de sector;
3. Omslag naar een **passende leercultuur**;
4. **Samenwerking versterken:** waar liggen kansen?

Hieronder staan vragen die te maken hebben met de wijze waarop het bedrijf omgaat met het aantrekken, behouden en het leren en ontwikkelen van medewerkers. Ook zijn er vragen over de samenwerking rondom het vraagstuk samenwerking.

Het is de bedoeling dat de deelnemende bedrijven aan de hand van de vragen de huidige en gewenste situatie schetsen m.b.t. leren en ontwikkelen van medewerkers. Daarvan wordt een memo gemaakt en een presentatie die gedeeld gaat worden met het multidisciplinaire team tijdens sessie 2 die begin februari 2022 plaatsvindt. Medio januari wordt per bedrijf een tussentijdse afspraak gepland met de onderzoekers voor afstemming en aanscherping van de vraag.

### Instructie

Per hoofdpunt dient een **beeld** geschetst te worden. Om dit beeld te genereren zijn allerlei ondersteunende vragen gesteld. Het gaat niet om de exactheid van de antwoorden tot achter de komma en/of om het beantwoorden van alle ondersteunende vragen achter elkaar, maar het gaat om het creëren van **beelden over de verschillende onderwerpen** (de 7 punten). Soms is er een overlap tussen de vragen om met een net ander perspectief naar hetzelfde te kijken. Dat kan zorgen voor andere inzichten. Uiteraard kan ieder bedrijf zijn eigen accenten leggen.

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <b>Algemene uitgangssituatie bedrijven</b> | <b>Ondersteunende vragen (niet exact, gaat om beeld):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Algemene visie en strategie van het bedrijf en wat betekent die voor de human capital strategie en beleid (o.a. leiderschap, de medewerkers én de gewenste ontwikkeling &amp; opleiding)</li> <li>Aantal medewerkers en fte</li> <li>Aantal medewerkers vast/flexibel</li> <li>Soorten functies en aantallen/percentages (schatting): productie, technisch, groen, leidinggevend, ondersteunend, etc.</li> <li>Investering bedrijf in opleiden en ontwikkelen medewerkers (bedrag of dagen per medewerker per jaar)</li> <li>Beschrijving veranderingen in de omgeving van het bedrijf (o.m. circulariteit en digitalisering) die invloed hebben op samenstelling personeelsbestand</li> <li>Beschrijving van de te verwachten veranderingen in functies, samenstelling etc. (globale strategische personeelsplanning)</li> <li>Beschrijf kort de verwachte knelpunten m.b.t. te werven en/of te ontwikkelen medewerkers.</li> </ul> |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2. <b>Instroom</b>                                                     | <b>Ondersteunende vragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoeveel medewerkers worden jaarlijks via instroom geworven?</li> <li>Type mensen (groen, technisch, productie, management, uitvoering, ondersteuning, etc.)</li> <li>Wat voor profielen worden gezocht (o.a. type functie, type kennis, vaardigheden en competenties)</li> <li>Hoe wordt geworven? Is er een verschil tussen werving van flexibele schil t.o.v. vaste medewerkers?</li> <li>Hoe wordt het bedrijf en de functie aantrekkelijk neergezet?</li> <li>Welke accenten liggen er in de wervingscampagne: functie, bedrijf, sector, combinatie van sectoren.</li> <li>Worden eigen medewerkers ingezet bij de werving? Hoe?</li> <li>Wat doet het bedrijf om mensen welkom te heten/zich thuis te laten voelen? Is er een introductie/onboardingsprogramma en hoe ziet dat eruit?</li> <li>Wat voor problematieken komt het bedrijf bij de werving tegen?</li> <li>Welk type functie is lastig te werven?</li> <li>Wat krijgt het bedrijf te horen/ welke feedback krijgt het bedrijf bij werving (van kandidaten e.d.)</li> <li>Als gekeken wordt naar de ontwikkeling in omgeving/sector/bedrijf wat voor impact zal dat hebben op de werving en het aantal en type mensen dat nodig is?</li> <li>Hoe is de rolverdeling tussen HR en manager bij de instroom? Wie doet wat?</li> <li>...</li> </ul> |
| 3. <b>Bepaal strategische belangrijke groepen voor de organisatie</b>  | <b>Ondersteunende vragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat zijn strategisch belangrijke functies voor het bedrijf ("high impact")? Oftewel Welke functies maken het verschil in/voor de organisatie?</li> <li>Wat draagt deze functie (of functies) bij aan het strategische succes van de organisatie?</li> <li>Het gaat dus om groepen/functies met "high impact".</li> <li>Beargumenteer waarom de groepen belangrijk zijn voor de toekomst van het bedrijf. Welke bijdrage leveren zij aan de transitie in de sector (bv circulariteit)</li> <li>...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 4. <b>Veranderingen in de strategisch belangrijke functies</b>         | <b>Kies één of enkele strategisch belangrijke functies (bij voorkeur een functie waarbij veel verandert, bepalend voor transities) en zoom hier op in:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat is de kerntaak die wordt uitgevoerd?</li> <li>Wat voor type mensen voert deze functie uit? Denk aan: beroepshandelingen, beroepsproducten, omgeving, invloed digitalisering, circulariteit, stakeholders, kennis, vaardigheden, houding etc.</li> <li>Wat maakt dit beroep voor betrokkenen aantrekkelijk? (Passie, beroepstrots, beroepseer)</li> <li>Wat is er de afgelopen jaren veranderd (kennis/competenties)?</li> <li>Wat zal er naar verwachting veranderen (kennis/competenties)?</li> <li>Hoe is/wordt de werving daarop aangepast?</li> <li>Hoe zijn/vorden de zittende medewerkers in die high impact functie op de veranderingen voorbereid en wat is hun reactie?</li> <li>Wat is de arbeidsmarktsituatie rond deze high impact functie? (moeilijk/makkelijk mensen te werven)</li> <li>Wat doet het bedrijf om deze belangrijke groep(en) op de high impact functie aan de organisatie te binden?</li> <li>...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5. <b>Opleiden en ontwikkelen voor alle medewerkers in het bedrijf</b> | <b>Ondersteunende vragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wat is de visie/het beleid van het bedrijf op leren en ontwikkelen? Hoe wordt ervoor gezorgd dat deze visie/het beleid breed gedragen wordt?</li> <li>Hoe ziet het opleidingsplan/professionaliseringsplan van het bedrijf eruit? En hoe is het opleidingsbudget georganiseerd?</li> <li>Wat is de stimulerende/motiverende rol van managers hierbij? En van HR?</li> <li>Wat voor soort leeractiviteiten worden uitgevoerd (schets een beeld van het afgelopen jaar: cursussen, trainingen, werkplekleren, stages, meeloopactiviteiten, etc.)</li> <li>Is er een overzicht van leeractiviteiten voor medewerkers beschikbaar? Per functiegroep of algemeen/anders?</li> <li>Wat wordt er gedaan zodat medewerkers hun kennis en competenties op peil (kunnen) houden?</li> <li>Wat wordt er gedaan om medewerkers voor te bereiden op toekomstige veranderingen?</li> <li>Hoe worden medewerkers uitgedaagd/gestimuleerd om aan de leeractiviteiten deel te nemen?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe zorg je voor passende leeractiviteiten voor medewerkers?</li> <li>In de gesprekscyclus is aandacht voor leren en ontwikkelen en worden afspraken daarover gemaakt</li> <li>Hoe wordt leren gefaciliteerd? (tijd, betalen opleidingen, etc.)</li> <li>Op welke manier worden medewerkers 'beloofd' voor leren en ontwikkelen?</li> <li>Hoe worden leeractiviteiten geëvalueerd en hoe wordt de effectiviteit ervan in beeld gebracht?</li> <li>Schets de gewenste situatie en de knelpunten die je voorziet om daar te komen.</li> <li>...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 6. <b>Leercultuur in het bedrijf</b>                           | <b>Ondersteunende vragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hoe ziet de leercultuur binnen het bedrijf eruit? Denk aan: lerende houding, voorbeeldgedrag door leidinggevenden, stimuleren van leeractiviteiten, feitelijk aantal leeractiviteiten dat wordt uitgevoerd, etc.</li> <li>Hoe zien de loopbaanpaden van medewerkers eruit? (horizontale en verticale loopbanen, doorstroom, eisen om naar een volgend functieniveau te groeien, etc.)</li> <li>Hoe wordt de leercultuur geborgd in de organisatie? (bij leidinggevenden, bij medewerkers, bij hr)</li> <li>Hoe wordt omgegaan met feedback op het functioneren van medewerkers? (in een cyclus, regelmatig onderwerp van gesprek, etc.). En hoe wordt omgegaan met routen van/door medewerker? Hoe ziet 'continue verbeteren' er binnen het bedrijf uit?</li> <li>Hoe wordt omgegaan met eigenaarschap rond leren en ontwikkelen? Waar ligt dat?</li> <li>Hoe wordt er geleerd? (trainingen/cursussen, coaching werkplekleren, teamleren, e-learning/blended etc.)?</li> <li>Hoe wordt samengewerkt met andere partijen bij leren en ontwikkelen? (horizontaal: met andere bedrijven in of buiten de sector, verticaal met het onderwijs en bijv. met uitkeringsinstanties, uitzendbureaus, e.d.)?</li> <li>Wat zijn de ongeschreven regels en gewoonten in het bedrijf m.b.t. leren en ontwikkelen?</li> <li>.....</li> </ul> |
| 7. <b>Externe samenwerking versterken. Waar liggen kansen?</b> | <b>Ondersteunende vragen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke interne en externe ontwikkelingen (i.e. digitalisering, circulariteit) hebben welke impact op de kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting?</li> <li>Wat is de (business) visie en strategie t.a.v. deze ontwikkelingen?</li> <li>Welke samenwerkingspartners en -vormen passen daarbij en bij toekomstige ontwikkelingen?</li> <li>Met wie werkt het bedrijf op dit moment samen in het kader van a. instroom, b. opleiden en ontwikkelen, c. passende leercultuur? (onderwijs, bedrijven, overheidsorganisaties, etc.)</li> <li>Wat wordt samen gedaan, wat is de aanleiding/met welke reden? Voor welke vorm is gekozen?</li> <li>Onschrijf de externe samenwerking waar het bedrijf met plezier aan heeft gewerkt, en wat was daarvan de opbrengst?</li> <li>Welke ideeën zijn er om (meer) te experimenteren met externe samenwerkingen op de drie thema's?</li> <li>...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

# Sessie 4 – LLO-Vraagstuk doorgronden

## Introductie

Om het LLO-vraagstuk effectief te doorgronden is het belangrijk om een thema te kiezen dat aansluit bij de behoefte van de organisatie. Daarnaast moet de haalbaarheid in gedachten worden gehouden. Zijn er genoeg tijd, middelen en motivatie om met een thema aan de slag te gaan? Het huiswerk en de discussie die daar in gevoerd helpen om het thema en het daar bijbehorende ontwikkel-/LLO praktijkvraag of –thema te bepalen. Nog niet alle details van het ontwikkelvraagstuk hoeven vastgelegd te worden. Daar wordt verder op ingegaan in workshoptemplate 2. Voor nu is het voldoende als de grote lijnen zijn gedefinieerd.

## Waarom

Het ontwikkelen van een leercultuur binnen een bedrijf kost tijd, middelen en motivatie, maar kan ook veel opleveren. Het is essentieel voor het meebewegen met de ontwikkelingen en behoeften van de maatschappij. Het kiezen van een thema helpt om de ontwikkeling te focussen. Verschillende bedrijven hebben verschillende behoeften. Inzichten vanuit andere bedrijven kan helpen met het bepalen van een geschikt thema.

## Werkvormen

- Presentatie van de ingevulde bedrijfsscan of uitkomsten alternatieve werkvorm.
- Discussie.

## Benodigheden

- Ingevulde bedrijfsscan.
- Presentatiefaciliteiten.

| Week | Sessie                                 | Doel                                                                                                                                                                                   | Aanwezig                        | Duur                     | Beoogd resultaat                                                                                                                                                  |
|------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6-7  | 4: Bijeenkomst - Vraagstuk doorgronden | <ul style="list-style-type: none"><li>• Definiëren van het bedrijfsvraagstuk, vaststellen waar de leer en ontwikkelbehoeften liggen waarmee de bedrijven aan de slag willen.</li></ul> | Workshopleiders + participanten | Eén dagdeel (3 – 4 uur). | <ul style="list-style-type: none"><li>• Praktijkvraag/-thema is doorgrond.</li><li>• Er is bepaald waar verder aan gewerkt wordt in workshoptemplate 2.</li></ul> |



Workshoptemplate 2:  
Aanpak  
leerarrangement

# Workshoptemplate 2: Aanpak leerarrangement

## Doel en Doelgroep

Workshoptemplate 2 heeft als doel om een aanpak te bieden die kan bijdragen aan:

- Het uitwerken en plannen van concrete activiteiten/interventies voor het verbeteren van het leervermogen van organisaties in de Greenport West-Holland
- Het ontwerpen van een leerarrangement
- De toekomstplannen visueel presenteren in een eindproduct

Deze workshoptemplates zijn ontwikkeld op basis van het onderzoek binnen de Greenport West-Holland. Ze zijn daarom geschikt voor bedrijven binnen dit cluster. Ook andere bedrijven kunnen de workshoptemplates gebruiken voor het ontwikkelen van hun leercultuur.

De workshops zullen per bedrijf worden begeleid door een workshopleider. Deze workshopleider kan een HR-medewerker zijn, of een leidinggevende. De workshopleider verzamelt de participanten die zullen samenwerken aan het project. Het project wordt uitgevoerd met een 'interne schil' en een 'externe schil'. Deelnemers binnen het eigen bedrijf worden gerekend tot de 'interne schil'. De 'externe schil' bestaat bijvoorbeeld uit collega bedrijven, (opleidings-)experts, etc. De externe schil wordt uitgenodigd door de interne schil en kan naar eigen inzicht worden samengesteld en tijdens het gehele proces worden uitgebreid.

In workshoptemplate 1 is gezocht naar LLO-thema's die actueel zijn binnen het bedrijf. De bedrijven hebben een ontwikkelvraag/-thema geformuleerd. Deze worden verder opgepakt en in co-creatie uitgewerkt in workshoptemplate 2. Ze krijgen gestalte in een leerarrangement. Dit leerarrangement wordt visueel gepresenteerd in een eindproduct.

De overzichtsplanningen van de twee workshoptemplates laten zien hoe het proces doorlopen kan worden. In de notities onder de verschillende pagina's zijn extra praktische tips te vinden.

In co-creatie werken aan de contouren van een leerarrangement, waar mogelijk in een multidisciplinair team



# Randvoorwaarden: Aanpak leerarrangement

Het opstellen en uitvoeren van plannen rondom het ontwikkelen van de leercultuur binnen een bedrijf gaat gepaard met enkele randvoorwaarden. De workshopleider moet ervoor zorgen dat voldaan kan worden aan de randvoorwaarden, om te borgen dat het project succesvol kan worden uitgevoerd en afgerond.

## Tijdsinvestering

De overzichtsplanning voor workshoptemplate 2 is te vinden op de volgende slide. Hierin is te zien dat workshoptemplate 2 meer tijd in beslag neemt dan workshoptemplate 1, in totaal ruim 4 maanden. Daarnaast worden in dit deel meer huiswerkopdrachten uitgevoerd, waardoor de hoeveelheid actieve uren groter is. De deelnemers moeten hiervoor tijd beschikbaar kunnen stellen.

## Budget

Er moet besproken worden welk budget er beschikbaar is om een leerarrangement te ontwikkelen en in gebruik te nemen. Er moet hierbij realistisch gekeken worden naar de beschikbare middelen. Het plan moet uiteindelijk uitvoerbaar zijn.

## Expertise

Tijdens het proces van het ontwikkelen van het leerarrangement kan men tegen vragen aanlopen waarover binnen het bedrijf geen expertise opgebouwd is. Het kan dan helpen om andere bedrijven te betrekken die deze expertise wel hebben of ervaring hebben opgedaan die zinvol is om te delen. Samenwerking en co-creatie zijn belangrijke kenmerken van de aanpak in deze workshoptemplates. In sommige gevallen zou het nodig kunnen zijn om een expert in te huren.

# Overzichtsplanning Workshoptemplate 2: Aanpak Leerarrangement

| Week | Sessie / Activiteit                                                              | Doel                                                                                                                                                                                                                                 | Aanwezig                                                                                                                                     | Duur                    | Beoogd resultaat                                                                                                                                                                                                                            |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8    | 5: Bijeenkomst – Verdiepen en reframen                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eerste ervaring uitwisselen omtrent het bedrijfsvraagstuk (bijvoorbeeld uitkomsten bedrijfsscan)</li> <li>Reframen van de leerbehoeften</li> </ul>                                            | Workshopleider + participanten en externe schil                                                                                              | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelthema's van de deelnemende bedrijven zijn gedeeld (aan de hand van de presentaties)</li> <li>Er is een aanzet gemaakt met het werken met de werkvorm 'de persona'.</li> </ul>               |
|      | Huiswerk: Persona                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>In kaart brengen over wie het gaat; wat de behoeften, dromen, wensen en/of de noodzaak van de doelgroep is in het ontwikkelvraagstuk en welke resultaten wil deze persoon behalen?</li> </ul> | interne participanten van het bedrijf                                                                                                        | Variabel                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitgewerkte persona: er is een duidelijk beeld is over het ontwikkelthema en de doelgroep</li> </ul>                                                                                                 |
| 10   | 6: Bijeenkomst - Validatie vraagarticulatie                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken en spiegelen met externe schil</li> <li>Introductie menukaart</li> <li>Start menukaart</li> </ul>                                                                                   | Workshopleiders + participanten en externe schil                                                                                             | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een start gemaakt met het werken aan de werkvorm 'menukaart'</li> </ul>                                                                                                                        |
|      | Huiswerk: Menukaart                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bepalen welke impact en/of resultaten moeten worden bereikt.</li> <li>Bepalen waar maatwerk nodig is.</li> </ul>                                                                              | Interne participanten van het bedrijf                                                                                                        | Variabel                | <ul style="list-style-type: none"> <li>De beoogde doelen zijn beschreven.</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| 12   | 7: Bijeenkomst –Bespreken menukaart, naar welk leerarrangement wordt toegewerkt? | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toespitsen op de beoogde doelen, deze verder aanscherpen in de menukaart, voor de korte termijn en de middellange termijn.</li> </ul>                                                         | <b>Interne bijeenkomst:</b> Workshopleider + participanten per bedrijf.                                                                      | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Er is duidelijke waar concreet naartoe wordt gewerkt in de toekomstsituatie en wat hoe de ontwikkelbehoefte gestalte krijgt in een leerarrangement.</li> </ul>                                       |
|      | Huiswerk: contouren leerarrangement                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken aan contouren leerarrangement</li> </ul>                                                                                                                                               | Workshopleider + interne participanten van het bedrijf                                                                                       | Variabel                | <ul style="list-style-type: none"> <li>De contouren van een leerarrangement zijn bepaald en er is nagedacht over een visualisatie van het eindproduct.</li> </ul>                                                                           |
| 16   | 8. Bijeenkomst - contouren leerarrangement                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contouren leerarrangement en gevisualiseerde vorm eindproduct intern bespreken.</li> </ul>                                                                                                    | <b>Interne bijeenkomst:</b> Workshopleider + participanten per bedrijf.                                                                      | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Er is duidelijke waar concreet naartoe wordt gewerkt in de toekomstsituatie en hoe de ontwikkelbehoefte gestalte krijgt in een eindproduct</li> </ul>                                                |
|      | Huiswerk: uitwerken leerarrangement en visualisatie eindproduct                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentatie voorbereiden van uitgewerkte leerarrangement</li> <li>Werken aan visualisatie eindproduct</li> </ul>                                                                              | Interne participanten van het bedrijf                                                                                                        |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitgewerkt leerarrangement</li> <li>Visualisatie eindproduct</li> </ul>                                                                                                                              |
| 20   | 9: Bijeenkomst –presentatie gevisualiseerde eindproduct                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitgewerkte resultaten van het leerarrangement spiegelen met de aanwezigen, om deze waar nodig verder aan te scherpen.</li> </ul>                                                             | Workshopleiders + participanten + extra uitgenodigde mensen met inzicht over thema's binnen de leerarrangementen (verrijking externe schil). | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Het eindproduct, visueel gepresenteerd in bijvoorbeeld een infographic, roadmap, is verder aangescherpt.</li> </ul>                                                                                  |
|      | Huiswerk: Eindpresentatie voorbereiden                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vastleggen opgedane kennis uitwerken en concrete resultaten leerarrangement verwerken voor kenniscafé</li> </ul>                                                                              | Workshopleider + interne participanten van het bedrijf                                                                                       | Variabel                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentatie eindresultaten</li> </ul>                                                                                                                                                                |
| 24   | 10: Kenniscafé                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opgedane kennis delen met anderen, anderen inspireren</li> <li>Feedback uitwisselen</li> </ul>                                                                                                | Zo veel mogelijk participanten en geïnteresseerden                                                                                           | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"> <li>De deelnemers hebben het project succesvol afgerond</li> <li>Deelnemers hebben feedback gekregen op hun plannen</li> <li>Externe geïnteresseerden zijn geïnspireerd</li> <li>Kennisdeling</li> </ul> |

# Sessie 5 – Verdiepen en reframen LLO-thema's

## Introductie

Tijdens deze bijeenkomst wordt verder gegaan met het gekozen ontwikkelthema uit workshoptemplate 1. De bedrijven presenteren de resultaten van de bedrijfsscan, of eventuele andere gebruikte werkvorm(en), en delen het thema waar zij in workshoptemplate 2 mee aan de slag gaan. Ze presenteren kort hun bevindingen en krijgen de kans om ideeën uit te wisselen over de bepaalde thema's.

Na het bespreken van het gekozen thema wordt gewerkt aan de werkvorm 'de Persona'. Deze heeft als doel om het ontwikkelthema toe te spitsen op de relevante doelgroep(en) binnen dit thema. Het invullen van de persona kan hiermee helpen: door het werken aan een persona wordt het beeld dat men heeft gedeeld, aangescherpt en verdiept. Aan het einde van de sessie presenteren de groepen wat ze tot dusver hebben beschreven over de persona en is er de mogelijkheid om hierover in discussie te gaan.

## Waarom

Met de presentatie in deze sessie worden de inzichten over de ingevulde bedrijfsscan gedeeld. Hierdoor kunnen de bedrijven van elkaar leren en kunnen ideeën uitgewisseld worden over onderwerpen die nog verder moeten worden uitgewerkt. De persona wordt gebruikt om de doelgroep te bepalen die te maken heeft met het LLO-thema.

## Werkvormen

- Presentatie
- Persona

## Benodigheden

- Presentatiefaciliteiten
- Flip-overs & Post-It's
- Prints van de werkvorm Persona

| Week | Sessie                                 | Doel                                                                                                                                                                                       | Aanwezig                                        | Duur                    | Beoogd resultaat                                                                                                                                                                                                               |
|------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8    | 5: Bijeenkomst – Verdiepen en reframen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eerste ervaring uitwisselen omtrent het bedrijfsvraagstuk (bijvoorbeeld uitkomsten bedrijfsscan)</li><li>• Reframen van de leerbehoeften</li></ul> | Workshopleider + participanten en externe schil | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelthema's van de deelnemende bedrijven zijn gedeeld (aan de hand van de presentaties)</li><li>• Er is een aanzet gemaakt met het werken met de werkvorm 'de persona'.</li></ul> |

# Huiswerkopdracht: Persona

Na de sessie 5 gaan de bedrijven verder met het uitwerken van de persona's.

In de werkvorm met de persona wordt er toegespitst op de onderwerpen: Over wie gaat het ontwikkelvraagstuk, wie is de doelgroep? Wat zijn de behoeften, dromen, wensen en/of de noodzaak van de persona in het ontwikkelvraagstuk en welke resultaten wil deze behalen?

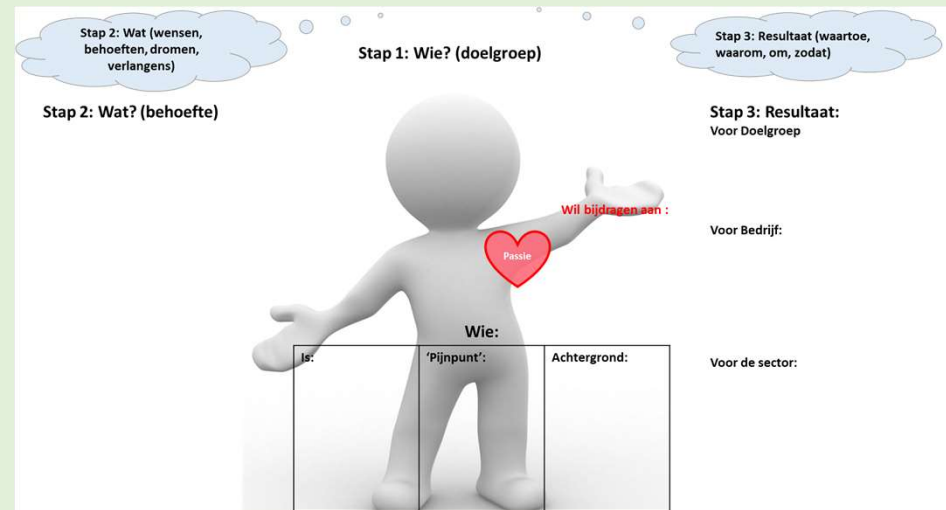
Het is mogelijk om de persona meerdere keren in te vullen voor verschillende doelgroepen en te kijken hoe de interactie van deze twee persona's is. Bijvoorbeeld de persona van een leidinggevende en een medewerker.

In stap 1 wordt bepaald wie de doelgroep is die de persona vertegenwoordigt. Wat zijn de persoonlijkheidskenmerken, 'pijnpunten' en achtergrond met betrekking tot leren en ontwikkelen die daarbij horen? Ook wordt bepaald wat de passie is van de persona: waar wil hij/zij echt een bijdrage aan leveren?

Stap 2 gaat in op de behoeften van de persona. Wat zijn zijn/haar wensen, behoeften, dromen en verlangens omtrent zijn/haar werk en het ontwikkelthema.

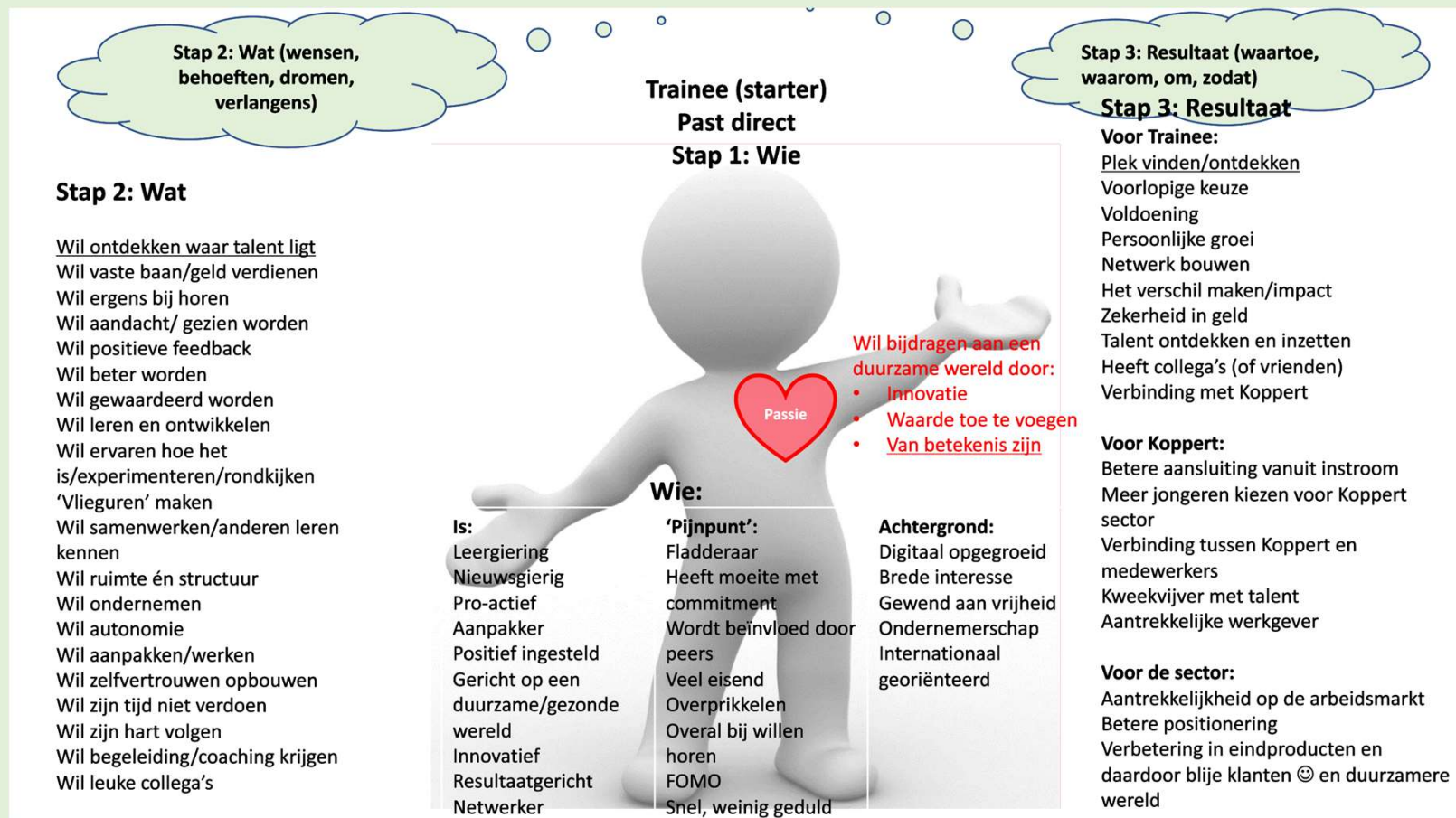
In Stap 3 wordt ingegaan op de resultaten. Waar werkt de persona naartoe en waarom? Deze resultaten zijn opgesplitst in resultaten voor de persona/doelgroep zelf. De resultaten voor het bedrijf en de resultaten voor de gehele sector.

Een voorbeeld van een ingevulde persona is te zien op de volgende pagina.



| Week | Sessie            | Doel                                                                                                                                                                                                                                 | Aanwezig                              | Duur     | Beoogd resultaat                                                                                                                            |
|------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | Huiswerk: Persona | <ul style="list-style-type: none"> <li>In kaart brengen over wie het gaat; wat de behoeften, dromen, wensen en/of de noodzaak van de doelgroep is in het ontwikkelvraagstuk en welke resultaten wil deze persoon behalen?</li> </ul> | interne participanten van het bedrijf | Variabel | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitgewerkte persona: er is een duidelijk beeld is over het ontwikkelthema en de doelgroep</li> </ul> |

# Voorbeeld: Persona



# Sessie 6 – Validatie vraagarticulatie

## Introductie

Tijdens sessie 6 presenteren de bedrijven hun ingevulde persona's. Door de deelnemers van het andere bedrijf en de externe schil wordt op de persona's gereflecteerd. Hierdoor kan worden bepaald of de praktijkvraag/het ontwikkelthema goed is vastgesteld. Er wordt besproken of de wensen, behoeften, dromen en verlangens van de doelgroep in de vraag goed zijn vertegenwoordigd. Als gezamenlijk kan worden vastgesteld dat dit het geval is, is de vraagarticulatie gevalideerd: de juiste vraag is geformuleerd, voor de juiste doelgroep. Met deze vraag kan een plan worden opgesteld.

Na het bespreken van de persona's zal de werkvorm: de Menukaart worden geïntroduceerd en kan een start worden gemaakt met het invullen van deze werkvorm. De menukaart wordt na deze sessie verder ingevuld door de bedrijven als huiswerkopdracht.

## Waarom

Door het bespreken van de persona's worden de relevante doelgroepen voor het ontwikkelvraagstukken van de bedrijven nogmaals onder de loep genomen. Het bespreken van deze werkvorm zorgt ervoor dat de bedrijven van elkaar kunnen leren.

De menukaart wordt gebruikt om te bepalen welke impact en/of resultaten moeten worden bereikt door middel van het ontwikkelvraagstuk en om te bepalen waar maatwerk nodig is.

## Werkvormen

- Presentaties met groepsdiscussie
- Menukaart

## Benodigheden

- Uitgewerkte persona's
- Presentatiefaciliteiten
- Prints van de werkvorm Menukaart

| Week | Sessie                                      | Doel                                                                                                                                                 | Aanwezig                                         | Duur                    | Beoogd resultaat                                                                                                     |
|------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10   | 6: Bijeenkomst - Validatie vraagarticulatie | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bespreken en spiegelen met externe schil</li><li>• Introductie menukaart</li><li>• Start menukaart</li></ul> | Workshopleiders + participanten en externe schil | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Er is een start gemaakt met het werken aan de werkvorm 'menukaart'</li></ul> |

# Huiswerkopdracht: Menukaart

Na de sessie 6 gaan de bedrijven verder met het uitwerken van de menukaart.

De menukaart is een werkvorm die wordt gebruikt om de beoogde doelen toe te spitsen:

Welke impact en/of resultaten moeten worden bereikt? Aan de hand van de doelgroep die door middel van de persona is beschreven wordt gekeken wat er direct/op de korte termijn kan worden geboden en waar er met het leerarrangement op de lange termijn naartoe wordt gewerkt. Daarnaast werd er beschreven waar maatwerk nodig is om de beoogde doelen te behalen.

Door middel van de menukaart wordt bepaald wat de toekomstsituatie is waar naar toegewerkt wordt en hoe de ontwikkelbehoefte gestalte krijgt in een leerarrangement.

Een voorbeeld van een ingevulde menukaart is te zien op de volgende pagina.



| Menukaart                                 |                                              |                                                   |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <i>Voorgerecht (wat bieden we direct)</i> | <i>Hoofdgerecht (wat op langere termijn)</i> | <i>Dessert (kers op de taart, maatwerk, etc.)</i> |
|                                           |                                              |                                                   |

| Week | Sessie              | Doel                                                                                                                                                 | Aanwezig                              | Duur     | Beoogd resultaat                                                                   |
|------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------|
|      | Huiswerk: Menukaart | <ul style="list-style-type: none"><li>Bepalen welke impact en/of resultaten moeten worden bereikt.</li><li>Bepalen waar maatwerk nodig is.</li></ul> | Interne participanten van het bedrijf | Variabel | <ul style="list-style-type: none"><li>De beoogde doelen zijn beschreven.</li></ul> |

# Voorbeeld: Menukaart

|  <h2>Menukaart Starter</h2>                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Voorgerecht (wat bieden we direct)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Hoofdgerecht (wat op langere termijn)</i>                                                                                                                                                                                                                                                    | <i>Dessert (kers op de taart, maatwerk, etc.)</i>                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Innovatieve omgeving met ruimte voor ondernemerschap</li><li>• Ruimte voor autonomie</li><li>• Gericht op duurzaamheid</li><li>• Leeromgeving met begeleiding en samen met peers</li><li>• Goede arbeidsvoorwaarden</li><li>• Inzicht krijgen in loopbaanpad</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht in talenten/talent ontdekken</li><li>• Ontdekken wat bij je past</li><li>• Vaste baan</li><li>• Mogelijkheid tot doorgroeien (in loopbaanpad)</li><li>• Eventueel maatwerktrainingen/-opleidingen wanneer vaste baan wordt aangeboden</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Intervisie en coaching</li><li>• Werken aan een business case</li><li>• Leren hoe 'het' bij Koppert werkt (leerprogramma per afdeling)</li><li>• Een week meelopen met de CEO</li><li>• Internationale exposure</li></ul> |



## Sessie 7 – Bespreken menukaart – Naar welk leerarrangement wordt toegewerkt?

### Introductie

Sessie 7 is een interne bijeenkomst. Dit betekent dat de bijeenkomst binnen de individuele bedrijven plaatsvindt, met voornamelijk de interne schil. Tijdens deze sessie wordt de uitkomst van de menukaart besproken en wordt er gekeken welk leerarrangement kan bijdragen aan de gewenste toekomstsituatie. Door middel van deze sessie wordt bepaald naar welk leerarrangement wordt toegewerkt.

### Waarom

Deze bijeenkomst zorgt ervoor dat alle deelnemers van een bedrijf zich kunnen scharen achter het plan wat tot stand komt, doordat gezamenlijk wordt besproken naar welk leerarrangement wordt toegewerkt. Het is belangrijk dat alle participanten zich hierin gehoord voelen. Het is fijn als iedereen zich kan vinden in de plannen. Eventuele verschillen in visie kunnen besproken worden.

### Werkvormen

- Creatietafel of Dialoogsessie

### Benodigdheden

- Uitgewerkte menukaart(en).
- Uitgewerkte persona('s) en bedrijfsscan als referentie.

| Week | Sessie                                                                           | Doel                                                                                                                                                                         | Aanwezig                                                                | Duur                    | Beoogd resultaat                                                                                                                                                                                      |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12   | 7: Bijeenkomst –Bespreken menukaart, naar welk leerarrangement wordt toegewerkt? | <ul style="list-style-type: none"><li>• Toespitsen op de beoogde doelen, deze verder aanscherpen in de menukaart, voor de korte termijn en de middellange termijn.</li></ul> | <b>Interne bijeenkomst:</b> Workshopleider + participanten per bedrijf. | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Er is duidelijke waar concreet naartoe wordt gewerkt in de toekomstsituatie en wat hoe de ontwikkelbehoefte gestalte krijgt in een leerarrangement.</li></ul> |

# Werkvormen: Creatietafel en Dialoogsessie

Afhankelijk van hoe ver de plannen van de participanten zijn uitgewerkt kan worden gekozen uit twee verschillende werkvormen, namelijk de creatietafel of de dialoogsessie.

## **Creatietafel**

De creatietafel is een werkvorm die kan werken als het bedrijf nog niet een heel concreet plan heeft voor het leerarrangement en behoefte heeft aan inbreng van (externe) mensen met een 'frisse blik'. De creatietafel is een sessie waarin concrete interventies en acties om doelen te bereiken worden bedacht en gebundeld. Dit wordt gedaan door middel van brainstormen. Vervolgens worden de plannen eventueel samengevoegd en geprioriteerd.

## **Dialoogsessie**

De dialoogsessie kan gebruikt worden als er al een concreet plan voor de interventie is. De deelnemers uit de externe schil gaan in dialoog over de opzet van de interventie met de deelnemers uit de interne schil, zodat nieuwe inzichten ontstaan en de plannen verder aangescherpt kunnen worden.

# Huiswerkopdracht: Contouren leerarrangement

Tussen sessie 7 en 8 werken de bedrijven afzonderlijk verder aan hun beoogde leerarrangement. In sessie 8 presenteren de participanten de contouren van dit beoogde leerarrangement in een interne bijeenkomst.

De huiswerkopdracht is erop gericht om intern de contouren te schetsen van het leerarrangement: Wat zijn de plannen, wie zijn betrokken, op welke termijn gaan de plannen uitgevoerd worden en wat zijn de doelen die behaald moeten worden?

Na de interne bijeenkomst van sessie 8 zal de presentatie uitgebreid worden. Het leerarrangement zal gevisualiseerd worden in een eindproduct. Het kan daarom helpen om alvast een beeld te schetsen van de mogelijkheden van de visualisatie, zodat er in de interne bijeenkomst besproken kan worden hoe deze er uiteindelijk uit moet komen te zien.

Voor inspiratie kan gekeken worden naar de voorbeelden van de casusbedrijven, vanaf slide 36.

| Week | Sessie                              | Doel                                                                                 | Aanwezig                                               | Duur     | Beoogd resultaat                                                                                                                                                |
|------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | Huiswerk: contouren leerarrangement | <ul style="list-style-type: none"><li>Werken aan contouren leerarrangement</li></ul> | Workshopleider + interne participanten van het bedrijf | Variabel | <ul style="list-style-type: none"><li>De contouren van een leerarrangement zijn bepaald en er is nagedacht over een visualisatie van het eindproduct.</li></ul> |

# Sessie 8 – Contouren leerarrangement

## Introductie

Tijdens deze interne bijeenkomst komen de bedrijven afzonderlijk van elkaar bijeen en worden de contouren van het leerarrangement gepresenteerd en verder uitgewerkt. Ook wordt er besproken hoe het eindproduct zal worden gevisualiseerd in een presentatie.

## Waarom

Deze bijeenkomst heeft als doel om intern consensus te bereiken over de toekomstsituatie waar naartoe wordt gewerkt en een duidelijk plan te schetsen zodat het eindproduct kan worden uitgewerkt.

## Werkvormen

- Presentatie
- Discussie

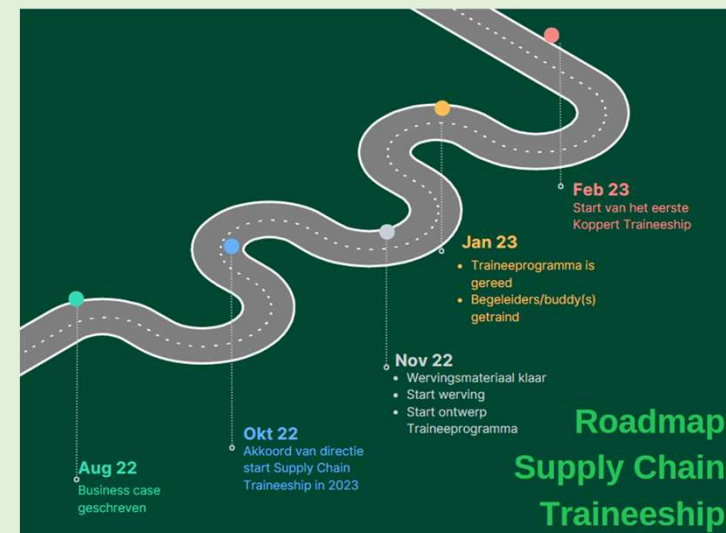
## Benodigheden

- Presentatiefaciliteiten (laptop, beamer, etc.)

| Week | Sessie                                     | Doel                                                                                                                              | Aanwezig                                                                | Duur                    | Beoogd resultaat                                                                                                                                                                             |
|------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16   | 8. Bijeenkomst - contouren leerarrangement | <ul style="list-style-type: none"><li>• Contouren leerarrangement en gevisualiseerde vorm eindproduct intern bespreken.</li></ul> | <b>Interne bijeenkomst:</b> Workshopleider + participanten per bedrijf. | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Er is duidelijke waar concreet naartoe wordt gewerkt in de toekomstsituatie en hoe de ontwikkelbehoefte gestalte krijgt in een eindproduct</li></ul> |

# Huiswerkopdracht: Uitwerking leerarrangement en visualisatie eindproduct

Ter voorbereiding bijeenkomst 9 maken de deelnemende bedrijven een presentatie over hun beoogde leerarrangement. Voor de presentatie bepalen de participanten wie deze zal geven en op welke manier. Het is de bedoeling dat het eindproduct wordt gevisualiseerd. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van bijvoorbeeld een infographic, een roadmap of een PowerPoint presentatie. Hieronder ziet u voorbeelden.



| Week | Sessie                                                                | Doel                                                                                                                                                    | Aanwezig                              | Duur | Beoogd resultaat                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | Huiswerk:<br>uitwerken leerarrangement<br>en visualisatie eindproduct | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentatie voorbereiden van uitgewerkte leerarrangement</li> <li>Werken aan visualisatie eindproduct</li> </ul> | Interne participanten van het bedrijf |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitgewerkt leerarrangement</li> <li>Visualisatie eindproduct</li> </ul> |

# Sessie 9 – Uitwerken resultaten

## Introductie

Tijdens deze bijeenkomst presenteren de deelnemende bedrijven hun plannen aan elkaar. Plannen hoeven niet door de bedrijven alléén worden uitgevoerd. Bespreek daarom wat samen opgepakt kan worden: Wie kan helpen om de plannen uit te voeren?

Op de volgende slides zijn concrete voorbeelden van de casusbedrijven in het onderzoek. De kracht van deze aanpak is dat het maatwerk is, aansluitend op de vraag van het bedrijf. Bij ieder bedrijf zal er een ander voorbeeld naar voren komen. Er is geen blauwdruk, maar het gaat over thema's die bij de bedrijven passen, waarvan zij het nodig vinden deze op te pakken.

## Waarom

Door middel van de presentaties kan men in deze setting de resultaten aan elkaar spiegelen. Resultaten moeten concreet worden gemaakt, anders blijft een ontwikkelplan meestal liggen in de waan van de dag. Door het delen van de plannen is er niet alleen de mogelijkheid voor de bedrijven om kritische vragen te stellen over de plannen van het andere bedrijf, om ze zo te helpen hun plannen aan te scherpen, maar het geeft ook de mogelijkheid om elkaar te inspireren, enthousiasmeren en om vast te stellen waar de participanten elkaar zouden kunnen helpen in het proces.

## Werkvormen

- Presentatie
- dialoogsessie

## Benodigheden

Presentatiefaciliteiten (laptop, beamer, etc.)

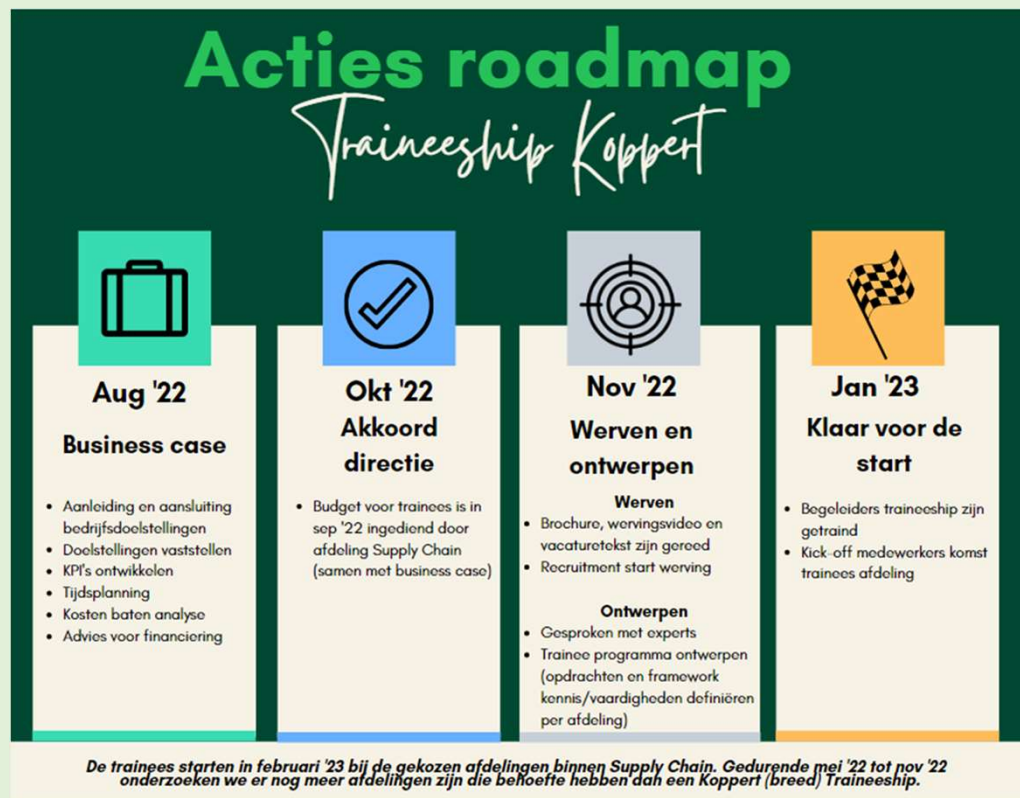
| Week | Sessie                                                  | Doel                                                                                                                                                                     | Aanwezig                                                                                                                                     | Duur                    | Beoogd resultaat                                                                                                                                           |
|------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20   | 9: Bijeenkomst –presentatie gevisualiseerde eindproduct | <ul style="list-style-type: none"><li>• Uitgewerkte resultaten van het leerarrangement spiegelen met de aanwezigen, om deze waar nodig verder aan te scherpen.</li></ul> | Workshopleiders + participanten + extra uitgenodigde mensen met inzicht over thema's binnen de leerarrangementen (verrijking externe schil). | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Het eindproduct, visueel gepresenteerd in bijvoorbeeld een infographic, roadmap, is verder aangescherpt.</li></ul> |

# Voorbeeld: Koppert

Hoe creëren we meer bekendheid buiten de sector?  
Hoe kunnen we laten zien dat Koppert een gave en interessante werkgever is en kunnen we in de krappe arbeidsmarkt potentiële medewerkers aantrekken?



Koppert wil de leercultuur in het bedrijf bevorderen en zorgen voor **meer instroom en behoud** van medewerkers. Na het signaleren, verkennen en doorgronden van dit thema werd bepaald dat ze dit wilden doen door middel van een traineeship. Door de werkvormen werd onderzocht wat de wensen, behoeften, dromen en verlangens zijn van een trainee. Ook werd bepaald welke resultaten moeten worden bereikt om een traineeship op te starten. Uiteindelijk kregen de plannen gestalte in het leerarrangement: de concrete plannen voor het traineeship. Op de volgende pagina is te zien hoe de plannen zijn gevisualiseerd in een eindproduct. Na het onderzoek zijn de plannen van Koppert opgepakt en is er een blauwdruk ontwikkeld voor een *supply chain traineeship in de Food & Flower Industry*.



# Voorbeeld: Duijvestijn tomaten

Hoe kunnen we meer eigenaarschap realiseren van de missie en visie op de kernwaarden in het bedrijf, binnen alle lagen (aandeelhouders, MT, middenkaders en medewerkers)?

Hoe kunnen we jong potentieel behouden, terwijl we in een transformatie zitten (aandeelhouders/oude generatie krijgen andere, minder grote rol). Hoe kunnen de jonge leidinggevendenden een volgende stap maken?



Duijvestijn tomaten wil de leercultuur in het bedrijf bevorderen door middel van leiderschapsontwikkeling en het centraal stellen van hun kernwaarden. Na het signaleren, verkennen en doorgronden van dit thema werd bepaald dat ze dit wilden doen door middel van verschillende gespreksrondes. Door de werkvormen met de persona en de menukaart werd de doelgroep bepaald en een plan uitgewerkt. Deze zijn te zien op de volgende pagina.

Na het onderzoek is het ontwikkelplan van Duijvestijn tomaten verder opgepakt. Er wordt een training over communicatie en leidinggeven ontwikkeld voor verschillende managementlagen.

# Tijdpad en toekomstplan Duijvestijn Tomaten

Gesprekken management  
team onderling

Gesprekken  
managementteam en  
middenkader

Gesprekken middenkader en  
uitzendkrachten  
(functioneringsgesprekken)

## Kernwaarden:

- Werkplezier
- Ondernemerschap
- Innovatie
- Klantgerichtheid
- Duurzaamheid
- Maatschappelijke betrokkenheid

Voor de leiderschapsontwikkeling werd nagedacht over het bieden van opleidingen aan medewerkers. Deze opleidingen worden op dit moment ontwikkeld.



# Huiswerkopdracht: voorbereiding eindpresentatie

Na de sessie waarin de bedrijven hun plannen aan elkaar hebben gepresenteerd en door middel van een dialoogsessie elkaar feedback hebben gegeven, gaan de bedrijven verder met het uitvoeren van hun plannen. Als huiswerkopdracht bereiden zij een eindpresentatie voor, die gepresenteerd wordt tijdens een 'groots' opgezet *Kenniscafé*. Deze laatste bijeenkomst is bedoeld om successen te vieren en om van en met elkaar te leren.

De eindpresentatie heeft als doel om een kort overzicht te geven van de uitgevoerde werkzaamheden in het gehele proces en om het eindproduct en de toekomstplannen te visualiseren. De visualisatie van het eindproduct die gemaakt was voor sessie 9 kan hierbij als basis worden gebruikt, eventueel aangepast naar aanleiding van de gekregen feedback tijdens deze bijeenkomst.

Tijdens het kenniscafé kunnen ook geïnteresseerden worden uitgenodigd die tot dusver niet zijn betrokken bij het project. Daarom is het belangrijk om het proces en de plannen toe te lichten op een manier die voor iedereen is te volgen.

De workshopleiders van de verschillende bedrijven kunnen onderling afstemmen hoeveel tijd er tijdens het Kenniscafé zal worden gereserveerd voor de presentaties. Het kan beperkt worden tot een pitch van slechts enkele minuten of er kan gekozen worden voor een korte presentatie.

| Week | Sessie                                 | Doel                                                                                                                                                  | Aanwezig                                               | Duur     | Beoogd resultaat                                                           |
|------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------|
|      | Huiswerk: Eindpresentatie voorbereiden | <ul style="list-style-type: none"><li>Vastleggen opgedane kennis uitwerken en concrete resultaten leerarrangement verwerken voor kenniscafé</li></ul> | Workshopleider + interne participanten van het bedrijf | Variabel | <ul style="list-style-type: none"><li>Presentatie eindresultaten</li></ul> |

# Sessie 10 – Eindpresentatie

## Introductie

Tijdens het Kenniscafé zijn alle deelnemers van de projecten samen om het project af te sluiten. Ook eventuele geïnteresseerden die niet mee hebben gedaan aan het project kunnen aansluiten om geïnspireerd te raken zelf een ontwikkeltraject te starten. Tijdens het Kenniscafé presenteren de deelnemende bedrijven het proces wat zij hebben doorlopen en geven zij een pitch over de uitkomst en hun toekomstplannen.

## Waarom

Net zoals bij de startbijeenkomst is het van belang een formeel moment te hebben om het project af te sluiten. Ondanks dat de deelnemende bedrijven in alle waarschijnlijkheid ook na het Kenniscafé nog zullen doorwerken aan hun leer- en ontwikkelvraagstuk, is het belangrijk om een bijeenkomst te hebben waarin iedereen elkaar nog een keer kan spreken. Omdat de deelnemende bedrijven elkaar het hele proces hebben geholpen is het belangrijk dat ze ook op het einde op de hoogte zijn van elkaars uitkomsten en plannen.

## Werkvormen

- Pitches / Presentaties
- Gastspreker

## Benodigheden

- Locatie
- Bijeenkomst-agenda
- Presentatiefaciliteiten (laptop, beamer, etc.)

| Week | Sessie         | Doel                                                                                                                                   | Aanwezig                                           | Duur                    | Beoogd resultaat                                                                                                                                                                                                                               |
|------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 24   | 10: Kenniscafé | <ul style="list-style-type: none"><li>• Opgedane kennis delen met anderen, anderen inspireren</li><li>• Feedback uitwisselen</li></ul> | Zo veel mogelijk participanten en geïnteresseerden | Eén dagdeel (3 – 4 uur) | <ul style="list-style-type: none"><li>• De deelnemers hebben het project succesvol afgerond</li><li>• Deelnemers hebben feedback gekregen op hun plannen</li><li>• Externe geïnteresseerden zijn geïnspireerd</li><li>• Kennisdeling</li></ul> |

# Werkvorm: Pitch

Een pitch is een overtuigend en enthousiasmerend verhaal. Het is een korte presentatie van slechts enkele minuten. In dit geval over het ontwikkelde leerarrangement. Het is belangrijk om bij het voorbereiden van de pitch je toehoorders in gedachten te nemen: wat kunnen zij met het verhaal?

Je wilt mensen overtuigen van de gekozen aanpak en ze motiveren mee te doen. Denk daarom na over criteria als:

- *Bruikbaarheid, wenselijkheid, haalbaarheid*
- *Aantrekkelijkheid, onderscheidend vermogen*
- *(Strategische) potentie, acceptatie*
- *Functionaliteit, duurzaamheid, circulariteit*
- *Beweging (overtuigend) realiseren in de sector*
- *Verbinding maken met mensen*
- *Meervoudig kijken*



## Toehoorders

Tijdens de pitch noteren de toehoorders wat opvalt en wat overtuigend is. Wat heeft potentie, kans op impact? Ben jij of ken jij iemand die zou kunnen bijdragen aan de plannen van het pitchende bedrijf?

# Disclaimer en uitnodiging

De workshop templates zijn, zoals de naam al aangeeft, templates. De kracht van templates is dat ze een bepaalde structuur aangeven en dus houvast bieden. Tegelijkertijd doen ze recht aan de verschillen en variatie die in de praktijk binnen de sector aanwezig zijn én aan de complexiteit van de thematiek. Deze templates zijn daarom bewust geen 'kant en klaar recepten'.

De uitnodiging is om de templates aan te passen en door te ontwikkelen. Daarmee wordt de kennisstroom van hoe een lerende omgeving voor een leven lang ontwikkelen er in de Greenport uit kan zien, verder gevuld. Deze templates zijn geschreven voor HRD afdelingen en ontwikkelaars van leerarrangementen. Om met de templates aan de slag te gaan in bedrijven adviseren wij bovendien dat een deskundige procesbegeleider betrokken is. De toepassing van de templates en de voorgestelde aanpak kunnen gezien worden als een gezamenlijke zoektocht om samen een weg te creëren naar een sterke leercultuur en antwoorden te vinden op vraagstukken rondom een leven lang ontwikkelen.



# Referenties & Colofon

# Referenties

## Leespresentatie

Biemans, P., Sjoer, E., Slijper, J., Dobbinga, S., & Van Harn, R. (2022). *Naar een lerende omgeving voor een leven lang ontwikkelen*. De Haagse Hogeschool & Hogeschool Inholland.

## Overige referenties in de slides

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (n.d.) *SLIM: subsidieregeling leren en ontwikkelen in het mkb*.

<https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/slim>

Van den Berg, N., & Treurlings, C. (2019). *Van praktijkvraag naar onderzoeksvraag*. Kennisrotonde.

Willenborg, A., & Smeenk, W. (2017). *Shake it! Een design thinking-spel voor innovatie en transformatie*. Boom.

## Meer informatie over Actieonderzoek

Van der Zouwen, T. (2022). *Actieonderzoek doen: Een routinewijzer voor studenten en professionals* (2nd ed.). Boom.

## Meer informatie over leercultuur in het MKB

Korevaar, R., van der Weide, J., Corporaal, S., Vos, M., & Witteveen, L. (2020). Leercultuur in het MKB: geen luxe, maar noodzaak. *HMR (Holland Management Review)*, 2020(192), 73-80.

# Colofon

Dit is een uitgave van Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool – November 2022

Indien u meer informatie wilt over het uitgevoerde onderzoek kunt u contact opnemen met de onderzoekers:

|                      |                                                    |                              |
|----------------------|----------------------------------------------------|------------------------------|
| Dr. Petra Biemans    | Lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap           | Petra.biemans@inholland.nl   |
| Dr. Ellen Sjoer      | Lector Duurzame Talentontwikkeling                 | E.Sjoer@hhs.nl               |
| Dr. Jeany Slijper    | Associate lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap | Jeany.vanbeelen@inholland.nl |
| Sjoerd Dobbinga, MSc | Onderzoeker Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling  | S.dobbinga@hhs.nl            |

Voor contact over organisatieontwikkeling binnen de Greenport-West Holland kunt u contact opnemen met Hanneke Bor, projectleider.

|                  |                                                                                              |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Drs. Hanneke Bor | <a href="mailto:hanneke.bor@greenportwestholland.nl">hanneke.bor@greenportwestholland.nl</a> |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|

*Naar een lerende omgeving voor een Leven Lang Ontwikkelen* is gelicentieerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal.



Partners  
SLIM Project

**inholland**  
hogeschool

**HORTI**  
**HEROES**

**K**  
Koppert

**DE HAAGSE**  
HOGESCHOOL

  
**DUIJVESTIJN**  
next generation growers

  
**Kasgroeit**

  
**GREENPORT**  
West-Holland

 **Lentiz** | cursus & consult