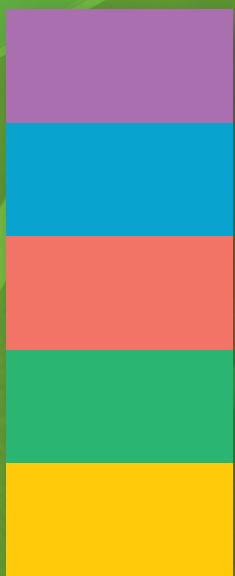


	STRATEGIE Wat is de focus van het leren? Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?	STRUCTUUR Hoe is het leren georganiseerd? Hoe is het leeraanbod opgebouwd?	CULTUUR Wat zijn de basiswaarden? Wat is de leiderschapsstijl?	MENSEN Waarom leert de medewerker? Hoe ziet de organisatie de medewerker?	MIDDELEN Hoe worden leermiddelen en ondersteunende middelen ingezet?	RESULTATEN Welke bijdrage levert leren aan de organisatie? Hoe wordt dit resultaat geëvalueerd?
AD HOC	Leren wordt incidenteel en willekeurig ingezet om problemen op te lossen of als beloning voor medewerker. Het leren heeft geen (bewuste) relatie met de organisatiestrategie.	De verantwoordelijkheid voor leren is niet belegd bij specifieke afdeling of functie. Initiatief voor volgen van opleiding ligt bij medewerker of leidinggevende.	Loyaliteit, inzet, discipline, probleemgerichtheid. Sturend leiderschap	Medewerker ontwikkelt op basis van persoonlijke belangstelling of in opdracht van leidinggevende. Medewerker wordt gezien als inwisselbaar.	De keuze voor de inzet van leermiddelen wordt per situatie gemaakt. Er zijn geen ondersteunende middelen. De leidinggevende beslist of de medewerker een opleiding mag volgen.	Resultaat van opleidingen op producten en processen is willekeurig. Er wordt niet structureel geëvalueerd, hooguit op reactieniveau.
KWANTITATIEF	Leeroplossingen zijn voornamelijk functiegericht. Er is nauwelijks een relatie tussen leren en de organisatiestrategie.	Opleidingscoördinator/afdeling heeft makelaarsfunctie. Aanbod voornamelijk gericht op wettelijke eisen.	Orde, rationaliteit, duidelijkheid. Sturend leiderschap, gericht op beheersing.	Medewerker ontwikkelt zich binnen de functie om aan eisen te blijven voldoen. Medewerker wordt gewaardeerd om het uitvoeren van zijn functie.	Keuze voor leermiddelen op basis van efficiëntie. Beperkte tools voor planning en administratie. Opleidingscoördinator bewaakt het budget.	Medewerkers zijn gecertificeerd. De organisatie voldoet aan de kwaliteitseisen. Opleidingscoördinator voornamelijk reactieniveau en leerniveau.
KWALITATIEF	Leren is gericht op de vakbekwaamheid van medewerkers. De organisatiestrategie stuurt het leeraanbod.	L&D stroomlijnt leren, biedt centraal opleidingsaanbod en bewaakt de kwaliteit. L&D haalt de opleidingsbehoefte op bij de business.	Kwaliteit, effectiviteit, stabiliteit. Situationeel leidinggeven.	Loopbaanontwikkeling. Match vraag en aanbod personeel. Medewerker ontwikkelt zich reactief en volgt het aanbod.	Keuze voor leermiddelen op basis van kwaliteit en efficiëntie. Leren wordt ondersteund door LMS voor planning, uitvoering en registratie. L&D beheert (een deel) van het budget.	Kennisoverdracht leidt tot verbetering van de kwaliteit van huidige producten en processen. Structurele evaluatie op leer- en toepassingsniveau.
VOLWASSEN	Leren is gericht op het implementeren van de organisatiedoelstellingen. De visie op leren is afgeleid van de organisatiestrategie.	L&D inspireert tot leren met een aanbod van formele en informele leerinterventies. L&D adviseert de directie over leren.	Veranderen, verbeteren, flexibiliteit. Dienend leiderschap, coaching door de manager.	Talentontwikkeling. Medewerker wordt gezien als kapitaal en kritische succesfactor. Medewerker ontwikkelt zichzelf pro-actief en wordt daartoe ook gestimuleerd.	Keuze voor leermiddelen op basis van effectiviteit. Middelen ondersteunen sociale en informele leerprocessen. Verantwoordelijkheid voor inzet middelen ligt deels in de lijn.	Kennisdeling leidt tot continue vernieuwing van huidige producten en processen. Structurele evaluatie op impact niveau.
CREËREND	Leren staat in dienst van innovatie. De visie op leren en de organisatiestrategie beïnvloeden elkaar wederzijds.	Medewerkers inspireren elkaar en organiseren zelf het leren. Leren is vanzelfsprekend en continu aanwezig in de gehele organisatie.	Experimenteren, creativiteit, denken in mogelijkheden, verantwoordelijkheid nemen. Leider is voorbeeld, inspirator, motivator.	Persoonlijk meesterschap. Medewerker ontwikkelt zichzelf en de organisatie vanuit bevoegdheid en op eigen kracht. Medewerker vult zijn rol in op basis van talenten.	Een goed idee met voldoende draagvlak is leidend voor de inzet van middelen. Middelen maken experimenteren en innoveren mogelijk.	Kenniscreatie leidt tot innovatie en wendbaarheid. Er is een cultuur van continue verbetering waarbij op impact niveau wordt geëvalueerd.



PPL

the human network