

PPL POSITIONEREN
EN PROFESSIONALISEREN
VAN LEREN

BEGRIPPEN KADER

Begrippenkader

Positioneren en professionaliseren van leren

© L&D Talents 2024



Bezoekadres

Orteliuslaan 855
3528 BE Utrecht

Postadres

Postbus 3072
3502 GB Utrecht

(030) 890 54 30
office@ldtalents.nl

Meer weten? Extra exemplaren bestellen?

www.ldtalents.nl

Of volg ons via social media

 [linkedin.com/company/ldtalents](https://www.linkedin.com/company/ldtalents)

 [instagram.com/ldtalents](https://www.instagram.com/ldtalents)



INHOUD

Inleiding 2

De verschillende posities van het PPL-model 4

AD HOC 5

KWANTITATIEF 10

KWALITATIEF 14

VOLWASSEN 18

CREËREND 22

Aan de slag met het PPL-model 26

Literatuur 27

Auteurs 27

PPL-model 28

INLEIDING

Learning & Development (L&D) is onmisbaar voor succes. Veel organisaties zoeken naar de beste manier om dit vorm te geven, afgestemd op hun doelstellingen.

Het model voor Positioneren en Professionaliseren van Leren (PPL) van L&D Talents geeft taal aan de verschillende aspecten van leren in een organisatie. Dit maakt het mogelijk om vanuit verschillende perspectieven naar leren te kijken en daarover een constructief gesprek te voeren. Zo kan een organisatie een weloverwogen keuze maken over hoe zij leren willen en kunnen inzetten voor organisatiesucces.

De vijf posities

Het PPL-model beschrijft vijf posities: ad hoc, kwantitatief, kwalitatief, volwassen en creërend. Deze posities zijn gebaseerd op het werk van Bolhuis & Simons (1999). Het uitgangspunt is dat de organisatie zich professionaliseert naar de positie die het meest ondersteunend is aan de organisatiedoelstellingen. De meeste organisaties die L&D Talents begeleidt, streven vanuit een 'ad hoc' of 'kwantitatieve' positie naar verbetering van de huidige kwaliteit ('kwalitatieve' positie) dan wel continue vernieuwing ('volwassen' positie). Een 'creërende' positie is pas noodzakelijk als innovatie en wendbaarheid de primaire processen zijn.

De zes aandachtsgebieden

De zes aandachtsgebieden strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten vormen de kolommen van het PPL-model. De aandachtsgebieden zijn gebaseerd op de managementbouwstenen van Nieuwenhuis (2008). Voor ieder aandachtsgebied beantwoorden we enkele vragen. Deze vragen staan bovenaan iedere kolom.

Professionaliseren van leren

Voor professionals die zich richten op het versterken van hun organisatie, is het essentieel om leerprocessen zo in te richten dat ze optimaal bijdragen aan het bereiken van de bedrijfsdoelen. Dit gaat over het slim benaderen, verbeteren of herzien van bepaalde aandachtsgebieden.

Professionaliseren is niet per se een proces dat altijd bewust plaatsvindt. Vaak kan een verschuiving in aandacht naar specifieke gebieden suggereren dat een vernieuwde benadering beter aansluit bij de huidige behoeften van de organisatie. Het wordt pas duidelijk waar verdere ontwikkeling nodig is wanneer uitdagingen aan het licht komen.

Het PPL-model speelt een belangrijke rol bij het herkennen en begrijpen van deze uitdagingen, alsook voor het erkennen van de behoefte aan professionalisering. Dit model is een hulpmiddel voor iedereen die zich richt op het ontwikkelen en verbeteren van leerprocessen binnen een organisatie.

Balans tussen de aandachtsgebieden

Het succesvol verbeteren van leren binnen een organisatie vraagt om evenwicht tussen verschillende aandachtsgebieden. Wanneer deze gebieden goed op elkaar afgestemd zijn, ondersteunt dit de groei en verandering van de organisatie. Maar als er één gebied achterblijft, kan dit het leerproces binnen de organisatie juist belemmeren.

Cumulatieve ontwikkeling

Professionaliseren van leren werkt cumulatief. In elke positie wordt voortgebouwd op de voorgaande posities. Bekijk, met de ambitie van de gewenste positie in het achterhoofd, wat relevant is om uit de voorgaande posities mee te nemen.

DE VERSCHILLENDE POSITIES VAN HET PPL-MODEL

Hierna lees je van elke positie een uitgebreide omschrijving: we geven aan wat de essentie is en benoemen voorbeelden per positie.

AD HOC

Wat is de essentie?

Leren heeft geen (bewuste) relatie met de organisatiestrategie. De verantwoordelijkheid voor Learning & Development (L&D) is nergens belegd. Leren wordt gezien als iets wat je in een formele onderwijsomgeving doet en niet als een onderdeel van het werk. Incidentele opleidingsinitiatieven komen van individuele medewerkers of leidinggevenden.

Opleiden wordt ingezet als beloning of om acute problemen op te lossen. Zonder een gestructureerd plan of beheer is de inhoud van de opleidingen variabel en gericht op individuele behoeften, zonder langetermijnvisie. Er zijn weinig expliciete regels en procedures. Tijd om te leren en ondersteunende middelen zijn niet structureel aanwezig of ingericht.

Het resultaat van opleidingen is onvoorspelbaar. Evaluatie is meestal gericht op het direct verzamelen van feedback na een leeractiviteit. Hierbij ligt de focus op het directe gevoel van deelnemers over de leeractiviteit.

Wat zijn voorbeelden van organisaties in deze positie?

Kleine organisaties met een informele structuur. MKB, stichtingen of kleinere familiebedrijven.

STRATEGIE

Leren heeft geen (bewuste) relatie met de organisatiestrategie.

Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?

Leren draagt niet expliciet bij aan het organisatiebeleid en de organisatiestrategie. Daar is ook niet over nagedacht. Er is geen uitgeschreven, gedeelde visie op leren. Learning & Development is geen onderwerp dat op de agenda staat van het management.

STRUCTUUR

De verantwoordelijkheid voor leeractiviteiten is niet belegd bij een specifieke afdeling of functie. Het initiatief voor het volgen van een training of cursus komt van de medewerker of leidinggevende. Het leeraanbod wordt gestuurd door individuele behoeften.

Hoe zijn de processen rondom leren georganiseerd?

Er zijn geen afspraken gemaakt over planning, uitvoering en beheer van leeractiviteiten. De verantwoordelijkheid voor Learning & Development is niet belegd bij een specifieke afdeling of functie. Als leermiddelen worden ingekocht, ligt het eigenaarschap bij de medewerker die een probleem wil oplossen, of bij de leidinggevende. De beslissing voor het inkopen van een

leermiddel wordt expliciet door de leidinggevende genomen. Hiervoor zijn geen formele keuzerichtlijnen. Er is geen centraal aanspreekpunt. Het initiatief tot opleidingen kan vanuit een medewerker of leidinggevende, of eventuele HR-expert komen.

Hoe is het leeraanbod ingericht?

De inhoud van leeractiviteiten is afhankelijk van de vraag of het initiatief van medewerkers, leidinggevend en of HR-experts. De leeractiviteiten kunnen gericht zijn op persoonlijke- of professionele ontwikkeling. Het zijn eenmalige interventies zonder langetermijnvisie of plan voor de hele organisatie. Het is niet per definitie zo dat er in deze positie weinig wordt geleerd. Er wordt niet bewust over het waarom en hoe van leren nagedacht.

CULTUUR

Loyaliteit en oplossingsgerichtheid zijn belangrijk. Leren is een oplossing voor een probleem of een beloning.

Wat zijn de basiswaarden?

Belangrijke waarden zijn loyaliteit en oplossingsgerichtheid.

Hoe kijkt de organisatie naar leren?

Leren is geen bewust, uitgesproken thema in de organisatie. Leren is iets dat je op school of tijdens een cursus doet. Leren op de werkplek wordt niet (h)erkend als leren. Leren tijdens het werk wordt gezien als snelle oplossing voor een probleem op de werkvloer dat opgelost moet worden. Een training volgen kan ook een beloning zijn omdat je je werk goed doet.

MENSEN

Medewerkers leren incidenteel, voornamelijk in formele, klassikale omgevingen. De relatie tussen leidinggevende en medewerker is hiërarchisch, informeel en taakgericht. Expertise en bewustzijn over Learning & Development is beperkt.

Hoe leert de medewerker?

Leeractiviteiten worden incidenteel ingezet, op het moment dat er een acute behoefte is aan een opleiding of training. Medewerkers leren tijdens formele opleidingen en trainingen, veelal klassikaal. De leidinggevende stuurt de medewerker hier naartoe.

Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerker?

De relatie tussen leidinggevende en medewerker is hiërarchisch en informeel. Medewerkers werken taakgericht, in opdracht van hun leidinggevende. Leidinggevend en sturen met name op productiviteit en controleren de kwaliteit van het geleverde werk.

Welke expertise is er over Learning & Development?

Er is beperkte expertise binnen de organisatie op het gebied van Learning & Development. Het bewustzijn van de mogelijkheden die leeractiviteiten bieden, is eveneens beperkt.

MIDDELEN

De keuze voor de inzet van leermiddelen wordt per situatie gemaakt. Ondersteunende middelen zijn niet structureel aanwezig. Er is niet vastgelegd wanneer er geleerd wordt. De leidinggevende beheert het budget.

Welke leermiddelen worden ingezet?

Er is geen duidelijk plan voor hoe leermiddelen ingezet worden. Snel kiezen is belangrijker dan goed nadenken over de beste aanpak, wat vaak leidt tot een snelle, maar niet altijd doordachte keuze van leermiddelen. Die keuzes worden meestal gemaakt zonder echt te kijken naar wat er geleerd moet worden, zoals het begrijpen van bepaalde ideeën of het aanleren van nieuwe vaardigheden. De beslissing ligt meestal bij de persoon die op dat moment het probleem probeert op te lossen.

De leermiddelen die worden gekocht, zoals digitale tools, zijn vaak standaardoplossingen die je snel kunt gebruiken. Leeractiviteiten kunnen heel specifiek zijn, gericht op één probleem, of juist heel algemeen, zoals een standaardcursus zonder maatwerk. Over het algemeen wordt er niet onderzocht of er een bredere leerbehoefte binnen de organisatie bestaat, waardoor de kans op een oplossing die voor iedereen werkt kleiner wordt.

Welke ondersteunende middelen gebruikt de organisatie?

Er zijn geen administratieve of ondersteunende middelen om leren te faciliteren, zoals een LMS, authoring tool en technologische hulpmiddelen (bijvoorbeeld laptops en iPads). Er is geen ingeregelde support bij technische problemen.

Welke tijd is er beschikbaar voor leren?

Die organisatie heeft niet vastgelegd of leren binnen of buiten werktijd plaatsvindt. Soms staat er in de CAO welk percentage van het aantal contracturen een medewerker aan leren mag besteden. In goed overleg is er vaak veel mogelijk.

Wie is er verantwoordelijk voor het budget?

Het geld dat beschikbaar is voor leren wordt beheerd door de leidinggevende. Er is geen apart budget en geen heldere regels voor wanneer iemand mag deelnemen aan leeractiviteiten. In sommige gevallen staat in de arbeidsovereenkomst (CAO) dat elke werknemer recht heeft op een eigen budget om te leren. Dit budget kan voor zowel kleine als grote leeractiviteiten zijn, afhankelijk van wat de werknemer nodig heeft en wil bereiken.

RESULTATEN

Leren is gericht op korte termijn resultaat. Evaluatie bestaat uit het direct verzamelen van feedback na afloop van een leeractiviteit.

Welke bijdrage levert leren aan de organisatie?

Leren is gericht op korte termijn resultaat. Er wordt vooraf niet of nauwelijks stilgestaan bij het gewenste effect van de leeractiviteit.

Hoe evalueert de organisatie het leren?

Evaluatie is meestal gericht op het direct verzamelen van feedback na een leeractiviteit. Dit kan variëren van mondelinge reacties tot korte online enquêtes. Het doel is om tevredenheid over de leeractiviteit te meten, de ervaren relevantie voor het werk en de intentie om het geleerde te gebruiken.

VAN AD HOC NAAR KWANTITATIEF

Kern van de verandering

Bij het professionaliseren naar de kwantitatieve positie ligt de focus op het aandachtsgebied structuur.

Acties om te professionaliseren

Om van de ad hoc positie naar de kwantitatieve positie te bewegen, kan een organisatie verschillende acties ondernemen. Denk hierbij aan:

- Het inrichten van een overzichtelijk portfolio van opleidingen.
- Het opstellen van procedures rond inkoop, planning, uitvoering en beheer van opleidingen.
- Het bijscholen of aannemen van een medewerker op de functie van leermeester, praktijkbegeleider en/of opleidingscoördinator.



KWANTITATIEF

Wat is de essentie?

Er is weinig relatie met de strategie van de organisatie. Een specifieke persoon of team regelt de planning en het geven van de opleidingen. Leren is geordend en logisch, met het oog op efficiëntie en het beheersen van risico's. Het leeraanbod is voornamelijk gericht op wettelijke eisen en sterk gekoppeld aan de functie.

De hiërarchie speelt een grote rol. Er is weinig ruimte is voor persoonlijke groei buiten de functieomschrijving. Leermaterialen worden uitgekozen op basis van efficiëntie, met minimale ondersteuning voor het leerproces en weinig aandacht voor de planning ervan. Leren gebeurt tijdens werktijd, met budgetten die door de opleidingscoördinator worden beheerd. Evaluaties richten zich vooral op deelnemerstevredenheid, toetsresultaten en certificeringen.

Wat zijn voorbeelden van organisaties in deze positie?

Organisaties waarbij medewerkers aan specifieke wettelijke eisen voldoen om hun werk te mogen uitvoeren. Dit zie je bijvoorbeeld bij banken en verzekeringsmaatschappijen, zorginstellingen waar personeel een BIG-registratie nodig heeft, en productiebedrijven die veel waarde hechten aan veiligheid en het hebben van de juiste certificaten.

STRATEGIE

Er is nauwelijks een relatie tussen leren en de organisatiestrategie.

Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?

Er is nauwelijks een relatie tussen de organisatiestrategie en de wijze waarop leren wordt vormgegeven. Een uitgewerkte visie op leren is er niet. Er kan een beperkt opleidingsbeleid zijn, waarin is vastgelegd wanneer iemand in aanmerking komt voor een opleiding.

STRUCTUUR

De opleidingscoördinator is verantwoordelijk voor het plannen, de uitvoering en beheer van opleidingen. Het leeraanbod is voornamelijk gericht op wettelijke eisen en sterk gekoppeld aan de functie.

Hoe zijn de processen rondom leren georganiseerd?

Leren is een georganiseerd proces. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over hoe opleidingen gepland, uitgevoerd en beheerd worden. Deze taken vallen onder de verantwoordelijkheid van een opleidingscoördinator. Soms is er een jaarplan dat aangeeft welke opleidingen medewerkers moeten doen. Ook wordt bijgehouden of medewerkers de verplichte kwalificaties hebben gehaald. Deze informatie wordt zowel op centraal als op lokaal niveau bijgehouden.

Hoe is het leeraanbod ingericht?

De inhoud van leeractiviteiten is sterk gekoppeld aan de functie en gericht op het aantoonbaar bekwaam maken en houden van medewerkers. Medewerkers leren om te voldoen aan verplichte (wettelijke) eisen en certificeringen die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van de functie. In de HR-cyclus is er weinig aandacht voor persoonlijke ontwikkeling buiten het functieprofiel. Functie-eisen zijn de rode draad in opleiden. Leeractiviteiten worden extern ingekocht of door interne trainers verzorgd. Leren kan in de praktijk plaatsvinden in een meester-gezel situatie. De trainer is meestal iemand met veel kennis van het vakgebied, die ook een didactische training heeft gevolgd om deze kennis effectief over te brengen.

CULTUUR

Risicobeheersing en hiërarchie zijn belangrijk. Leren is gelijk aan opleiden en heeft als doel om aan de eisen van de functie te voldoen.

Wat zijn de basiswaarden?

Belangrijke waarden binnen de organisatie zijn risicobeheersing en hiërarchie. De bedrijfscultuur gekenmerkt zich door een sterke hiërarchie, nadruk op regels en procedures en gespecialiseerde taken. Er is een duidelijke scheiding tussen degenen die beslissen, denken en uitvoeren.

Hoe kijkt de organisatie naar leren?

Leren is gelijk aan opleiden. Kennis wordt gezien als macht en leren wordt gezien als noodzakelijk voor de taakuitvoering. Leren wordt gewaardeerd omdat het medewerkers in staat stelt om aan de eisen van hun functie te voldoen. Tegelijkertijd bestaat er angst dat medewerkers na het volgen van een opleiding de organisatie zullen verlaten, waardoor investeringen in leren als verspilling kunnen worden gezien.

MENSEN

Medewerkers leren binnen hun functie via gestandaardiseerde leeractiviteiten. De leidinggevende waardeert medewerkers om hun kennis en vaardigheden. L&D-expertise omvat training, begeleiding, planning, inkoop en kennis van regelgeving.

Hoe leert de medewerker?

Medewerkers leren binnen hun functie via gestandaardiseerde leeractiviteiten. De meeste leeractiviteiten worden klassikaal aangeboden of doormiddel van losstaande online kennismodules.

Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerker?

De leidinggevende waardeert medewerkers om hun kennis en vaardigheden. De relatie tussen leidinggevende en medewerker is hiërarchisch en formeel. De leidinggevende stuurt op het halen van de planning en doelstellingen die passen bij het functieniveau. De medewerker legt verantwoording af aan de leidinggevende.

Welke expertise is er over Learning & Development?

De L&D-expertise in deze positie bestaat uit het geven van trainingen, het begeleiden van medewerkers op de werkvloer, het plannen en organiseren van leeractiviteiten, en het inkopen van trainingen.

Denk aan rollen zoals leermeester, praktijkbegeleider en opleidingscoördinator. Ze hebben kennis van wet- en regelgeving, kwalificatiestructuren, relevante diploma's en certificeringen, en opleidingsinstellingen.

MIDDELEN

Efficiëntie is leidend in de keuze voor leermiddelen. Er zijn beperkte ondersteunende middelen. Functiegericht leren vindt plaats onder werktijd. De leidinggevende, de L&D-expert of een HR-expert beheert het budget.

Welke leermiddelen worden ingezet?

Leermiddelen zijn vooral gericht op het overbrengen van informatie, niet op het delen van kennis of het bieden van maatwerk. De keuze voor leermiddelen is gebaseerd op efficiëntie, waardoor ze herhaaldelijk kunnen worden ingezet voor grote groepen. Leveranciers en leermiddelen worden voornamelijk beoordeeld op het gemak dat ze bieden, niet zozeer op kwaliteit. De focus ligt op kostenbeheersing, met minder aandacht voor de opbrengsten.

Welke ondersteunende middelen gebruikt de organisatie?

Er zijn ondersteunende middelen voor planning, uitvoering, en beheer van opleidingen. Dit wordt geregeld met behulp van standaard applicaties, zoals Excel. Soms is er sprake van 'plug-and-play' oplossingen zoals een eenvoudig LMS.

Voor het ontwikkelen van (digitale) leeractiviteiten wordt gebruik gemaakt van laagdrempelige tools. Bij de inkoop van ondersteunende middelen is prijs het belangrijkste criterium. Helpdeskfaciliteiten worden ingehuurd.

Welke tijd is er beschikbaar voor leren?

In de meeste gevallen staat in de arbeidsovereenkomst (vaak in een CAO) dat werknemers de wettelijk verplichte opleidingen tijdens werktijd kunnen volgen. Het is aan de leidinggevende om te beslissen of medewerkers tijd krijgen voor extra ontwikkeling naast deze verplichte opleidingen.

Wie is er verantwoordelijk voor het budget?

De leidinggevende, de L&D-expert of een HR-expert beheert het budget voor (functiegerichte) opleidingen. De organisatie maakt gebruik van gelden uit opleidingsfondsen. Er is op afdelingsniveau budget beschikbaar voor niet verplichte opleidingen. Dit budget valt onder de verantwoordelijkheid van de leidinggevende.

RESULTATEN

Medewerkers zijn gecertificeerd en aantoonbaar vakbekwaam. Leren draagt bij aan borging van bestaande processen en producten. De nadruk ligt op het meten van specifieke leerresultaten, zoals toetsresultaten, slagingspercentages en certificeringen.

Welke bijdrage levert leren aan de organisatie?

Leren leidt tot individuele expertise. Met de geleerde kennis en vaardigheden waarborgt de medewerker de kwaliteit van bestaande processen en producten.

Hoe evalueert de organisatie het leren?

De nadruk ligt op het meten van specifieke leerresultaten, zoals toetsresultaten, slagingspercentages en certificeringen. Dit omvat vaak gestandaardiseerde tests en evaluaties om te bepalen of deelnemers de gewenste kennis of vaardigheden hebben verworven.

VAN KWANTITATIEF NAAR KWALITATIEF

Kern van de verandering

Bij het professionaliseren naar de kwalitatieve positie ligt de focus op de aandachtsgebieden strategie, structuur en cultuur. Dit houdt in dat er vanuit het jaarplan specifieke acties worden bepaald, met een budget dat is gereserveerd om in te kunnen spelen op de actuele leerbehoefte. Er moet een helder proces zijn om leervragen en ontwikkelbehoeften van afdelingen of teams in kaart te brengen.

Acties

Om van de kwantitatieve positie naar de kwalitatieve positie te bewegen, kan een organisatie verschillende acties ondernemen. Denk hierbij aan:

- Het analyseren van leerbehoeften in lijn met de organisatiedoelen en vertalen in een jaarplan.
- Het inrichten van een overzichtelijk aanbod van opleidingen in een LMS, aansluitend bij de functies of loopbaanpaden, bestaand uit zowel verplichte als niet verplichte onderdelen.
- Het inrichten van een cyclus en bijhorende procedures om het inkopen, ontwikkelen, aanvragen, volgen en evalueren van opleidingen efficiënt en effectief te laten verlopen.
- Het aannemen van één of meer opleidingsadviseurs, (e-learning)ontwikkelaars of ontwerpers om leervragen te analyseren en leeractiviteiten te ontwikkelen en implementeren, in samenwerking met inhoudsdeskundigen.
- Het inbedden van leren in de HR-cyclus, gekoppeld aan loopbaanbeleid.

KWALITATIEF

Wat is de essentie?

Het leeraanbod sluit naadloos aan op de organisatiestrategie, met de nadruk op efficiëntie en hoge kwaliteit. Leren en ontwikkelen is ondergebracht bij een stafafdeling, meestal HR. Deze afdeling zoekt uit welke opleidingen nodig zijn, zorgt voor een gestroomlijnd proces en bewaakt de kwaliteit. Het leeraanbod is uitgebreid en gestandaardiseerd, georganiseerd in leerlijnen voor specifieke functies en loopbaanpaden. Er zijn zowel verplichte als optionele onderdelen, met een mix van formele en informele leeractiviteiten.

De cultuur stimuleert voortdurende professionele ontwikkeling en vakbekwaamheid. Medewerkers hebben toegang tot allerlei (digitale) leermaterialen en een Learning Management System (LMS). De meeste leeractiviteiten vinden plaats tijdens het werk. Er wordt regelmatig gekeken naar hoe effectief de leeractiviteiten zijn, zowel in termen van wat er geleerd wordt als hoe dit in de praktijk wordt gebracht.

Wat zijn voorbeelden van organisaties in deze positie?

Organisaties die veel waarde hechten aan een duidelijke hiërarchie en het volgen van gestandaardiseerde procedures. Denk hierbij aan sectoren zoals banken, retail, en de levensmiddelenindustrie, maar ook overheidsorganisaties zoals uitvoeringsorganisaties en ministeries. In deze organisaties zijn er centraal georganiseerde stafafdelingen. Zij zorgen voor eenduidigheid, structuur en het naleven van procedures, wat essentieel is voor hun effectief functioneren.

STRATEGIE

De organisatiestrategie stuurt het leeraanbod.

Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?

Leren komt direct voort uit de organisatiedoelstellingen en is een onderwerp op de agenda van het management. De organisatiestrategie wordt vertaald naar een uitgebreid leeraanbod. In deze positie is een visie op leren uitgewerkt. In de praktijk is er soms een verschil tussen de uitgewerkte visie en de feitelijke organisatie.

STRUCTUUR

De L&D-afdeling verzamelt opleidingsbehoeften en stelt opleidingsplannen op. Er is ondersteuning op de logistieke processen. Het leeraanbod is gestandaardiseerd en georganiseerd in leerlijnen en loopbaanpaden.

Hoe zijn de processen rondom leren georganiseerd?

Learning & Development is belegd bij een stafafdeling, meestal HR. De processen rond Learning & Development zijn vastgelegd. Bijbehorende procedures zijn beschreven. Er wordt

ieder jaar een opleidingsplan uitgewerkt waarin kaders worden bepaald en activiteiten worden vastgelegd. Dit opleidingsplan en de bijbehorende begroting worden vastgesteld door het management.

In deze positie zijn de logistieke processen (planning, uitvoering en beheer) losgekoppeld van de onderwijskundige processen (ontwikkeling en inkoop) en belegd bij verschillende functionarissen. Er is afstemming tussen de opleidingsadviseur (inkoop, ontwikkeling) en de logistieke medewerker (planning, uitvoering en beheer). De opleidingsadviseur bewaakt het opleidingsaanbod en de kwaliteit hiervan. De L&D-experts hebben structureel overleg met de verschillende bedrijfsonderdelen over de manier waarop leren wordt ingezet.

Hoe is het leeraanbod ingericht?

De basis is op orde. Er is een opleidingshuis. Het leeraanbod is gestandaardiseerd en georganiseerd in leerlijnen en loopbaanpaden. Het aanbod bestaat uit verplichte en niet verplichte onderdelen, formele en informele leeractiviteiten.

CULTUUR

Kwaliteit en stabiliteit zijn belangrijk. Leren richt zich op vakbekwaamheid en professionaliteit.

Wat zijn de basiswaarden?

Belangrijke waarden zijn kwaliteit en stabiliteit.

Hoe kijkt de organisatie naar leren?

De ontwikkeling van professionals staat centraal. De organisatie streeft naar voortdurende vakbekwaamheid en verbetering van hun medewerkers. Ze stimuleren de doorstroom en duurzame inzetbaarheid van personeel. Er bestaat een spanningsveld tussen het uitoefenen van controle en het geven van eigen verantwoordelijkheid aan de medewerkers. In het beleid is er aandacht voor de individuele leerbehoefte en de ontwikkeling van de medewerker. De organisatie zoekt naar een balans tussen de eigen verantwoordelijkheid van de lerende en een afgedwongen proces. Er is sprake van controlemechanismes, richtlijnen en procedures waarin iedereen moet leren en zich nieuwe regels en gedrag eigen moet maken.

MENSEN

Medewerkers leren binnen en buiten hun functie via gestandaardiseerde leeractiviteiten. De leidinggevende waardeert vakbekwaamheid en teambijdragen. L&D-experts beheersen het volledige ADDIE-proces voor leeractiviteiten.

Hoe leert de medewerker?

Medewerkers leren om zich te ontwikkelen binnen en buiten hun functie via gestandaardiseerde leeractiviteiten. Medewerkers hebben toegang tot allerlei (digitale) leermaterialen. De meeste leeractiviteiten vinden plaats tijdens het werk, op de werkvloer zelf.

Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerker?

Medewerkers krijgen waardering voor hun vakbekwaamheid en hun bijdrage aan het slimmer en efficiënter inrichten van de taken van het team. De verhouding tussen leidinggevende en medewerker is hiërarchisch en formeel. Een medewerker kan pas een training volgen na goedkeuring van de leidinggevende. De leidinggevende gelooft in groeimogelijkheden en benutten van potentieel in het team. Ze richten zich niet alleen op individuele prestaties, maar ook op hoe iemand bijdraagt aan het team.

Welke expertise is er over Learning & Development?

Binnen de organisatie zijn er L&D-experts met rollen zoals opleidingsadviseur, (e-learning) ontwikkelaar of ontwerper. Belangrijke vaardigheden die deze experts hebben, zijn analyseren van leervragen, ontwerpen, ontwikkelen, implementatie en evaluatie van leeroplossingen en samenwerking met inhoudsdeskundigen. Ze hebben kennis van digitale technologie om leren te faciliteren.

MIDDELEN

Leermiddelen zijn effectief en doelgericht. Er is een LMS en er zijn tools om leeractiviteiten te ontwikkelen. Leertijd is geregeld, soms in een CAO. De afdeling die gaat over L&D, beheert het grootste deel van het opleidingsbudget.

Welke leermiddelen worden ingezet?

De keuze voor leermiddelen wordt gemaakt op basis van het doel, effectiviteit, en kwaliteit. Leermiddelen moeten gemakkelijk en schaalbaar ingezet kunnen worden, en een bijdrage leveren aan de beoogde (organisatie)doelen.

Welke ondersteunende middelen gebruikt de organisatie?

Er is een LMS of volgsysteem voor planning, uitvoering en het beheer van leren. Het LMS wordt gebruikt om leermiddelen te ontsluiten. Daarnaast zijn er diverse tools om (digitale) leeroplossingen te ontwikkelen. De support bij technische problemen en vragen, is vaak intern ingericht.

Welke tijd is er beschikbaar voor leren?

Er is vastgelegd (al dan niet in een CAO) dat medewerkers de (wettelijke) verplichte opleidingen kunnen volgen tijdens werktijd. De leidinggevende en medewerker bepalen in overleg hoeveel tijd beschikbaar is voor ontwikkeling naast de verplichte opleidingen. Ook wordt bewust tijd vrijgemaakt om tijdens het werk te leren.

Wie is er verantwoordelijk voor het budget?

De afdeling die gaat over L&D, beheert het grootste deel van het opleidingsbudget. In het jaarplan verantwoordt deze afdeling keuzes over de inhuur van (externe) onderwijskundige expertise en de inkoop van maatwerk- of standaard leeroplossingen. Afdelingen hebben een eigen leerbudget, die ze naar eigen inzicht kunnen inzetten.

RESULTATEN

Kennisoverdracht leidt tot verbetering van de kwaliteit van de huidige producten en processen. De organisatie meet wat er is geleerd en wat er wordt toegepast in het werk. Hierdoor wordt de opbrengst van leeractiviteiten en de waarde van leren duidelijk.

Welke bijdrage levert leren aan de organisatie?

Leren leidt tot nieuwe kennis en inzichten. Medewerkers dragen opgedane kennis over naar collega's en verbeteren hierdoor de kwaliteit van bestaande producten en processen. Er wordt expliciet aandacht besteed aan het bevorderen van de transfer van het geleerde naar de praktijk.

Hoe evalueert de organisatie het leren?

Evaluatie in de kwalitatieve positie gaat verder dan alleen het meten van kennis. Er wordt ook gemeten hoe deelnemers de opgedane kennis en vaardigheden in de praktijk brengen, en wat voor effect dit heeft op hun werkprestaties.

VAN KWALITATIEF NAAR VOLWASSEN

Kern van de verandering

Bij de professionalisering naar de volwassen positie zijn strategie, structuur en cultuur belangrijke thema's. De organisatie stelt lange termijn doelen vast. Leren speelt een cruciale rol bij het behalen hiervan. Het verbinden van leren en ontwikkelen aan de eigen professionele en persoonlijke interesses en de daaruit volgende initiatieven van medewerkers is essentieel. Door eigen initiatieven van medewerkers te stimuleren en te benutten, wordt de bijdrage aan de organisatiedoelstellingen geoptimaliseerd.

Acties

Om van de kwalitatieve positie naar de volwassen positie te bewegen, kan een organisatie verschillende acties ondernemen. Denk hierbij aan:

- Het scherp krijgen van de visie, missie en organisatiedoelen en het vertalen naar een strategisch leer- en ontwikkelplan.
- Het werven (of ontwikkelen) van één of meer L&D businesspartners die in staat zijn tot het adviseren van het management over hoe lerend gewerkt en werkend geleerd kan worden.
- Het inventariseren, uitbreiden, versterken en/of faciliteren van informele leeractiviteiten en ontwikkelmogelijkheden.
- Het onderzoeken van mogelijkheden om te leren in externe netwerken, of te innoveren met organisaties in de keten.
- Het inrichten van processen en faciliteren van projecten, met als doel om van individuele naar collectieve leerprocessen te komen.

VOLWASSEN

Wat is de essentie?

Leren is nauw verbonden met de organisatiestrategie. De organisatie zet leeractiviteiten doelbewust in om te verbeteren en te vernieuwen. De breed gedragen visie op leren is afgeleid van de organisatiestrategie en staat hoog op de managementagenda. De processen voor leren zijn gestructureerd, gebaseerd op de PDCA-cyclus. L&D-experts werken strategisch samen met de verschillende bedrijfsonderdelen en HR-experts.

Het leeraanbod is rijk en gericht op het bereiken van organisatiedoelen. De cultuur is gericht op continue verbetering, open dialoog en een leven lang leren. Medewerkers leren op basis van talenten en drijfveren. Leermiddelen worden gekozen op basis van de organisatievraag.

Wat zijn voorbeelden van organisaties in deze positie?

Organisaties met slagkracht, of afdelingen van grote organisaties, die beschikken over de benodigde budgetten en middelen om leren te faciliteren. Dit zijn organisaties waarbij verschillende opleidingsinitiatieven op elkaar zijn afgestemd en samenwerken. Dit kan inhouden dat trainingen en programma's complementair zijn en gezamenlijk bijdragen aan overkoepelende organisatiedoelstellingen, of dat er synergie is in de manier waarop vaardigheden en kennis binnen de organisatie worden ontwikkeld. Organisaties in deze positie kenmerken zich vaak door een cultuur waarin het gemakkelijk is om deze verbindingen te maken en te onderhouden.

STRATEGIE

De organisatiestrategie en de visie op leren voeden elkaar.

Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?

De organisatie zet Learning & Development doelbewust in voor organisatieontwikkeling, zodat zij de huidige dienstverlening (performance) en producten continu kan verbeteren en vernieuwen. Er is een duidelijke, breed gedragen visie op leren en ontwikkelen die is afgeleid van de organisatiestrategie en deze ook voedt. Learning & Development staat hoog op de agenda bij het management.

STRUCTUUR

De PDCA -cyclus (Plan-Do-Check-Act) is de basis voor de L&D-processen. L&D-experts werken strategisch samen met de verschillende bedrijfsonderdelen en HR-experts. Er is een breed aanbod aan leermogelijkheden, gericht op het bereiken van organisatiedoelen en het stimuleren van leren op de werkplek.

Hoe zijn de processen rondom leren georganiseerd?

Processen rondom Learning & Development zijn vastgelegd en bijbehorende procedures zijn beschreven. De PDCA-cyclus wordt geheel doorlopen. De strategische processen krijgen gestalte, doordat de L&D-experts strategisch gesprekspartner zijn van de diverse bedrijfsonderdelen. L&D-experts werken nauw samen met HR-experts op het snijvlak van L&D en veranderkunde.

Hoe is het leeraanbod ingericht?

De afdeling die verantwoordelijk is voor L&D, presenteert een rijk leer- en ontwikkelaanbod met als doel de organisatiedoelstellingen te behalen. Functieprofielen zijn niet langer leidend voor het leeraanbod. Naast formele leer- en ontwikkelmogelijkheden is er volop ruimte voor leren en ontwikkelen in het werk. Leeractiviteiten zijn ook gericht op het systematisch aanpakken van taken, het stap voor stap verbeteren van processen, en het creëren van effectieve teams of afdelingen.

CULTUUR

Verandering, groei en gedeelde verantwoordelijkheid zijn belangrijk. Leren draagt bij aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Wat zijn de basiswaarden?

Belangrijke waarden zijn verandering, groei en gedeelde verantwoordelijkheid.

Hoe kijkt de organisatie naar leren?

Learning & Development wordt gezien als een middel om bij te dragen aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen. De organisatie investeert in het ontwikkelen van het potentieel van medewerkers. De gedachte is dat investeren in mensen loont en zich vertaalt naar de gewenste organisatieresultaten. De opvattingen over leren omvatten elementen zoals openheid en dialoog, van anderen kun je leren en leren doe je altijd en overal. Medewerkers leren een leven lang en hebben de 'drive' om steeds beter te willen worden, zich persoonlijk te ontwikkelen en om de organisatie te verbeteren. Daardoor staat de organisatie open voor ontwikkelingen in de markt en in de omgeving.

MENSEN

Leren gaat hand in hand met presteren. Medewerkers sturen hun leerproces op basis van hun talenten en drijfveren. De leidinggevende faciliteert en inspireert medewerkers. L&D-experts richten zich op organisatieontwikkeling en strategische advisering, inspeland op toekomstige leerbehoeften.

Hoe leert de medewerker?

Leren gaat hand in hand met presteren. Medewerkers sturen hun leerproces op basis van hun talenten en drijfveren.

Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerker?

Medewerkers worden gewaardeerd om hun talent en unieke bijdrage aan het organisatiesucces. De relatie tussen de medewerker en leidinggevende is op basis van gelijkwaardigheid. Er wordt een andere bijdrage geleverd aan hetzelfde doel. De medewerkers zijn proactief en pakken regie op hun leerproces. De leidinggevende faciliteert en inspireert medewerkers om actief bezig te zijn met hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Welke expertise is er over Learning & Development?

L&D-experts in deze positie hebben de rol van business partner, geven strategisch advies over leren en ontwerpen leerplannen. Ze zijn goed in het inschatten van (toekomstige) leerbehoeften, werken samen met mensen uit verschillende vakgebieden, voeren strategische gesprekken met zowel leidinggevendenden als medewerkers op de werkvloer en externe partners. Ze zijn gevoelig voor de bedrijfscultuur, kunnen goed analyseren en weten veel over netwerklernen en denken in systemen. De afdeling die verantwoordelijk is voor L&D zorgt ervoor dat de organisatie zich blijft ontwikkelen. L&D-experts helpen met het in praktijk brengen en verbeteren van bedrijfsstrategieën. Ze geven proactief en op aanvraag advies aan het management.

MIDDELEN

Leermiddelen worden gekozen op basis van de organisatievraag. Er is een Learning Experience Platform (LXP) en een breed scala aan tools beschikbaar. De beschikbare tijd voor leren, wordt in overleg bepaald. Het grootste deel van het opleidingsbudget wordt beheerd door het lijnmanagement. L&D-experts denken mee over de besteding van dit geld.

Welke leermiddelen worden ingezet?

Op basis van de organisatievraag, maken L&D-experts in afstemming met de bedrijfsonderdelen keuzes voor leermiddelen. Leermiddelen zijn niet het doel, maar dragen bij aan de oplossing. Vooruitstrevende technologische oplossingen worden ingekocht.

Welke ondersteunende middelen gebruikt de organisatie?

Er is een Learning Experience Platform (LXP) beschikbaar dat persoonlijk leren ondersteunt en een leerecosysteem creëert. Een breed scala aan tools is beschikbaar om leeroplossingen te ontwikkelen en te evalueren. Technische hulpmiddelen maken leren tijdens het werk mogelijk (performance support), en er is ondersteuning voor technische problemen.

Welke tijd is er beschikbaar voor leren?

In een gelijkwaardige dialoog tussen medewerker en leidinggevende wordt besloten over de tijd die beschikbaar is voor leren.

Wie is er verantwoordelijk voor het budget?

Het grootste deel van het opleidingsbudget wordt beheerd door het lijnmanagement. Dit betekent dat lijnmanagers een actieve inbreng hebben rondom het inhuren van externe expertise, het inkopen van leeroplossingen en ondersteunende middelen. Hierbij is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen de organisatie.

RESULTATEN

Leren stimuleert kennisdeling, leidt tot vernieuwing en bevordert de wendbaarheid van de organisatie. Evaluatie is gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen, en maakt de impact van leren duidelijk.

Welke bijdrage levert leren aan de organisatie?

Leren daagt uit tot kennisdeling. Het delen van kennis leidt tot het continu vernieuwen van bestaande producten om de markt goed te kunnen blijven bedienen. De organisatie heeft het lef om zichzelf op een slimme wijze te onderscheiden. Lef hebben en slimmer zijn dan de ander leidt tot succes. Wendbaarheid van de organisatie is een bijvangst.

Hoe evalueert de organisatie het leren?

De evaluatie van leerresultaten is aan de organisatiedoelstellingen gekoppeld. De effectiviteit van leeractiviteiten wordt geëvalueerd om de bijdrage en impact voor de organisatie inzichtelijk te maken. Evaluatie gebeurt niet alleen aan het einde (summatief), maar vooral tijdens het proces (formatief), om te zien hoe het leren vordert en bijgestuurd kan worden. Een selectie van opleidingen wordt ook beoordeeld op de impact die ze maken.

VAN VOLWASSEN NAAR CREËREND

Kern van de verandering

Het professionaliseren van de volwassen positie naar de creërende positie kan alleen als de organisatie fundamenteel verandert. Hierbij zijn naast strategie, structuur en resultaat een belangrijke thema's. De inrichting van de leerfunctie is zodanig dat leren, kennisontwikkeling en innovatie integrale onderdelen zijn van de strategie. Door de expertise en, nog belangrijker, het lerend vermogen van professionals te benutten, wordt collectief leren gestimuleerd. Vanuit dit collectief leren ontstaat vervolgens innovatie.

Acties

Om van de volwassen positie naar de creërende positie te bewegen, kan een organisatie verschillende acties ondernemen. Denk hierbij aan:

- Het herijken van het primaire doel van de organisatie naar innovatie.
- Het centraal stellen van individueel en collectief leren om innovatie te versterken.
- Aanstellen van één of meer innovatieaanjagers.
- Het inrichten van processen en structuren (of juist afzien ervan) waarmee leren wordt gefaciliteerd.
- Het inrichten van kortcyclisch lerend of experimenterend werken.
- Het vooraf inschatten en achteraf meten van impact van (verwachte) leeropbrengsten.

CREËREND

Wat is de essentie?

Leren staat centraal en is de drijvende kracht achter innovatie. Het is fundamenteel verweven met de organisatiestrategie. Leren is een continue cyclus van ontdekken en ontwikkelen van nieuwe producten, processen en perspectieven. De cultuur moedigt het nemen van risico's aan.

Leren en werken vallen samen, waardoor medewerkers zich voortdurend ontwikkelen en kennis delen in netwerken. Er is geen hiërarchie, collega's stimuleren elkaar en vormen een gedreven, succesvol team. Experimenteren en innoveren worden ondersteund door op maat gemaakte leermiddelen. Het budget is de verantwoordelijkheid van het team. Evaluatie is een continu proces, gericht op versnelde innovatie en verbeterde output.

Wat zijn voorbeelden van organisaties in deze positie?

Kleine ondernemingen en startups, die zich richten op innovatie en wendbaarheid als belangrijkste doel hebben. Daarnaast kunnen afdelingen van grotere, volwassen organisaties in deze positie zitten. Dit zijn met name de afdelingen waarbij onderzoek en ontwikkeling (research & development, R&D) een cruciale rol speelt. Het streven naar continue innovatie is een kerntaak van deze afdelingen.

STRATEGIE

Leren drijft innovatie, is fundamenteel voor de organisatie en verweven met de organisatiestrategie.

Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?

Leren staat in dienst van innovatie: het ontdekken en ontwikkelen van compleet nieuwe producten, processen en perspectieven. Innovatie door te leren is het belangrijkste doel van de organisatie. De manier waarop naar leren wordt gekeken, is nauw verbonden met de strategie van de organisatie.

STRUCTUUR

Leren is ongestructureerd, er zijn geen processen voor. Medewerkers sturen hun eigen professionele ontwikkeling. Het leeraanbod is flexibel; medewerkers bepalen in teamverband hun strategie en wat ze nodig hebben om hun doelen te bereiken.

Hoe zijn de processen rondom leren georganiseerd?

Er zijn geen processen ingericht rondom planning, uitvoering en het beheer van leeractiviteiten. Medewerkers sturen hun eigen professionele ontwikkeling. Zij creëren zelf de juiste randvoorwaarden voor leren.

Hoe is het leeraanbod ingericht?

Medewerkers bepalen in teamverband hoe ze bijdragen aan de organisatiedoelstellingen en wat ze daarvoor nodig hebben. Medewerkers creëren op eigen initiatief leermomenten die hierop aansluiten.

CULTUUR

Innoveren, experimenteren en risico's nemen wordt aangemoedigd. Leren is fouten maken en steeds opnieuw beginnen, totdat het doel is bereikt.

Wat zijn de basiswaarden?

Innoveren, experimenteren, creativiteit, verschil willen maken, uitvinden van nieuwe producten, inspelen op een behoefte die er nog niet is, risico's nemen, systeemdenken (alles hangt samen) en kritisch denken, openheid en onderling vertrouwen.

Hoe kijkt de organisatie naar leren?

Leren is fouten maken en steeds opnieuw beginnen totdat het doel is bereikt. De creërende positie heeft een leercultuur waarin leren, experimenteren en creativiteit worden beloond, ondersteund en gepromoot.

MENSEN

Leren en werken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden . Medewerkers creëren kennisnetwerken en zijn proactief. Leidinggevend en medewerkers zijn gelijkwaardig. Expertise over L&D is beperkt. Leren is vanzelfsprekend.

Hoe leert de medewerker?

Leren en werken vallen met elkaar samen, waardoor de medewerker en de organisatie zich voortdurend ontwikkelen. Medewerkers zoeken vanuit hun persoonlijk meesterschap nadrukkelijk andere experts op en creëren netwerken om kennis te halen en te delen. Ze zijn initiatiefrijk en proactief, ze bewegen zich buiten de gebaande paden.

Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerker?

Leidinggevend en medewerkers zijn gelijkwaardig. Leiderschap is een voorbeeld zijn, inspireren en motiveren. De medewerker is een bron van kennis en ideeën. Medewerkers stimuleren elkaar en dagen elkaar uit om het beste uit zichzelf te halen. Medewerkers zijn intrinsiek gedreven om samen succesvol te zijn.

Welke expertise is er over Learning & Development?

Er is geen formele leerfunctie of afdeling. Leren is een vanzelfsprekend onderdeel van het werk en wordt daarom niet expliciet gemaakt. Medewerkers organiseren zelf leeractiviteiten en zijn in staat zichzelf blijvend professioneel te ontwikkelen.

MIDDELEN

Een goed idee met voldoende draagvlak is leidend voor de inzet van middelen. Medewerkers kiezen zelf tools voor kennisdeling. Tijd om te leren is vanzelfsprekend. Het budget is de verantwoordelijkheid van het team en de individuele medewerkers.

Welke leermiddelen worden ingezet?

Een goed idee met voldoende draagvlak is leidend voor de inzet van middelen. Middelen moeten experimenteren en innoveren mogelijk maken. Middelen worden door of met de doelgroep ontwikkeld.

Welke ondersteunende middelen gebruikt de organisatie?

Medewerkers bepalen zelf welke tools er nodig zijn om kennis te delen en te creëren. Er zijn digitale middelen beschikbaar die opbrengsten, voortgang, successen en verbeterpunten zichtbaar maken voor de organisatie en stakeholders.

Welke tijd is er beschikbaar voor leren?

Tijd om te leren is een vanzelfsprekend onderdeel van het werk.

Wie is er verantwoordelijk voor het budget?

De verantwoordelijkheid voor het budget ligt bij teams en hun individuele medewerkers zelf.

RESULTATEN

Leren faciliteert vernieuwing en het doorbreken van bestaande concepten. Evaluatie is een continu proces, gericht op versnelde innovatie en verbeterde output.

Welke bijdrage levert leren aan de organisatie?

Leren maakt het mogelijk om slimme, nieuwe ideeën te bedenken. Oude patronen en manieren van denken worden doorbroken. Dit zorgt voor groei en helpt de organisatie om zichzelf continu opnieuw uit te vinden.

Hoe evalueert de organisatie het leren?

Evaluatie is een doorlopend proces. Er zijn geïntegreerde feedbackloops om snel te leren van ervaringen en deze inzichten direct toe te passen. De organisatie monitort voortdurend of leren voldoende oplevert. Als er geen resultaten komen uit brainstormsessies of bijeenkomsten, zoekt de organisatie meteen naar andere manieren om sneller of makkelijker te leren. Op deze manier blijft de organisatie steeds vernieuwen en veranderen. Het beoordelen van de impact is een voortdurend proces.

AAN DE SLAG MET HET PPL-MODEL

In dit begrippenkader heb je alle aspecten van het PPL-model gelezen: de posities, de aandachtsgebieden en de mogelijkheden voor professionalisering.

Ben je benieuwd naar hoe jij het leren binnen jouw organisatie kunt professionaliseren? Onze experts weten veel over dit onderwerp en denken graag met je mee.

Voor meer informatie kan je contact opnemen via office@ldtalents.nl

LITERATUUR

- Ambrosius-Brilstra, V., Haalboom-Jansink, F. & Heijboer, M. (2011). Versterken van HRD. *Opleiding & Ontwikkeling*, 11, p. 12-18.
- Argyris, C. & D.A. Schön (1996). *Organizational Learning Part II*. New Jersey: FT Press.
- Bolhuis, S.M. & P.R.J. Simons (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Brafman, O. & R.A. Beckstrom (2011). *De zeester en de spin*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Kirkpatrick, D.L. (1959–2020). The Kirkpatrick model for training evaluation: bibliometric analysis after 60 years.
- Knoster, T. (1991). Presentation at TASH Conference. Washington D.C.
- Kotter, J.P. & D.S. Cohen (2002). *Het hart van de verandering*. Den Haag: Academic Service.
- Kuyper, N. De (2011). *Het optimaliseren van informeel leren. Een onderzoek naar de rollen van leidinggevenden en medewerkers in het informele leerproces*. Masterscriptie Educational Science & Technology. Enschede: Universiteit Twente.
- Obdeijn, S. & Lubberts, M (2023). *Haal je kop uit het zand! Leren met zichtbaar resultaat*. Den Haag: Performa Uitgeverij B.V.
- Nieuwenhuis, M.A. (2003–2010). *The Art of Management (the-art.nl)*, www.123management.nl.
- Pantjes, E. A. (2013). From positioning to professionalizing learning. In search of interventions that support organizations in their change from an individual towards a collective learning culture. Masterscriptie Educational Science & Technology. Enschede: Universiteit Twente.
- Rademakers, M. (2007). In: *Corporate Universities en Future Centers. Verwarren, verrassen en nog meer vragen*. Den Haag: DeltaHage.
- Senge, P. (1990). *De vijfde discipline*. Schiedam: Scriptum.
- Swieringa, J. & A.F.M. Wierdsma (1992). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Vinke, M. (2010). *De lerende organisatie. De structuur en cultuur in een lerende organisatie*. Literatuurscriptie Onderwijskunde. Utrecht: Universiteit Utrecht.

AUTEURS

Sietske Goldenbeld
Lisa Hofte
Lisanne Kooij
Mieke Korenhof
Freya Landwaart
Marieke Megens
Brenda Zandsteeg

Aan de vorige druk werkten ook mee:

Hester van Breda
Marjoleine Heijboer
Jantine Heida
Tom Lassche
Nina te Riele
Rudi Speijer

	STRATEGIE Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?	STRUCTUUR Hoe zijn de processen rondom leren georganiseerd? Hoe is het leeraanbod ingericht?
AD HOC	Leren heeft geen (bewuste) relatie met de organisatiestrategie.	De verantwoordelijkheid voor leeractiviteiten is nergens belegd. Initiatief voor het volgen van een training of cursus komt van de medewerker of leidinggevende. Leeraanbod wordt gestuurd door individuele behoeften.
KWANTITATIEF	Er is nauwelijks een relatie tussen leren en de organisatiestrategie.	De opleidingscoördinator is verantwoordelijk voor het plannen, de uitvoering en beheer van opleidingen. Het leeraanbod is voornamelijk gericht op wettelijke eisen en sterk gekoppeld aan de functie.
KWALITATIEF	De organisatiestrategie stuurt het leeraanbod.	De L&D-afdeling verzamelt opleidingsbehoeften en stelt opleidingsplannen op. Er is ondersteuning op de logistieke processen. Het leeraanbod is gestandaardiseerd en georganiseerd in leerlijnen en loopbaanpaden.
VOLWASSEN	De organisatiestrategie en de visie op leren voeden elkaar.	De PDCA-cyclus is basis van de L&D-processen. L&D-experts werken strategisch samen met de verschillende bedrijfsonderdelen en HR-experts. Er is een breed aanbod aan leermogelijkheden, gericht op het bereiken van organisatiedoelen en het stimuleren van leren op de werkplek.
CREËREND	Leren drijft innovatie, is fundamenteel voor de organisatie en verweven met de organisatiestrategie.	Leren is ongestructureerd, er zijn geen processen voor. Medewerkers sturen hun eigen professionele ontwikkeling. Het leeraanbod is flexibel; medewerkers bepalen in teamverband hun strategie en wat ze nodig hebben om hun doelen te bereiken.

CULTUUR Wat zijn de basiswaarden? Hoe kijkt de organisatie naar leren?	MENSEN Hoe leert de medewerker? Hoe is de relatie tussen leidinggevende en medewerker? Welke expertise is er over L&D?	MIDDELEN Welke leermiddelen en ondersteunde middelen worden ingezet? Welke tijd is er beschikbaar voor leren? Wie is de budgetverantwoordelijke?	RESULTATEN Welke bijdrage levert leren aan de organisatie? Hoe evalueert de organisatie het leren?
<p>Loyaliteit en oplossingsgerichtheid zijn belangrijk. Leren is een oplossing voor een probleem of een beloning.</p>	<p>Medewerkers leren incidenteel, in klassikale omgevingen. De relatie tussen leidinggevende en medewerker is hiërarchisch, informeel en taakgericht. Expertise en bewustzijn over L&D is beperkt.</p>	<p>De keuze voor de inzet van leermiddelen wordt per situatie gemaakt. Ondersteunende middelen zijn niet structureel aanwezig. Er is niet vastgelegd wanneer er geleerd wordt. De leidinggevende beheert het budget.</p>	<p>Leren is gericht op korte termijn resultaat. Evaluatie bestaat uit het direct verzamelen van feedback na afloop van een leeractiviteit.</p>
<p>Risicobeheersing en hiërarchie zijn belangrijk. Leren is gelijk aan opleiden en heeft als doel om aan de eisen van de functie te voldoen.</p>	<p>Medewerkers leren binnen hun functie via gestandaardiseerde leeractiviteiten. De leidinggevende waardeert medewerkers om hun kennis en vaardigheden. L&D-expertise omvat training, begeleiding, planning, inkoop en kennis van regelgeving.</p>	<p>Efficiëntie is leidend in de keuze voor leermiddelen. Er zijn beperkte ondersteunende middelen. Functiegericht leren vindt plaats onder werktijd. De leidinggevende, de L&D-expert of een HR-expert beheert het budget.</p>	<p>Medewerkers zijn gecertificeerd en vakbekwaam. Leren draagt bij aan borging van bestaande processen en producten. De nadruk ligt op het meten van specifieke leerresultaten, zoals toetsresultaten, slagingspercentages en certificeringen.</p>
<p>Kwaliteit en stabiliteit en zijn belangrijk. Leren richt zich op vakbekwaamheid en professionaliteit.</p>	<p>Medewerkers leren binnen en buiten hun functie via gestandaardiseerde leeractiviteiten. De leidinggevende waardeert vakbekwaamheid en teambijdragen. L&D-experts beheersen het volledige ADDIE-proces voor leeractiviteiten.</p>	<p>Leermiddelen zijn effectief en doelgericht. Er is een LMS en er zijn tools om leeractiviteiten te ontwikkelen. Leertijd is geregeld, soms in een CAO. De afdeling die gaat over L&D, beheert het grootste deel van het opleidingsbudget.</p>	<p>Kennisoverdracht leidt tot verbetering van de kwaliteit van huidige producten en processen. De organisatie meet wat er is geleerd en wat er wordt toegepast in het werk. Hierdoor wordt de opbrengst van leeractiviteiten en de waarde van leren duidelijk.</p>
<p>Verandering, groei en gedeelde verantwoordelijkheid zijn belangrijk. Leren draagt bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen.</p>	<p>Leren gaat hand in hand met presteren. Medewerkers sturen hun leerproces op basis van hun talenten en drijfveren. De leidinggevende faciliteert en inspireert medewerkers. L&D-experts richten zich op organisatieontwikkeling en strategische advisering, inspelend op toekomstige leerbehoeften.</p>	<p>Leermiddelen worden gekozen op basis van de organisatievraag. Er is een LXP en een breed scala aan tools. De beschikbare tijd voor leren wordt in overleg bepaald. Het grootste deel van het opleidingsbudget wordt beheerd door het lijnmanagement. L&D-experts denken mee over de besteding van dit geld.</p>	<p>Leren stimuleert kennisdeling, leidt tot vernieuwing en bevordert de wendbaarheid van de organisatie. Evaluatie is gekoppeld aan de organisatiedoelstellingen, en maakt de impact van leren duidelijk.</p>
<p>Innoveren, experimenteren en risico's nemen wordt aangemoedigd. Leren is fouten maken en steeds opnieuw beginnen, totdat het doel is bereikt.</p>	<p>Leren en werken vallen met elkaar samen. Medewerkers creëren kennisnetwerken en zijn proactief. Leidinggevend en medewerkers zijn gelijkwaardig. Expertise over L&D is beperkt. Leren is vanzelfsprekend.</p>	<p>Een goed idee met voldoende draagvlak is leidend voor de inzet van middelen. Medewerkers kiezen zelf tools voor kennisdeling. Tijd om te leren is vanzelfsprekend. Het budget is de verantwoordelijkheid van het team en de individuele medewerkers.</p>	<p>Leren faciliteert vernieuwing en het doorbreken van bestaande concepten. Evaluatie is een continu proces, gericht op versnelde innovatie en verbeterde output.</p>



Bezoekadres

Orteliuslaan 855
3528 BE Utrecht

Postadres

Postbus 3072
3502 GB Utrecht

(030) 890 54 30
office@ldtalents.nl
www.ldtalents.nl