

| | STRATEGIE Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie? | STRUCTUUR Hoe zijn de processen rondom leren georganiseerd? Hoe is het leeraanbod ingericht? | 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? |
|---------------------|--|--|---|--|---|---|
| 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. | Loyaliteit en oplossingsgerichtheid zijn belangrijk. Leren is een oplossing voor een probleem of een beloning. | 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. | 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. | Leren is gericht op korte termijn resultaat. Evaluatie bestaat uit het direct verzamelen van feedback na afloop van een leeractiviteit. |
| 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. | Risicobeheersing en hiërarchie zijn belangrijk. Leren is gelijk aan opleiden en heeft als doel om aan de eisen van de functie te voldoen. | 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. | 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. | 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. |
| 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. | Kwaliteit en stabiliteit zijn belangrijk. Leren richt zich op vakbekwaamheid en professionaliteit. | 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. | 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. | 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. |
| 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 organisatie-doelen en het stimuleren van leren op de werkplek. | Verandering, groei en gedeelde verantwoordelijkheid zijn belangrijk. Leren draagt bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. | 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. | 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. | 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. |
| 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. | Innoveren, experimenteren en risico's nemen wordt aangemoedigd. Leren is fouten maken en steeds opnieuw beginnen, totdat het doel is bereikt. | 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. | 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. | Leren faciliteert vernieuwing en het doorbreken van bestaande concepten. Evaluatie is een continu proces, gericht op versnelde innovatie en verbeterde output. |

