

Niets is wat het lijkt! De titel van dit artikel doet een interne tegenstelling vermoeden. Kun je je bewust worden van informeel leren? Dat heeft toch te maken met impliciet, niet zichtbaar en zonder resultaat, want dat is immers niet te bepalen van onzichtbaar leren. Of ligt het toch anders? Nelly van de Zande onderzoekt het thema.

Algemeen bekend is de 80-20 regel, die zegt dat 80% van wat we leren op de werkplek plaats vindt, en 20% daarbuiten. Wanneer zo'n aanzienlijk percentage garant staat voor leren tijdens het werk, is de vraag vervolgens hoe we dit informeel leren zouden kunnen stimuleren en faciliteren vanuit onze corporate university. Of ... doen we dat misschien bewust of onbewust al, en hoe dan? Welke mogelijkheden zijn er om deze andere en nieuwe manier van individueel en corporate leren meer aandacht te geven, en daardoor slimmer te kunnen werken?

BEWUST WORDEN VAN INFORMEEL LEREN

Wat is informeel leren?

Om de betekenis van informeel leren als concept te kunnen beschrijven is een onderscheid met formeel leren het meest duidelijk. Formeel leren wordt vooral extern georganiseerd, meestal in opleidingsinstellingen, klassen, trainingen, cursussen, workshops. De doelen en de inhoud worden vastgesteld door de aanbieder, de inhoud wordt veelal door een ontwikkelaar vormgegeven, en het programma door een docent/trainer uitgevoerd. Vaak volgt er een afsluitende toets of examen, dan wel certificaat. Deze vorm wordt vooral gebruikt

voor overdragen en vergroten van vakkennis. Voor het toepassen van op die manier verworven nieuwe kennis is vaak te weinig ondersteuning in de werksituatie, terwijl juist herhaling van gezamenlijk gebruik nodig is om kennis te borgen.

Informeel leren wordt niet strak georganiseerd, het leren verloopt zelfs vaak onbewust, en vindt vooral plaats op de werkplek, bijvoorbeeld via persoonlijke netwerken, collegiale consultatie, teamsessies, projectgroepen, communities. Een onbewust leermoment kan leiden tot een vorm van informeel leren, bijvoorbeeld tijdens het oplossen van een vraag of probleem tot een inzicht komen, wat later weer in een andere situatie gebruikt kan worden.

Het onderscheid formeel - informeel wordt vaak uitgebreid met een mengvorm, die zowel voorkomt in individueel leren, bijvoorbeeld 360 graden feedback, coaching, e-learning, als in organisatie leren, zoals werkconferenties, studiegroepen, intervisie. De grenzen formeel - informeel vervagen, er ontstaan ook bij formeel leren mogelijkheden voor onbewuste, soms onverwachte leermomenten, afhankelijk van de situatie. Voorbereidende en afsluitende opdrachten bij een opleiding of cursus kunnen informele leermomenten bieden, zoals deelnemers vooraf al digitaal kennis te laten maken met elkaar om ervaringen te delen.

netwerken zijn een basis voor informeel leren

Impliciet – reactief – doelbewust leren

Een iets andere benaming vinden we bij Michael Eraut, hij kiest voor de term non-formeel leren. Hij maakt een onderverdeling in impliciet, reactief en doelbewust leren. De mate van intentie van het leren is verschillend. Impliciet leren heeft geen doel en gebeurt onbewust. Iemand heeft iets geleerd maar dat was niet direct de bedoeling, en werd ook niet als zodanig herkend. Bij doelbewust leren is er vooraf een plan en men is zich bewust van het leerproces, bijvoorbeeld meelopen met een ervaren collega. Reactief leren vindt als tussenvorm spontaan en ongepland plaats, als reactie op iets wat in de omgeving gebeurt. Men is zich bewust van het moment, en in principe kan het geleerde meteen toegepast worden.

Onder informeel – dan wel non-formeel – leren wordt ook vaak het begrip 'tacit knowledge' genoemd: stilzwijgende kennis, datgene wat we weten, maar moeilijk overdraagbaar is in woorden. Eraut koppelt dit begrip aan impliciet leren, zoals bijvoorbeeld het eigen maken van ongeschreven regels in je werkomgeving. Pas als er een beroep op je verborgen kennis wordt gedaan, zoals bijvoorbeeld in het kader van een introductieprogramma, of het inwerken van een collega, dan wordt die kennis expliciet, en word je je bewust van die regels. Je zou kunnen zeggen dat onbewuste ervaringen uit het verleden in 'toekomstig' gedrag bewust gemaakt worden als er een aanleiding voor is.

Leren in netwerken en communities

Naast de 80-20 regel wordt steeds meer de 70-20-10 model van Lombardo & Eichinger gehanteerd, onder andere door Charles Jennings. Volgens deze benadering vindt 70% van het leren plaats in de werksituatie, 20% door het leren van collega's en in netwerken, en 10% als gevolg van formeel leren. Volgens deze visie levert het (externe) formele leren dus maar een kleine bijdrage aan alles wat wij leren! Juist vormen van samenwerken in de context – zoals netwerken en leren in communities – hebben meer effect en leveren meer resultaat op. Deze aanpak wordt nog versterkt door de ontwikkelingen van mobiel leren en leren via social media, waardoor men elkaar op een makkelijke en snelle manier kan bereiken. Interne netwerkgroepen in een organisatie, met focus op bijvoorbeeld organisatieontwikkeling, innovatie en kennis delen, zijn belangrijk voor informeel leren. Sociale netwerken waarin medewerkers van verschillende organisaties participeren, bieden de kans over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en daarvan te leren. Kortom, netwerken zijn een basis voor informeel leren en het zichtbaar maken daarvan is een eerste stap naar erkenning.

In leernetwerken gaat het vooral om relaties tussen mensen met belangstelling voor een of meerdere inhoudelijke thema's, al dan niet in combinatie met het delen van informatie. De leeragenda, het programma, wordt opgesteld door de deelnemers zelf. Interessant is de vraag wanneer een contact echt een lerend contact is en waar dat vanaf hangt. Een sterk en hecht sociaal netwerk is effectief en verdiepend in contact, men weet bij wie men bepaalde kennis kan halen en brengen. Een zwak en minder hecht netwerk is meestal uitgebreid en meer gericht op spontane, losse contacten van competente mensen, die van betekenis zijn voor de professionele ontwikkeling. Elkaar goed kunnen doorverwijzen naar nieuwe of specifieke contacten is een belangrijke eigenschap van een leernetwerk. De onderlinge interactie met uitwisseling van uiteenlopende kennis en informatie is de verbinding. Netwerken komen en gaan, ze organiseren zichzelf met eigen regels en gedragscodes. Leernetwerken kunnen uitgroeien tot communities of practice.

Etienne Wenger is de grondlegger van het concept Community of practice. In een community of practice (CoP) is leren een integraal onderdeel van de dagelijkse werkpraktijk. CoP's ontstaan als een groep mensen zich betrokken voelt, zorg deelt of passie heeft voor datgene waar men mee bezig is. Men wil leren hoe men uitdagingen en problemen in de praktijk het beste kan aanpakken door regelmatig met elkaar kennis en ervaringen uit te wisselen. Gemeenschappelijk doel is het leren verbeteren van vaardigheden rondom een bepaalde praktijkvraag. Interacties of ontmoetingen kunnen face to face plaats vinden of via digitale platforms om online interacties en kennisuitwisseling mogelijk te maken. Een CoP is een hechte groep die elkaar goed kent, met elkaar samenwerkt en een gevoel van eigenaarschap heeft. Het is een collectief dat zich aangetrokken voelt tot een gedeeld domein. Om de CoP te laten functioneren, is het noodzakelijk dat er een kernteam is dat de sociale participatie stimuleert, en een facilitator die het functioneren van de community ondersteunt. Elke community is uniek wat betreft intensiteit en inhoudelijke focus. De start, het proces, de inhoudelijke vragen, de betrokkenheid van de deelnemers zijn op zich al fasen in een leertraject.

Welke initiatieven kan een CU ontplooiën om informeel leren te stimuleren?

Allereerst is de vraag interessant in hoeverre de percentages, zoals hierboven vermeld, terug te vinden zijn in het leeraanbod van een CU. Wat is de verhouding formeel leren – informeel leren? Voor iedere organisatie is een strategisch opleidingsbeleid leidend voor de mogelijkheden die een CU heeft om informeel leren te stimuleren en op de kaart te zetten. Minder aanbod van formeel leren hoeft echter niet te betekenen dat er minder geleerd wordt. Integendeel, omdat het leren dicht bij de werkplek plaatsvindt, en de focus ligt op wat nodig is, voor wie en wanneer, zal de leeropbrengst groter zijn. Aanpassing van de verdeling van het opleidingsbudget lijkt een logisch gevolg. De vraag is wat medewerkers echt aan nieuwe kennis nodig hebben, of er wellicht meer behoefte is aan toepassing van al eerder verworven kennis en begeleiding daarbij, zodat



vaardigheden zich kunnen ontwikkelen en 'nieuw' gedrag geleend kan worden in het werk. Hoe kan een CU in samenwerking met lijnmanagers informeel leren ondersteunen naast het bestaande aanbod?

Voorbeelden van interventies die informeel leren kunnen ondersteunen zijn onder andere:

- Maatwerktrajecten voor informeel leren op de werkplek, waarin medewerkers betrokken worden bij het ontwikkelen daarvan
- Bijeenkomsten waarin medewerkers van verschillende leeftijden en uit verschillende afdelingen elkaar ontmoeten rondom een organisatievraagstuk
- Ontmoeting tussen top en nieuwkomers over kernwaarden, hoe deze te vertalen in dagelijkse werkbeslissingen
- Eigen initiatieven van medewerkers voor informeel leren en innovatie belonen en faciliteren
- Competitie rondom het uitwerken van een innovatiethema, individueel/ team/afdeling
- Persoonlijke en professionele netwerken ondersteunen en faciliteren
- Kennisbanken, intranet, digitaal platform en andere kennisystemen implementeren
- Blended learning: E-learning modules met daaraan gekoppeld samenspraak met collega's en leidinggeverde voor toepassing in het werk
- Intervisie en interne coaching in combinatie met leerwerktrajecten

Afhankelijk van de cultuur van de organisatie kunnen bepaalde vormen van informeel leren lastig te realiseren zijn. Bijvoorbeeld, bij welk netwerk kom je het beste tot je recht en waar leer je wat je nodig hebt? Duidelijke informatie en begeleiding bij de keuze kan een oplossing zijn. Voor het begeleiden van intervisie of van een intern coachtraject, is professionalisering nodig. Zorgvuldige selectie van medewerkers en een aanbod van een intern leertraject, kan een oplossing zijn. Voor medewerkers die graag collega's begeleiden, zal een dergelijk traject een welkome aanvulling zijn op uitbreiding van vaardigheden. Verborgen talenten en sterke punten worden zichtbaar!

Wat vraagt informeel leren van medewerkers en managers?

Uitgangspunt is dat *medewerkers* verantwoordelijk zijn voor het eigen leer- en werkproces. Focus op een ondernemende en proactieve houding in bijvoorbeeld het herkennen van leermomenten die "langs komen" in een overleg, vragen en willen weten hoe het zit, maar ook onbewust leren van een collega die tegen een probleem aanloopt, een berichtje op intranet in de context plaatsen, delen van ervaringen na het doorlopen van een individueel traject, bijhouden

bij welk netwerk kom je het beste tot je recht?

Zelf aan de slag met informeel leren!

Waarstaan de verschillende CUs met betrekking tot informeel leren? Wat gebeurt er al? Wat zijn voorbeelden die werken? Waar loop je tegenaan? Deel je ervaringen en schrijf een mail naar nscu@nscu.nl. We komen er dan in een volgend magazine op terug. Laat het ook weten als je over dit onderwerp eens door wilt praten met elkaar. Als we uitgaan van het principe Practice what you preach, is het reageren op deze oproep meteen een vorm van ... Informeel leren!

Verder lezen

Manon Ruijters / Robert Jan Simons (red.) Canon van het leren (2012), onder andere: hoofdstuk 9 Community of practice, hoofdstuk 32 Netwerken, hoofdstuk 34 Non formeel leren, hoofdstuk 47 Werkleren

Interessante links

Meer over leren in netwerken en community leren, informatie en achtergronden is te vinden op www.wenger-trayner.com/map-of-resources/ www.jaycross.com/wp/?portfolio=informal-learning Over informeel leren en het 70-20-10 model, o.a. in het filmpje www.informeel leren.nl/modellen/70-20-10

van (digitaal)portfolio met leermomenten en reflectie, enzovoort. Natuurlijk is de ene medewerker vanuit zichzelf meer gefocust op leren en innoveren dan de ander. Het is belangrijk dat medewerkers en professionals intrinsiek gemotiveerd zijn om met elkaar als collega's en in netwerken te leren. Persoonlijke interesses en mogelijkheden zullen over het algemeen meer ontwikkelingsruimte krijgen met hulp en stimulans van de omgeving (zone van naaste ontwikkeling). Dat creëert waarde voor henzelf als persoon, maar ook voor de organisatie, het leren wordt immers in een groter geheel geplaatst.

Voor *managers* en *leidinggevenden* zijn 'goed voorbeeld doet volgen' en 'toegankelijkheid' de sleutelwoorden als het gaat om stimuleren van informeel leren. Het geven van ruimte en vertrouwen aan medewerkers om te leren wordt gestructureerd en gecontroleerd, stimuleert een medewerker om ondernemer te zijn van het eigen leerproces. Wanneer een leidinggevende, in plaats van alleen van bovenaf opdrachten te geven, regelmatig praat

met medewerkers en signalen oppakt over verbetering van werkprocessen en taken, vraagt welke faciliteiten nodig zijn om het werk goed en resultaatgericht te kunnen doen, ingaat op sterke punten in hun functioneren en hen mee laat denken over investeren in kwaliteit, nieuwe ervaringen in andere rollen laat opdoen, zal er op een natuurlijke manier verantwoordelijkheid voor taakuitvoering en innovatie groeien. De leidinggevende kan op die manier invloed uitoefenen en samen met medewerkers een werkomgeving en cultuur van informeel leren creëren als stimulans voor een leerende organisatie!

Nelly van de Zande is onderwijskundig adviseur voor leren en ontwikkelen van mens en organisatie. Voor meer info www.diwan.nl

