Tools

Hoe krijg je grip op informeel leren?

Over informeel leren wordt veel gesproken en geschreven. Dat is logisch, gezien de vele voordelen die deze leervorm biedt. Maar zoals zo vaak bij moeilijk grijpbare fenomenen bestaat het risico dat het bij praten en schrijven blijft. Het blijft een hype, geschikt voor seminars, vakbladen en theoretische bespiegelingen. Kunnen we de paradox van informeel leren en gerichte interventies op de werkplek overbruggen? De resultaten van een tweejarig Europees project bieden praktische handvatten voor leidinggevenden die de voordelen van informeel leren willen benutten.

ARTIKEL

Margreet Gabel, Jeannette Jansen en Johan Lemans

Om informeel leren te begrijpen dient het eerst gedefinieerd te worden. Arets merkte een jaar geleden in dit blad al op dat er 'meer overeenstemming blijkt te bestaan over de kenmerken dan over de definitie van informeel leren' (Arets 2009). Hij schrijft zelfs dat het weinig zin heeft om het te omschrijven, want 'iedereen weet wel wat het is'. Daarom beperken wij ons hier tot een korte karakterschets: wij hebben in ons onderzoek informeel leren opgevat als ongeorganiseerd, onbewust en 'vanzelfsprekend' leren dat plaatsvindt op de werkplek door 'simpelweg'– alleen of in samenwerking met anderen – taken uit te voeren. Dit leren wordt vaak gezien als een neveneffect van werk. Juist de zoektocht van leidinggevenden naar het specifieke karakter van informeel leren in de eigen organisatie luidt het begin in van het proces om er grip op krijgen.

Informeel leren herkennen

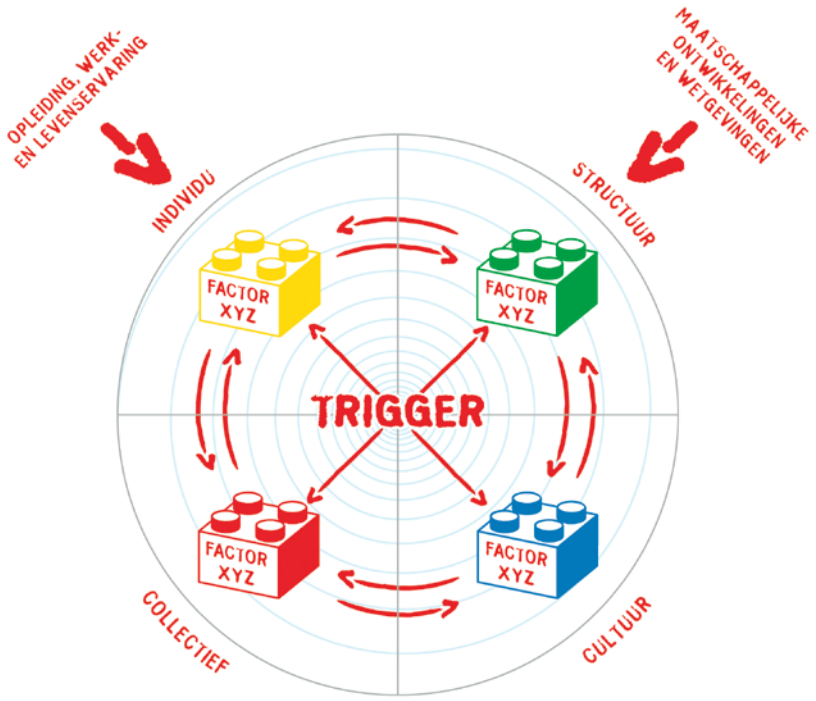
Dit brengt ons bij de eerste uitdaging: de verwevenheid van werken en leren is zodanig groot, dat informeel leren dikwijls niet als leren herkend wordt. Hierdoor is men zich niet bewust van de resultaten en de mogelijkheden om het te beïnvloeden. Tegelijkertijd lonken de voordelen ten opzichte van formeel leren, zoals de directe relevantie voor het werk, de lagere kosten en minder productiviteitsverlies (Koopmans 2006). Om die verwevenheid bloot te leggen en informeel leren op de werkplek te begrijpen, hebben wij in het project 'Putting Informal Learning Into Practice' (PILIP) onderzoek gedaan naar praktijkvoorbeelden van informele leerervaringen (zie kader XXX). Daarbij is vooral gelet op factoren die aanleiding geven tot de leerervaring van medewerkers in de afzonderlijke casussen en op factoren die stimulerend of belemmerend werken. Door het houden van interviews met de betrokken medewerkers werd iedere casus in de vorm van een verhaal opgetekend, beginnend bij de simpele, open vraag: 'Wat is hier nu eigenlijk gebeurd?' Deze basale vraag bleek voor alle betrokkenen een goed begin van het begrijpen van informeel leren.

Informeel leren begrepen

In het onderzoek hebben wij alle praktijkverhalen tegen het licht gehouden en tot de essentie teruggebracht. De vergelijkende analyse leidde tot de conclusie dat de belemmerende en stimulerende factoren in vier categorieën zijn in te delen: Individu, Collectief, Cultuur en Structuur. Daarnaast bleek in de praktijkvoorbeelden een ander element een cruciale rol te spelen: de aanleiding of 'trigger'. Deze trigger is datgene wat het proces van informeel leren in gang zet.

PILIP

Het project 'Putting Informal Learning Into Practice' (PILIP) is een project dat wordt gesubsidieerd door het Leven Lang Leren programma van de Europese Commissie. Het is een netwerk van 12 partners uit 5 verschillende landen, waaronder CLR, Philips, Kenniscentrum Handel en Hogeschool Arnhem Nijmegen. Het netwerk is opgericht om beter grip te krijgen op informeel leren op de werkvloer en zo een leven lang leren te bevorderen. Het project kenmerkt zich door een focus op de praktijk. Met kwalitatief onderzoek is een aantal exemplarische casestudies uitgevoerd, gebruikmakend van interviews en (beperkte) participatieve observaties. De casestudies zijn geanalyseerd en met elkaar vergeleken (multiple casestudy), in verband gebracht met bestaande theorieën over informeel leren in organisaties en teruggebracht tot een aantal generiek bruikbare handvatten. Het beoogde projectdoel om interventies mogelijk te maken is bereikt door aan deze handvatten instrumenten te koppelen en deze als een 'toolbox' via het internet (www.informeelleren.info) toegankelijk te maken.



Figuur 1: Schema om informeel leren in gang te kunnen zetten op de werkplek.

In het schema (figuur 1) wordt de werkplek weergegeven door de cirkel en in vieren gedeeld. De dikke rode pijlen vertegenwoordigen invloeden van buitenaf, zoals nieuwe wetgeving of veranderingen in de privésfeer van een medewerker. In ieder deelgebied wordt een aspect van het verhaal 'gevangen'. Deze aspecten worden gevormd door een combinatie van de feitelijke gebeurtenis en een of meerdere factoren die het leerproces belemmeren of stimuleren (factor XYZ). Ieder verhaal heeft zijn eigen dynamiek, zijn eigen verloop van gebeurtenissen en omstandigheden. In het schema wordt deze dynamiek gesymboliseerd door de spiraal die door de werkplek slingert. Die dynamiek begint bij de aanleiding, de 'trigger' die het informele leren in gang heeft gezet.

Informeel leren grijpen

De kritische lezer zou op dit moment kunnen afhaken met de opmerking dat dit wederom een theoretisch betoog is. Was in de inleiding niet beloofd om praktische handvatten te bieden? Dat klopt en dat is precies waar het hier om gaat. Met dit schema in de hand kan iedere leidinggevende in de eigen organisatie op zoek naar leerverhalen van de eigen medewerkers (en van zichzelf). Uit het onderzoek blijkt namelijk dat verhalen een zeer geschikt middel zijn om informele leerervaringen te leren herkennen en met collega's te delen. Het maakt medewerkers bovendien sensitief voor het leerpotentieel van het dagelijks werk. Deze verhalen vertellen welke informele leerervaringen er op de werkvloer plaatsvinden, wat de aanleiding en dynamiek is en wat belemmert of stimuleert. De goede luisteraar kijkt dus voorbij het verhaal en zoekt met al zijn zintuigen naar de leermomenten om het informele leren in de organisatie te (be) grijpen.

Ter illustratie een voorval uit een van de praktijkverhalen van ons onderzoek.
De installatie van een nieuwe verpakkingsmachine in een bierbrouwerij verloopt voorspoedig. De leverancier maakt de medewerkers gedurende een aantal weken wegwijs met het apparaat. Goed voorbeeld doet goed volgen, dus de inwerkperiode wordt succesvol afgerond. Als een medewerker er zelf mee aan de slag gaat, staat het zweet hem al gauw op de rug. De machine lijkt een eigen leven te leiden. Bovendien blijkt bij nader inzien de handleiding onduidelijk en onvolledig: niet alle mogelijkheden van het apparaat staan erin. Door de storing aan de machine vraagt de medewerker een collega om hulp. Hun overleg wordt bemoeilijkt door het lawaai van de fabriekshal. De leidinggevende ziet de stilstaande machine, mengt zich in het gesprek en merkt dat zijn medewerkers op eigen houtje oplossingen voor de problemen en nieuwe mogelijkheden van de machine hebben ontdekt. De 'kuren' van het apparaat worden vervolgens adequaat opgelost. De leidinggevende ontwikkelt daarop een lijstje met een paar korte vragen die de medewerkers helpen om een korte instructie voor het betreffende probleem te schrijven. Deze instructies worden continu uitgebreid en zo ontstaat er een procesdagboek waarmee medewerkers hun kennis over de nieuwe machine met elkaar delen.

Als we dit voorval in het schema plaatsen, ziet dit er als volgt uit. De trigger was in dit geval de komst van een nieuwe machine die voor acute problemen in het proces zorgde. Een medewerker wordt hiermee geconfronteerd (individu), overlegt met een collega en lost samen met hem de problemen op (collectief). Ze nemen hiervoor tijd en ruimte voor overleg (cultuur) en samen met de leidinggevende wordt voor aanvullende instructies gezorgd (structuur). Factoren die belemmerend werkten, waren een gebrekkige handleiding, een hoge werkdruk en veel omgevingslawaai. Interessant is ook de constatering dat het overleg ondanks het lawaai volgens de medewerkers alleen bij de machine kon plaatsvinden. Toen onze onderzoeker dit voorval achteraf met hen wilde bespreken, een gesprek dat plaatsvond in een vergaderruimte, waren de medewerkers niet in staat om erover te praten. De onderzoeker stelde voor om het gesprek te vervolgen bij de machine (dus op de werkplek zelf) en daar kwamen de verhalen los, overigens zonder dat ze hun leerervaring daadwerkelijk als leren beschouwden. Hieruit blijkt weer de verwevenheid van werken en leren. In de toekomst zouden de condities voor informeel leren op de werkvloer kunnen worden verbeterd door maatregelen te nemen tegen de geluidsoverlast.

Om grip te krijgen op informeel leren zijn verhalen dus een belangrijk handvat. Deze verhalen kunnen spontaan ontstaan, bijvoorbeeld wanneer een medewerker een praatje maakt bij het koffiezetapparaat en met een collega werkervaringen uitwisselt. Ze leren van elkaars ervaringen in een vorm van zelforganisatie, een karaktereigenschap van informeel leren. Het is echter van belang te beseffen dat verhalen

niet altijd spontaan ontstaan. Het verhaal moet soms op gang worden geholpen. Daarom is het belangrijk dat collega's alert zijn op opvallende gebeurtenissen, nieuwsgierig zijn en vragen stellen. Mogelijk blijven verhalen anders onopgemerkt en blijft de leerervaring louter en alleen een individuele aangelegenheid. Het leerresultaat voor de organisatie als collectief sterft een vroege dood.

Informeel leren gegrepen

Met het schema in de hand hebben we enige grip gekregen op informele leerervaringen. Dat brengt ons tot de logische vervolgvraag: kunnen we het verloop van (nieuwe) verhalen beïnvloeden? Het antwoord is ja. Uit het verhaal komen enkele factoren naar voren die belemmeren of stimuleren. Op die factoren zijn doorgaans interventies mogelijk die de condities voor informeel leren verbeteren en de leeropbrengst versterken. Gezien het belang van deze interventies hebben wij vanuit de praktijkvoorbeelden een quickscan ontwikkeld om die factoren snel op het spoor te komen. Naast het verhalende schema is deze quickscan, die gratis te downloaden is, een tweede, praktisch handvat om mee aan de slag te gaan.

De quickscan bevat 40 vragen naar kenmerkende eigenschappen van de werkplek en plaatst deze eigenschappen in de vier deelgebieden. Het resultaat van de quickscan toont aan in welk deelgebied het beste begonnen kan worden met interventies om de condities te optimaliseren. De uitkomst biedt dus aanknopingspunten voor verbeteringen. In het project is gezocht naar bestaande instrumenten die kunnen helpen om de condities voor informeel leren te optimaliseren. Denk hierbij aan 'coach-the-coach', leernetwerken en ervaringscertificaten. Deze instrumenten zijn verdeeld over de vier categorieën. Ze zijn voorzien van een korte beschrijving van onder meer de werking, de beoogde resultaten en de relatie tot informeel leren. Sommige instrumenten zijn direct inzetbaar, anderen zullen op maat moeten worden gemaakt om recht te doen aan de eigenheid van de organisatie. Met deze instrumenten kan de stap gemaakt worden van 'grip krijgen op' naar 'het bevorderen van' informeel leren.

Conclusie: grip op informeel leren

Dit artikel geeft de belangrijkste resultaten weer van het praktijkgerichte onderzoeksproject PILIP. Uit het project blijkt dat het mogelijk is om grip te krijgen op informeel leren. Ook biedt het project zicht op de condities die informeel leren kunnen bevorderen. De in de inleiding genoemde paradox tussen informeel leren en gerichte interventies op de werkplek hebben we getracht te overbruggen met twee praktische handvatten:
Een schema aan de hand waarvan u op zoek kunt gaan naar informele leerervaringen in uw organisatie, met haar triggers en belemmerende en stimulerende factoren. De informele leerervaringen komen hierdoor tot leven en dat zal van grote waarde zijn voor de ontwikkeling van uw organisatie en medewerkers.
Een quickscan om de eigen werkplek of organisatie door te lichten op factoren die informeel leren belemmeren of stimuleren. Gemak dient de mens en met deze quickscan kunt u die factoren snel op het spoor komen en koppelen aan bekende instrumenten.

Met dit artikel hebben wij onze projectresultaten willen delen. Maar bovenal hebben wij willen laten zien dat informeel leren niet zo theoretisch of praktisch ongrijpbaar is als nogal eens wordt aangenomen. Ons project toont aan dat u er direct mee aan de slag kunt, door in uw eigen organisatie op onderzoek uit te gaan. Het benutten van de informele leerervaringen werkt stimulerend, levert veel op en kost relatief weinig. Dus grijp uw kans! U zult er de vruchten van plukken.

Margreet Gabel is onderzoeker bij de Hogeschool Arnhem Nijmegen, Jeannette Jansen is onderwijskundige bij Kenniscentrum Handel en Johan Lemans is directeur van Centrum Loopbaan Realisatie.

Philips en informeel leren

Philips Electronics Nederland beoogt al jaren de inzetbaarheid van productiemedewerkers te verhogen. Al in een vroeg stadium erkende zij het belang van informeel leren. Samen met CLR nam Philips in 2008 het initiatief voor het project PILIP. 'Informeel leren (IL) is belangrijk, daarover is iedereen het wel eens', aldus landelijk projectleider Frank Visser. 'In het PILIP-project willen we met het concept IL experimenteren, met de verwachting dat de opgedane kennis en ervaringen tot meer grip op IL leiden. Dit laatste klinkt wellicht tegenstrijdig, want IL is 'informeel'. We willen echter niet het unieke van IL zelf aanpakken, maar onderzoeken in hoeverre we de belemmerende en stimulerende condities binnen ons bedrijf kunnen beïnvloeden, zodat we de kans op informeel leren vergroten.'

Bronnen
Arets, J. (2009). 'Formeel leren is het einde...', in: *Leren in Organisaties*, 12/2009, pp. 35-39.
Basten, F. (2008). 'Dwalen door verhalen', in: R. Masselink et al. (red.), *Waarderend organiseren, appreciative inquiry: co-creatie van duurzame verandering.* Nieuwerkerk aan den IJssel: Gelling Publishing.
Calmeyn, H. et al. (red) (2008). *Licht op Leren. Leren en ontwikkelen in een talentgerichte maatschappij.* Leuven: Lannoo Campus.
Koopmans, H.J.M. (2006). *Professionals organiseren informeel leren: onderzoek naar het organiseren van informeel leren door professionals en de wÐze waarop managers en opleidingskundigen dat kunnen stimuleren.* Delft: Eburon.
Kwakman, K. (2003). *Anders leren, beter werken.* Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
Onstenk, J. (1997**).** *Lerend leren werken, brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren.* Delft: Eburon.
Onstenk, J. (2008). 'Werkend leren als verbinding van formeel en informeel leren', in: C. Doets et al., *Een brede verkenning van een leven lang leren,* pp. 101-120. 's-Hertogenbosch: CINOP.
Thölke, J.M. (2007). *Leren Niet te Weten, Een zoektocht rond zinvolle vernieuwing in (onderwijs) organisaties.* Nijmegen: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.