



PAPER

INFORMEEL LEREN

INTERVIEWS MET EXPERTS



**Zestor is opgericht door
sociale partners in het hbo:**



Vereniging Hogescholen



UNIENFTO

AOB Algemene Onderwijsbond



Deze paper is geschreven door Bartel Stompedissel in opdracht van Zestor.

Het is toegestaan om (delen van) de informatie te vermenigvuldigen voor gebruik in het hoger beroepsonderwijs. In alle andere gevallen is voorafgaande schriftelijke toestemming van Zestor vereist.

Februari 2017

INHOUD

- 1 INLEIDING 4**
- 2 DE INFORMELE LEEROCEAAN 6**
Lector *Manon Ruijters* over de veelvormigheid van het begrip
- 3 WAT HEB JE OVER VIJF JAAR NODIG? 10**
Lector *Marcel van der Klink* over routine en het doorbreken daarvan
- 4 OPENSTAAN VOOR NIEUWE ERVARINGEN 15**
Hoogleraar *Arnold Bakker* over het creëren van de perfecte leeromgeving
- 5 EEN REFLECTIE 19**
Verslag van een rondetafelgesprek met vier hogeschoolmedewerkers
- 6 SAMENVATTING 24**

INLEIDING

In de theorie over het werkplekleren wordt een onderscheid gemaakt tussen informeel en formeel leren. Informeel leren heeft de langste geschiedenis: het is het leren dat plaatsvindt tijdens iemands reguliere, alledaagse bezigheden. De leerling die voor het eerst, samen met de timmerman, een nieuwe kast timmert. De docent die bij collega's te rade gaat, nadat de directeur hem heeft gevraagd om zijn lessen interactiever en moderner te maken. Het leren is weinig gestructureerd en begint vaak met een toevallig optredende situatie, waarvoor de persoon in kwestie nog geen oplossing heeft.

Tot anderhalve eeuw geleden was informeel leren voor de meeste mensen de enige wijze om beroepsvaardigheden te ontwikkelen. Met de industrialisatie en modernisering van de wereld kwam daar verandering in: in een wereld die steeds complexer werd, raakten we geobsedeerd door standaardisering van de beste en meest efficiënte werkwijzen. Zo precies mogelijk wilden we deze proberen over te dragen op hen die er nog geen weet van hadden. Het leren van vaardigheden institutionaliseerde. De informele leeromgeving werd (of leek) grotendeels te worden vervangen door een formele. Er kwamen docenten die weliswaar buiten de praktijk van hun leerlingen/cursisten stonden, maar ze namen wel doorwrochte lesprogramma's en oefeningen mee. In een groep met onbekenden behaalden mensen hun leerdoelen en sloten ze het traject formeel af, al dan niet met een bloemetje en een applaus. En dan weer terug naar de alledaagse praktijk.

Een voordeel van formeel leren is dat de 'sponsor' van het leren (bijvoorbeeld de werkgever) min of meer precies kan sturen op wat mensen leren, omdat hij weet wat het lesprogramma is. Bij informeel leren is dat ingewikkelder: de regie over wat er geleerd wordt, ligt dan veel meer bij de leerling zelf. Hij kan 'goede', maar ook 'verkeerde' oplossingen leren. Door het ongestructureerde karakter van informeel leren ligt het risico van een interpretatiefout of een blinde vlek op de loer. Maar formeel leren is evenmin zonder risico: mensen vinden het vaak moeilijk om 'de cursus' naar hun dagelijkse werk te vertalen. Dat raakt aan het grote voordeel van informeel leren: die leerervaring kan veel gemakkelijker 1:1 worden benut in de praktijk. Marsick en Watkins (1990 en 2001) noemen – onder meer – drie factoren die bijdragen aan de effectiviteit van informeel leren: kritische reflectie (zodat stilzwijgende overtuigingen en kennis aan de oppervlakte komen), proactiviteit (zodat de leerling actief opties identificeert en nieuwe vaardigheden leert teneinde de oplossing te implementeren) en creativiteit (wat zorgt voor nieuwe invalshoeken en meer opties).

Verschuiving naar informeel leren

In de enorme bibliotheek over leren en ontwikkelen staat als een paal boven water dat formeel en informeel leren elkaar aanvullen. Een onderzoeker sprak in 1977 over bakstenen en mortel. Opleidingen en cursussen zijn de bakstenen en die worden bijeengehouden door de mortel van informele leeractiviteiten; daardoor kunnen mensen verder groeien. Deze metafoer geeft de symbiose van de twee mooi aan, maar klopt het beeld? Opleidingen en cursussen – de bakstenen – die de essentie van de professionaliseringsmuur vormen? Integendeel. Er is de laatste decennia veel onderzoek gedaan naar leren en ontwikkelen van werknemers: onderzoekers zijn het er tegenwoordig wel over eens dat het merendeel van wat mensen leren langs informele weg gebeurt.¹

Dat is ook wat we horen vanuit de hogescholen. In de tussentijdse evaluatie van de professionaliseringsafspraken (Zestor, november 2015) spreken betrokkenen zich uit voor een verdere verschuiving naar informeel leren en het ‘naar de praktijk brengen’ van professionalisering. Het toekomstperspectief is dat medewerkers en teams zelf de regie gaan voeren over hun eigen talentontwikkeling. De ondervraagde leidinggevendenden geven bovendien aan dat er al veel informeel leren plaatsvindt, ‘maar dat dit niet altijd zichtbaar is of wordt gemaakt voor hr en leidinggevendenden’. Zegt dit laatste misschien ook iets over de sturing? In het rapport staat dat deze ‘nog vrijblijvend lijkt, afhankelijk van de managementstijl van de leidinggevende’.

Doelstelling en leeswijzer

De doelstelling van deze paper is om het concept informeel leren op te helderen. Het zal niemand zijn ontgaan dat de omschrijving in de eerste alinea uiterst ruim is en zo’n beetje alles omvat wat zich niet voltrekt in een cursuszaaltje (en zelfs binnen die gestructureerde vorm kan weer informeel leren optreden). Deze paper is gericht op human resources developers en leidinggevendenden die op zoek zijn naar een inleiding op dit onderwerp. Wat is informeel leren? Hoe organiseer en stimuleer je het? En wat betekent het voor medewerkers en de vraag naar meer eigen regie? Twee lectoren en een hoogleraar laten in de volgende hoofdstukken verschillende routes zien, waarmee het creëren van een perfecte informele leeromgeving kan worden aangevlogen. In het een-na-laatste hoofdstuk reflecteren professionals op de bevindingen van de experts; ze benoemen wat zij belangrijk vinden bij het organiseren van informeel leren. De paper wordt afgesloten met een korte samenvatting.

¹ Geraadpleegde literatuur: D.A. Cofer, ‘Informal workplace learning’, in: *Practice application brief 10* (2000); K. Illeris, *The fundamentals of workplace learning* (2010); V.J. Marsick, *Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice* (2009); V.J. Marsick en K.E. Watkins, *Informal and incidental learning in the workplace* (1990); V.J. Marsick en K.E. Watkins, ‘Informal and incidental learning’, in: *New directions for adult and continuing education* 89 (2001).

2

DE INFORMELE LEEROCEAAN

Manon Ruijters

LECTOR PROFESSIONELE IDENTITEIT EN
ORGANISATIEONTWIKKELING BIJ
AERES HOGESCHOOL WAGENINGEN



Er zijn vele soorten informeel leren. Het is een begrip waar mensen die vormgeven aan leren en ontwikkelen snel in verzuipen, zegt Manon Ruijters, lector Professionele identiteit en organisatieontwikkeling bij Aeres Hogeschool Wageningen. Ze ziet het voortdurend gebeuren: men struikt door de kolossale bibliotheek en verdwaalt. Het vinden van een interventie die past bij een specifieke vraag, is bijna onbegonnen werk. Om tot een goede leerinterventie te komen, onderscheidt Ruijters zeven soorten vraagstukken die de keuze wat vereenvoudigen.



Leren is een moeilijk te definiëren begrip. Manon Ruijters volgt graag de definitie van Claxton: leren is *the things you do, when you don't know what to do*. Je leert doordat je met iets nieuws wordt geconfronteerd. Als je de weg zoekt naar een adres waar je nog niet eerder bent geweest. Als je voor het eerst een project gaat leiden. Als een student een vraag over je vak stelt, waarop je het antwoord niet weet.

‘Vraag je mensen naar hun leerervaringen, dan verwijzen ze in eerste instantie naar opleidingen. Door in de vraag het “leren” te vermijden en in plaats daarvan te vragen “Wat kun jij nu, wat je een jaar geleden niet kon, en hoe heb je dat opgepikt?”, wordt zichtbaar dat veel leerervaringen in de dagelijkse praktijk plaatsvinden. Zo ontstond het inzicht dat een

heel groot deel van het geleerde – ergens rond de tachtig procent – “informeel” is.’

Dit informele leren kan worden georganiseerd, legt Ruijters uit. ‘Een briljant voorbeeld komt van een ziekenhuis dat worstelde met het verbeteren van de hygiëneregels. Het koos voor *Wie is de Mol*. Er werd een kleine groep artsen en verplegers in het geheim bij elkaar geroepen. Dit vijftal kreeg de opdracht om in een bepaalde week fouten tegen de hygiëneregels te maken. Het personeel van het ziekenhuis kreeg te horen: “Er lopen vijf mollen rond. Vind de mol en win een iPad.” Waar anders de hiërarchie in de weg had gestaan, kon iemand nu gemakkelijk vragen: “Ben jij de mol?” Langs deze weg werden collega’s lichtvoetig in het werk geattendeerd op hygiënefeiten en -fouten.’

Zeven grondtonen

Ruijters vindt het begrip ‘informeel leren’ belangrijk, omdat het leidinggevend, hrd’ers en p&o’ers ervan bewustmaakt dat er meer is dan het ‘formele’ leren in de klas. ‘Maar wat doe je dan? Informeel leren is zo’n algemeen begrip, je zou er wanhopig van worden. Hoe kies je in hemelsnaam de juiste vorm? In de praktijk komt men vaak terecht in oude patronen, eigen aan formeel leren, zoals het inkapselen van het leren met opdrachten en leerdoelen, terwijl dit vaak contraproductief werkt.’

Ruijters benadrukt dat de keuze voor een goede interventie niet draait om formeel of informeel. ‘De keuze is: welke opgave ligt er op de werkvloer en hoe organiseer je die? Daarin onderscheid ik zeven soorten vraagstukken. Elk heeft een bijbehorende “grondtoon” van leren en ontwikkelen. Het zou behulpzaam zijn als iedere hrd’er deze zeven kent, omdat je daarmee veel preciezer de juiste interventie kunt kiezen.’

Een paar voorbeelden. Nieuwe medewerkers de projectmanagementmethodiek van de organisatie leren? Dat kan prima in de klassieke vorm, met een cursus. Dit is wat Ruijters ‘informatief leren’ noemt. Maar als ze de kennis al in huis hebben, maar het niet inzetten, heeft ‘ervaringsleren’ meer zin. Een vastgelopen team, dat zijn probleem nog niet scherp heeft, kun je Management Drives laten doen (is informatief leren), maar waarschijnlijk is het team beter af met ‘onderzoekend leren’ zodat het met elkaar kan uitzoeken wat er fout is gegaan. En wat als de crux wel bekend is, bijvoorbeeld dat van een groep operationele teamleiders wordt verwacht om zich te ontwikkelen in responsief leiderschap? Dan leidt Ruijters’ ordening tot de grondtoon ‘transformatief leren’. Ten slotte, soms is er sprake van verstarring bij medewerkers. Bij dat vraagstuk past ‘impliciet leren’; dit kan worden opgewekt door het werk gevarieerder te maken.

DE ZEVEN GRONDTONEN VAN LEREN EN ONTWIKKELEN

Praktijkvraag	Grondtoon	Voorbeelden van interventies
Méér kennis, vaardigheid, inzicht	Informatief leren	Opleidingen, cursussen, e-learning
Méér kennis, vaardigheid, inzicht – maar het antwoord is nog verborgen	Onderzoekend leren	Onderzoek, probleemgestuurd leren, Appreciative Inquiry
Nieuwe perspectieven innemen	Transformatief leren	Ruimte geven aan de crises, onderzoeken van onderliggende opvattingen, desoriënterende dilemma’s
Beter worden in vak / functie Vergroten persoonlijke effectiviteit	Ervaringsleren	Actieleren, gaming, intervisie, rollenspelen
Doorbreken van verstarring en ‘vastlopen’	Impliciet leren	Variatie in het werk, veranderen teamsamenstelling, andere inrichting ruimte, buiten binnenhalen
Implementatie nieuwe werkwijze Producten tot stand brengen	Generatief leren	Productontwikkeling, kenniscreatie, actieonderzoek
Samen de praktijk verbeteren	Collectief leren	Teamcoaching, teamlearning, groepdynamica, conflicten

Transformatief

Vooral het onderscheid tussen ‘méér weten’ en ‘anders kijken’ vindt Ruijters belangrijk. ‘Ik zie vaak dat men een transformatief vraagstuk informatief probeert op te lossen. Een stafbureau komt met de vraag voor een opleiding. Een groep experts moet adviseur worden. Dat is een transformatieve vraag, maar gesteld in een informatief jasje. En veelal wordt het dat ook: een opleiding. In dit geval een optelsom van adviesvaardigheden, acquireren, klantcontact. De gevraagde ontwikkeling is echter fundamenteeler: had voorheen de expert het laatste woord, nu is dat de klant. De adviseur wordt geacht te volgen. De kwaliteitsnormen worden bepaald door de afnemer. Voor een professional is dat een lastige ontwikkeling. Het gaat vooral om het innemen van een nieuw perspectief. Is dan de eerste stap dat je hen naar een opleiding stuurt? Als je dat doet, reik je kennis aan en doof je het leren.’

De neiging om voor een informatieve leerinterventie te kiezen is niet vreemd, want een manager ziet het als zijn taak om frustratie en irritatie zo snel mogelijk weg te werken. Hij wil de mensen blij naar huis laten gaan, legt Ruijters uit. Maar krijg je teamleiders echt responsief door te vertellen wat responsiviteit inhoudt? De beste vorm van leren is dan juist om een crisis in de mensen te laten ontstaan.

‘Als iets niet klopt, dan blijf je zoeken. Die crisis gaat over de frictie: “wat ik doe, dat werkt niet meer”. Als je dat doorleeft, dan doorgrond je het echt. Dan zoek je andere manieren en pas je je gedrag erop aan. Niet omdat iemand het jou vertelt, maar omdat je het zelf wilt. Transformatief gaat erover dat je huidige manier niet meer klopt. Je gaat naar iets nieuws, je gaat het oude echt vervangen.’

En wat betekent dit voor de manager die het leerproces begeleidt? Die behoort om te kunnen gaan met de frustratie van de mensen én ondertussen moet hij leren om op zijn handen te blijven zitten, aldus Ruijters.

Professionele identiteit

Naast het perspectief van de organisatie, die zoekt naar een passende grondtoon voor het organiseren van het informele leren, is er ook het perspectief van de professional zelf. ‘Om profijt te hebben van het informele leren, helpt het om te beschikken over een sterke professionele identiteit. Doordat je weet wie je bent, waar je van bent, hoe je goed werk wilt leveren, richt je je aandacht beter, en haal je veel meer uit informeel leren. Ik denk dat het enorm zou helpen als de manager zorgt dat er ook echt de ruimte is om hierover gesprekken met elkaar te voeren. “Hoe kijk jij aan tegen goed onderwijs? Wat is de essentie van je vak? Wanneer heb jij het gevoel dat je zinvol bezig bent geweest? Hoe leer jij makkelijk?” Ook dat is een manier om het informele leren te versterken.’

Mysterie

‘Goed inzicht hebben in de manier waarop jij makkelijk leert, weten wat jouw barrières zijn, dat helpt. Snappen wat je echte drijfveren zijn en doorgronden waarin je echt een bijdrage wilt leveren, dat helpt. Maar er spelen ook altijd dingen in je context. Soms komt iemand op een werkplek terecht en dan hebben we het vaste geloof dat die persoon een aanwinst is voor de organisatie. Helaas, het tegenovergestelde gebeurt. Hij verdort. Hoe komt dat toch? Ergens is er een mismatch tussen die persoon en de context. We raken gefrustreerd, we denken dat het in die persoon zit. Bijna nooit denken we: het zit in de match met de context. Na een tijdje vindt die persoon, tegen wil en dank, een andere baan. En dan horen we opeens dat hij daar tot bloei is gekomen. We denken: mysterieus, waarom had hij dat op onze plek nou niet?’

Het aansturen van informeel leren begint met de vraag: welke ingrepen moet ik doen in de aard van het werk? Door het routinematige karakter van veel werkzaamheden is leren op de werkplek belangrijker dan ooit in het hbo, maar lastiger dan het lijkt. We moeten ervoor waken dat het informele leren enkel op het hier & nu is gericht, is de boodschap van Marcel van der Klink, lector Professionalisering van het onderwijs bij Zuyd Hogeschool.

Marcel van der Klink

LECTOR PROFESSIONALISERING VAN HET
ONDERWIJS BIJ ZUYD HOGESCHOOL



3

**WAT HEB JE
OVER VIJF JAAR
NODIG?**

Ook voor Marcel van der Klink is het begrip ‘informeel leren’ een verzamelterm, eronder hangen verschillende vormen. Van der Klink tekent een cirkel met vier kwadranten op zijn whiteboard. De kwadranten van de linkerhelft omvatten de vormen die zich meestal onbewust of onbedoeld in een mens voltrekken: het impliciete en incidentele leren.

Daarin leert de persoon niet omwille van het leren, maar omdat de situatie erom vraagt. De rechterhelft bevat de twee intentionele vormen: het informele leren aangestuurd door het individu en de organisatie. Er wordt dan bewust iets veranderd in het werk, wat die persoon als het even meezit leerervaringen gaat opleveren.

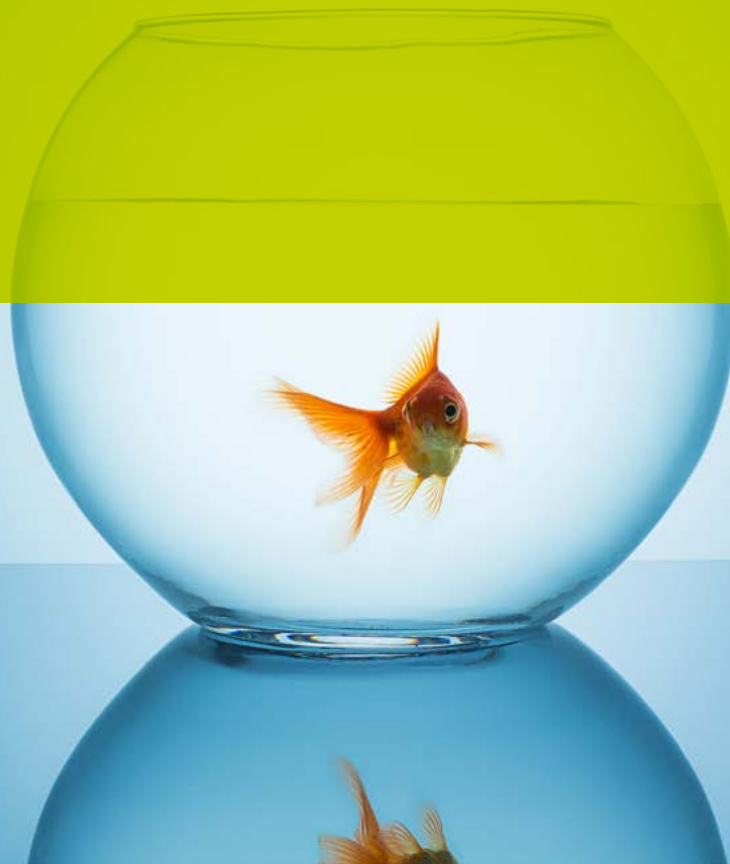


Goed, beter, best

‘Je kunt niet zeggen dat de ene vorm krachtiger of beter is dan de andere. Het zijn verschillende mechanismen. Onderzoek wijst wel uit dat het informele leren, waarbij de persoon zelf de eindregisseur is, vooral betrekking heeft op taken die hij al doet. Daar wordt hij dan nog net iets beter in. Hele nieuwe dingen leren ligt minder voor de hand.’

Mentaal model

Informeel leren vereist een ‘geheel ander mentaal model’ bij hr en managers, vindt Van der Klink. ‘Als ik met hr praat over informeel leren, hebben we het – voordat je het weet – over leerdoelen, toetsen en verantwoording afleggen. Maar met didactische maatregelen verlies je de essentie. Het aansturen van informeel leren begint met de vraag: welke ingrepen moet ik doen in de aard van het werk?’



Dit kan van alles zijn: taakverrijking, stage, iemand wordt lid van een projectteam, een ervaren docent als mentor aan een startende koppelen. Het gaat vaak om kleine ingrepen: ‘Neem nu de studentevaluatie. In plaats van een vragenlijst kun je ook evalueren met een rondetafelgesprek met studenten. Door het veranderen van de vorm heb je de kans dat er hele andere dingen naar voren komen, die dan weer een incentive voor leren zijn.’

De vis opmerkzaam maken

‘Wat ik fascinerend vind, is dat we heel vaak informeel leren zonder dat we ons ervan bewust zijn. Als je die ervaringen maximaal wilt benutten, moeten we het daar met elkaar over hebben. Als we het niet expliciteren, dan komen mensen ook niet tot de conclusie dat ze geleerd hebben. Het is net als een vis in een vissenkomp, die heeft ook niet in de gaten dat hij in het water zit. Totdat je hem eruit haalt. Dat moet je ook doen met die mensen, zorg ervoor dat ze gesprekken met elkaar voeren over wat ze gedaan hebben.’

Het leuke van die gesprekken is dat je ze voert in het alledaagse jargon. Je hebt het met elkaar over: “Hoe heb je dat probleem opgelost?” “Nu je dit kunt, kun je het dan ook elders?” Het woord “leren” komt er eigenlijk niet in voor, want als je daarnaar vraagt, dan zal het vaak stil blijven. Soms helpt het om twee rijtjes te maken: hoe in het verleden de taken en activiteiten eruitzagen en hoe ze er nu uitzien. Daarmee kun je leerervaringen expliciteren.’

Uitgeleerd

‘Bij mensen die niet leren, zie ik vaak dat ze denken dat ze het gat niet kunnen overbruggen. De opdracht is te moeilijk voor de bekwaamheden die ze in huis hebben. Maar het kan ook zijn dat ze de noodzaak van de nieuwe taak niet inzien. Dat gevoel zal sterker zijn naarmate ze langer dezelfde taak uitvoeren. Als je tien jaar hetzelfde doet, vind je het wel goed zo. Je bent dan door je werk uitgeleerd.’

Routineprofessionals

‘Hbo-docenten zijn routineprofessionals. Een routineprofessional is iemand die al doende een werkwijze heeft ontwikkeld, waarmee hij in relatief korte tijd veel werk kan verzetten. Als hij dat niet zou kunnen, zou hij op een hogeschool een probleem hebben. Deze docenten zullen ieder nieuw probleem met hun bestaande routine interpreteren. Het probleem wordt gedefinieerd als een routineprobleem en niet als een innovatief vraagstuk, waarvan je met elkaar kunt leren.

Om als hbo-professional op korte termijn succesvol te zijn, heb je routine nodig. Maar om als organisatie op lange termijn succesvol te zijn, moet je zorgen dat mensen innovatief blijven en het nieuwe zien van dingen en de mogelijkheden tot leren aangrijpen. Daar zit spanning tussen.

Je moet voorkomen dat mensen alleen nog maar op routine werken. Hun wereld wordt te klein, het gevaar van afstomping neemt toe. Stel je voor dat opeens het aantal studenten afneemt en deze mensen wat anders moeten doen? Dat “anders” is dan wel een probleem. Dus de mensen die routine vertonen, moet je blijven prikkelen om te bewegen. Dat kun je doen met vormen van informeel leren, zoals taakverrijking of projecten.’

Het gesprek

‘Het zal erg van het individu afhangen hoever je kunt komen. Sommige mensen zijn per definitie al wat routinematiger gebouwd. Die geven aan: val mij niet lastig met al die innovatieve ideeën, laat mij nou maar dat inleidende vak bij de eerstejaars doen. Dat heet ook wel *arrested development*. Een mooi beeld. Die mensen hebben zichzelf in hun ontwikkeling gevangen op een bepaald punt en die komen daar ook niet meer voorbij.



Ik zou met zo'n persoon het gesprek aangaan. Niet vragen naar wat hij doet op een dag, maar naar waar hij trots op is. Je zoekt naar wat hem blij maakt. Dat is het aangrijpingspunt voor de leidinggevende om een passende leersituatie te creëren. En sluit in het gesprek ook aan bij het belang van de studenten. Dat is wat docenten raakt. Voor hen lopen ze de benen uit het lijf.

Wat ik interessant vind, is hoe we op dit moment over docentstages spreken. Veel docenten denken dat ze op stage worden gestuurd, omdat ze ergens niet goed in zijn. Zo jammer. Ik zou stages positief benaderen. Laat het aansluiten op dat waar mensen enthousiast over zijn. Zeg tegen ze: "Ik kan jou tijd geven om te ontdekken hoe ze dat elders doen. En dan vertel jij mij straks hoe je dat in je eigen onderwijs kunt gebruiken." Dan heb je meteen een heel ander gesprek.'

Voorbij het hier & nu

Van der Klink ziet nog een ander probleem in de praktijk en dat raakt aan het eerdergenoemde fenomeen, dat mensen vooral geneigd zijn om beter te worden in de taken die ze al uitvoeren. 'Als je het informele leren helemaal bij de lerende legt, dan is de kans zeer klein dat je competenties ontwikkelt, die nu niet in de organisatie aanwezig zijn. Als er nieuwe competenties bij moeten komen, dan moet er ook een strategie komen die daarop is afgestemd.

We moeten ervoor zorgen dat wat we leren niet alleen past in het hier en nu, maar ook bij de toekomst. Vanuit de organisatie wordt hier nog te weinig over nagedacht. Vaak wordt informeel leren benaderd als "Wat wil je leren, wat heb je nodig?" We zijn te weinig bezig met de vraag welke bekwaamheden we over vijf jaar nodig hebben en welke projecten we daarvoor moeten opzetten.

Palet

Ik ben een groot voorstander van informeel leren, maar een hr-strategie die grotendeels of exclusief focust op informeel leren, is volstrekt ongewenst. Informeel leren is een van de elementen op het palet. Er kleven ook risico's aan. Het kan mensen de mogelijkheid ontnemen om stappen te zetten in de loopbaan. Je moet ervoor blijven zorgen dat mensen opleidingen en cursussen kunnen volgen. Ze kunnen ook veel leren van theorie. Bovendien nemen er vaak mensen van andere hogescholen deel aan opleidingen. Uit die contacten kan dan ook weer informeel leren ontstaan.'

4

OPENSTAAN VOOR NIEUWE ERVARINGEN

Arnold Bakker

HOGLERAAR ARBEIDS- EN
ORGANISATIEPSYCHOLOGIE AAN DE ERASMUS
UNIVERSITEIT ROTTERDAM



Als een mens gestresseerd of verdrietig is, vernauwt zijn blik zich en trekt hij zich terug. Hij leert veel minder, want proactief op zoek gaan naar nieuwe kansen en uitdagingen is er niet meer bij. Wil je informeel leren bevorderen, dan moet je een werkomgeving creëren, waarin mensen met bevlogenheid hun werk kunnen doen. Dat doe je door werkhulpbronnen aan te bieden en te benutten, vertelt Arnold Bakker, hoogleraar Arbeids- en organisatiepsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

‘Leren gaat bij mij om groei. Groei in een organisatiecontext betekent dat je verder gaat dan het niveau dat je nu hebt. Als ik het woord leren hoor, is het eerste wat ik denk: openheid voor nieuwe ervaringen. Als je openstaat voor nieuwe ervaringen, ben je geïnteresseerd in nieuwe informatie, in het toepassen van een andere vaardigheid, iets meemaken wat je niet eerder meemaakte. We weten uit onderzoek dat mensen hier meer voor openstaan als ze positieve emoties als blijdschap en interesse ervaren.’

Voor Arnold Bakker ligt de sleutel tot leren daarom bij het begrip ‘bevlogenheid’. Bevlogenheid gaat over de beleving van het werk. Een bevlogen medewerker voelt geen vermoeidheid, hij is niet onverschillig en ervaart weinig willekeurige gedachten. Zijn prestaties worden beter, het is voor hem vanzelfsprekend dat hij veel tijd en moeite in het werk steekt. Hij wordt meegevoerd op een positieve stroom van energie, toewijding en concentratie.

Hulpbronnen

Dankzij het onderzoek van Bakker en zijn collega’s weten we dat de bevlogenheid van een werknemer toeneemt als hij, in het omgaan met zijn dagelijkse taakeisen, kan beschikken over veel hulpbronnen. Voorbeelden van taakeisen zijn werkdruk, conflicten met collega’s, ingewikkelde taken, maar het kunnen ook zaken in de fysieke omgeving zijn, denk aan een rumoerige kamer. Met behulp van voldoende hulpbronnen kunnen deze stressoren veranderen in uitdagingen. Om de werking van deze processen te verklaren, is het *Job Demands-Resources model* (JD-R model) ontwikkeld, waarin een onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende soorten hulpbronnen.

Intelligentie, optimisme en sociale vaardigheden behoren tot de persoonlijke. Daarnaast zijn er de externe hulpbronnen die iemand in zijn werkomgeving kan opzoeken. Deze werkhulpbronnen hebben niet alleen een positieve uitwerking op het omgaan met de taakeisen, maar ook op de persoonlijke overtuigingen van een mens en daarmee op bevlogenheid.

Voor Bakker begint het creëren van de perfecte informele leeromgeving met die werkhulpbronnen. ‘Wat is dat dan? Geef die feedback, geef een interessante opdracht, geef steun, coach iemand, laat iemand zichzelf ontplooien. Als je dat doet, voelen mensen zich positiever; worden ze meer bevlogen; gaan ze beter presteren; en dan gaan ze ook dingen leren.

Je moet ervoor zorgen dat medewerkers onderling en leidinggevenden naar medewerkers, en andersom, zoveel mogelijk hulpbronnen met elkaar uitwisselen. Als mensen alleen maar vragen zonder terug te geven, komt er disbalans. Het moet wederkerig zijn. Dat die collega denkt: jij hebt mij toen geholpen, ik ga jou nu helpen.

Onderzoek laat zien dat persoonlijke hulpbronnen de werkhulpbronnen beïnvloeden en omgekeerd. Dus als ik optimistisch ben, dan ben ik een aantrekkelijker gesprekspartner voor anderen. Dan zal ik bijvoorbeeld eerder sociale steun ontvangen. Als ik die steun ontvang, neemt mijn zelfvertrouwen en optimisme toe. Maar als de omgeving minder optimaal wordt, dan kan mijn optimisme juist afnemen.’

Wees als Epke

Framing is van belang. Bakker wijst op het verschil tussen *performance goal orientation* en *learning goal orientation*. Inmiddels blijkt uit onderzoek dat mensen veel beter presteren als er niet alleen maar een prestatieoriëntatie is, maar ook een leeroriëntatie.

‘De kans om wereldkampioen te worden is veel groter als je zegt “Ik wil leren van wat ik vandaag doe” in plaats van “Ik wil wereldkampioen worden”. Neem nu turner Epke Zonderland. Hij kijkt bijna iedere oefening terug op de computer, hij probeert te leren van zijn acties aan de rekstok. Die oriëntatie maakt van hem een olympisch kampioen. Als je alleen maar denkt “Ik ga hard trainen om kampioen te worden”, dan is de kans erg groot dat je onderweg niet leert en dat je het niet wordt.’

De meeste studies laten zien dat een *learning goal orientation* drie tot vijf keer hogere opbrengsten genereert dan een *performance goal orientation*, vertelt Bakker. Hij noemt een studie naar het effect van een sollicitatietraining op twee groepen mensen. De inhoud van de training was gelijk, maar de oriëntatie verschilde. Voor het rendement maakte dat nogal wat uit: vergeleken met de prestatiegroep vonden in de leergroep drie keer zoveel cursisten een baan binnen zes weken.



Hangstoelen en kwallen

‘Je kunt als leidinggevende een signaal geven, waarmee je bevordert dat mensen zich ontwikkelen en dat er nieuwe ideeën worden bedacht. Je kunt fysieke dingen in de omgeving veranderen. Ideeënbusen ophangen. Koffiekamers inrichten waar mensen informeel kunnen overleggen. Hangstoelen aan het plafond bevestigen, zodat mensen hun hoofd leegmaken en creatief worden. Dus het idee is dat je zowel door kenmerken van de omgeving als door wat je zegt als leidinggevende het leerklimaat kan beïnvloeden.’

Bouw tevens in dat mensen voldoende van de werkvloer komen. ‘Zorg ervoor dat mensen hun vakantiedagen opnemen, want ze moeten herstellen en hun batterij weer opladen. Of ze komen zelfs terug met een andere batterij, omdat ze iets nieuws bedacht hebben doordat ze werden geconfronteerd met stimuli die ze niet eerder hadden gezien. Of gegeten. Als je niet in China bent geweest, dan weet je ook niet dat het mogelijk is om een kwal te eten. Hij was niet te eten, maar het was wel heel interessant dat mensen dit hadden bedacht. Als mensen dingen doen die totaal anders zijn dan je gewend bent, dan biedt dat openingen voor leren.’

Flow

Soms raken mensen in een toestand dat alles wat ze doen gemakkelijk gaat, ze verliezen zichzelf volkomen in de taak. Ze zijn zich niet meer bewust van de tijd, ze zijn in flow. Kan dit fenomeen helpen om meer zicht te krijgen op leren?

Bakker noemt het voorbeeld van een tennisser. ‘Hij kan niet zo goed tennissen en hij moet tegen een wereldkampioen spelen. Dan is er een enorm hoge *challenge*, zijn skills zijn te laag. Hij zit ver van de flow af, hij raakt geen bal, hij krijgt er stress van. Dan kan hij twee dingen doen: de *challenge* verlagen of zijn skills verhogen. In dat laatste geval gaat hij keihard trainen en zal hij erg lang moeten werken aan

zijn skills voordat hij op een hoger niveau in flow raakt. Maar hij kan er ook voor zorgen dat zijn omgeving perfect past bij zijn skills; dat hij gaat tennissen met iemand die net zo slecht is, dan is er lol en kan hij in flow raken. Als hij vervolgens beter wordt, zoekt hij een betere tegenstander. De omgeving van een mens moet gelijk oplopen met zijn skills, anders is de flow ver weg. Dit is hoe je leert. Door steeds op zoek te gaan naar iets beters.’

Job crafting

‘We hebben ontdekt dat er heel veel bij de mensen zelf zit. Zij kunnen *job craften*: het proactief boetsen van de baan en ervoor zorgen dat de werkomgeving optimaal is. Bottom-up. Dus zelf op zoek gaan naar werkhulpbronnen en de uitvoering van je werk proberen te veranderen. Het kan zijn dat je meer steun zoekt van anderen, of dat je een ander project gaat doen, of dat taken echt inhoudelijk veranderen.

Veel werknemers hebben enige autonomie om het werk naar believen in te vullen. Eigenlijk doen mensen dat al van nature. Als je mensen een *job crafting*-vragenlijst voorlegt, dan zeggen ze dat ze regelmatig dingen veranderen in het werk. Dat kunnen ook kleine aspecten zijn: in de focus, in de mensen met wie je het werk doet, in je specialisme. Het is allemaal *job crafting* en uit onderzoek weten we dat het heel erg helpt in het enthousiast blijven en goed presteren.

Of dat leidt tot leren? Als je goed *craft* dan *craft* je richting de zaak die jij heel erg interessant vindt. Je creëert omstandigheden waardoor je bevlogen raakt en meer openstaat voor dingen. Ik denk, al pratend, dat leren een uitkomst is van *job crafting*. Een organisatie die een leeromgeving wil bevorderen, zou *job crafting* moeten bevorderen. We weten dat als mensen deels de autonomie krijgen om het werk naar hun hand te zetten, dat ze dan nieuwe zaken gaan ontdekken en dingen buiten de kaders gaan doen.’

5

EEN REFLECTIE

In een rondetafelgesprek hebben vier hogeschoolmedewerkers gereflecteerd op de inzichten uit de voorgaande hoofdstukken.¹ De invalshoeken van de experts vinden ze verhelderend en relevant. In hun dagelijkse praktijk zien ze de aandacht voor informeel leren toenemen. Hoe kijken zij aan tegen het organiseren ervan?

‘De tijd dat je een bepaald systeem kon uitrollen, dus iedereen naar dezelfde cursus, is voorbij.’ We zijn toe aan maatwerk: eerst een analyse maken van waar het team staat en op grond daarvan interventies plegen. Alle gesprekspartners onderschrijven de mogelijkheden die informeel leren biedt voor het professionaliseren van medewerkers. Wel zien ze, net als Van der Klink, een risico: mensen scholen zich graag in dat wat al bij hen past. Daarom is de link met het team en de kwaliteitscyclus onontbeerlijk, ‘anders wordt informeel leren vrijblijvend leren’.

¹ Het rondetafelgesprek vond plaats op 18 januari 2017 te Utrecht. De gesprekspartners waren Petra van Ruiten (Fontys), Ingrid Rustemeijer (HvA), Anne Venema (HHS) en Theo de Wit (HAN).

Situatieschets

De meeste leeromgevingen bevinden zich in een beginstadium. Er zijn nog veel 'koninkrijkjes' waar het niet gebruikelijk is om bij elkaar in de keuken te kijken en feedback te geven. Het is niet altijd terug te voeren op houding: tijdnoed is, nog steeds, een belemmerende factor voor leren op de werkplek. Daarnaast is er nog een ander obstakel: de huidige functieomschrijvingen zijn vaak te star. Ze sluiten niet aan op een wereld waarin mensen, naast hun kerntaak, andere competenties ontwikkelen en die toepassen in nieuwe rollen.

Tegelijkertijd is er wel degelijk een verandering gaande. Aanpassingen in de fysieke omgeving, zoals Bakker suggereert, spelen daarin een positieve rol. 'We stappen af van de kantoortjes en de deur dicht. Een medewerkerskamer met een goede bak koffie is belangrijk. Mensen zoeken elkaar makkelijker op. Ze horen nog eens wat van de buurman. Hierdoor kan het informele leren plaatsvinden.'

Kansrijk voor informeel leren, maar ook 'super ingewikkeld', zijn experimenten met andere vormen van onderwijs. Een van de gesprekspartners vertelt over docenten die, in plaats van 'zender', steeds vaker een coachende rol tegenover studenten innemen. Dit leidt tot ontevredenheid bij studenten, omdat ze de oplossingen niet meer op een presenteerblaadje krijgen aangereikt. En dat vraagt ook weer veel van docenten en managers.



Een complicatie vormt de gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker. Niet alle leidinggevendenden zijn goed in het voeren van ontwikkelgesprekken. Er wordt te veel gedacht in termen van cursussen en trainingen in plaats van alle grondtonen van Ruijters. En de cyclus is te individueel, stelt een van de gesprekspartners. ‘Het zal steeds meer op teamniveau gebeuren.’ Iemand van een andere hogeschool ziet die ontwikkeling ook: ‘In sommige teams werkt dat.’

Kernwaarde

Hoe organiseer je die perfecte leeromgeving? Om te beginnen wijzen de gesprekspartners op het belang van deze kernwaarde: een professional toont eigenaarschap over professionalisering. Dat behelst meer dan zijn individuele perspectief. Professionalisering vindt plaats in de context van een team en een organisatie. ‘Het lukt niet als je alleen zelf de eindregisseur bent.’ Je moet je blikveld verruimen, ‘anderen erbij betrekken’. Het is belangrijk dat mensen ervoor zorgen dat ze onderdeel zijn van netwerken, want ‘hierin kun je het informele leren heel mooi vormgeven’.

Human resources developers

Als je eigenaarschap over professionalisering een belangrijke waarde vindt, leg dat dan ook vast. Formuleer op instellingsniveau kaders en benoem daarin informeel leren. De volgende stap is dat hierover in de teams concrete afspraken worden gemaakt. ‘De hr-visie moet duidelijkheid verschaffen en daarmee de vrijblijvendheid weghalen.’

Hrd'ers en hr-adviseurs ondersteunen leidinggevendenden en teams bij het scheppen van de juiste condities voor informeel leren en teamontwikkeling. De gesprekspartners noemen bijvoorbeeld: strategische personeelsplanning en goede werving en selectie; het just in time leren; dat mensen inzicht hebben in hun leervoorkeuren; gevraagd en ongevraagd feedback geven; studenten bij de evaluatie van het onderwijs betrekken; dat de omgeving geschikt is om het geleerde toe te passen en voort te zetten; het team moet niet te groot zijn.

Over dat laatste facet zegt een van de gesprekspartners: ‘Wat ik zie, is dat het heel goed werkt als het team niet te groot is. Dus hele kleine groepjes mensen die samen zeggen: “We willen het anders doen.” Vier tot zes mensen, in een bepaald vakgebied. Dan ontstaat het informele leren direct.’



De leidinggevende

Wie begint met het creëren van die informele leeromgeving? Iedereen is daarbij betrokken, zeggen de gesprekspartners, maar de leidinggevende heeft een belangrijke rol. Hij moet een goede analyse maken van wat er met zijn team en bepaalde individuen aan de hand is. Daarvoor is het belangrijk dat hij de mensen goed kent. Wanneer hij start in zijn rol, voert hij met iedereen een goed gesprek. ‘Zonder een agenda.’ De tijd nemen om de motieven van mensen te leren kennen en om hun onderlinge verhoudingen boven water te halen. Als hij gaat interveniëren mag hij nooit vergeten, dat ‘een kunstje dat links werkt, werkt rechts niet’. Hij blijft alert: Wat is de vraag? Wat is de context? Hoe ziet het team eruit?

Benoem het probleem

Er is niet zomaar één interventie te noemen die de panacee is, maar er zijn drie acties die doorgaans wel helpen om mensen in beweging te brengen.

Ten eerste, benoem het probleem. ‘Af en toe is er een crisis’, vertelt een van de gesprekspartners. ‘Ik kan niet zeggen dat het dan goed is dat ik op mijn handen ga zitten. Dan is het toch wel belangrijk om te bespreken wat er aan de hand is. Ik hoef niet altijd de oplossing aan te dragen, maar ik benoem het probleem wel. Ik zeg alleen wat ik zie. Mensen zitten er zo in, dat ze niet meer weten waar ze nu echt in zitten.’

Waarderend kijken

Ten tweede, waarderend kijken. Dat is de manier om mensen mee te krijgen ‘die al dertig jaar bedrijfsadministratie uit het boek geven’. Tegen hen zeg je niet wat ze moeten doen, maar je gaat op zoek naar hun drijfveren en waar ze trots op zijn. ‘Dan raak je ook aan wat er goed gaat, want ze doen natuurlijk niet alleen maar verkeerde dingen.’ Vanuit deze erkenning ga je met ze naar de toekomst kijken: ‘Wat heb je over vijf jaar nodig?’

Meelopen en stages

Ten slotte, het bevorderen van meelopen en stages in andere teams of in het werkveld. Een van de genoemde voorbeelden gaat over een docent elektrotechniek die het werkveld in werd gestuurd: ‘Ga maar eens kijken. Bestaat jouw vak nog wel? Hoe praten ze daar in het werkveld over?’ De gesprekspartners geven aan dat het verlaten van de eigen omgeving ervoor zorgt dat mensen in aanraking komen met andere perspectieven; dat is zeer bevorderlijk voor informeel leren. Na afloop bepalen deze mensen voor zichzelf wat de betekenis ervan is. Deze reflectie is cruciaal. De cirkel is pas rond als het leren is benoemd.

Over dat meelopen suggereert een van de gesprekspartners nog het volgende: ‘Daar zou je heel mooi die veertig uren van het basisrecht voor kunnen gebruiken.’

In aanvulling op het meelopen zouden hogescholen ook het periodiek wisselen van rollen in een team kunnen stimuleren. ‘Daarmee gun je iemand om eens te snuffelen aan verschillende dingen.’ Het is een krachtig signaal: het straalt uit dat een mens niet één pad hoeft te kiezen, dat een ooit gekozen route niet voor altijd een loopbaan bepaalt.

6

SAMENVATTING

Wat is informeel leren?

Informeel leren is lastig te vatten in een sluitende definitie. Het kenmerkt zich vaak door leren, dat plaatsvindt tijdens iemands reguliere bezigheden. Het leren is weinig gestructureerd en begint vaak met een toevallig optredende situatie waarvoor de persoon in kwestie nog geen oplossing heeft.

Een informele leerervaring vindt vaak onbewust plaats. Daarom is reflectie belangrijk. De leerervaring wordt pas maximaal benut als deze wordt geëxpliciteerd. In de gesprekken hierover zal het woord 'leren' overigens maar weinig vallen, want je voert ze in het alledaagse jargon: 'Hoe heb je dat probleem opgelost? Nu je dit kunt, kun je het dan ook elders?'

Mogelijke valkuilen

Bij het organiseren van informeel leren vervalt men vaak in oude patronen, eigen aan het formele leren. Men kapselt het leren in met opdrachten en leerdoelen, terwijl dit vaak contraproductief werkt.

Mensen hebben de neiging om beter te (willen) worden in de taken die ze reeds doen. Dus als je de eindregie over de professionalisering volledig bij de persoon zelf legt, ligt het minder voor de hand dat hij wezenlijk nieuwe dingen leert.

Organisaties moeten ervoor waken dat informeel leren enkel op het hier & nu is gericht. Wat heb je over vijf jaar nodig?

Als je wilt dat mensen een nieuw perspectief innemen, moet je niet te snel nieuwe kennis aanreiken, want dan doof je het leren. Het is dan effectiever om een crisis te laten ontstaan. Daardoor blijven mensen zoeken en doorleven ze de oplossing echt.

Hoe organiseer je het?

Ruijters (hoofdstuk 2) benadrukt dat de keuze voor een goede interventie niet draait om formeel of informeel. Ze heeft een indeling gemaakt van zeven soorten vraagstukken waarbij een bepaalde 'grondtoon' van leren en ontwikkelen past. Vooral het onderscheid tussen 'informatief' en 'transformatief' leren is belangrijk.

Voor Van der Klink (hoofdstuk 3) begint het aansturen van informeel leren met de vraag: welke ingrepen moet ik doen in de aard van het werk? Dit kan van alles zijn. Taakverrijking, stage, iemand wordt lid van een projectteam, een ervaren docent als mentor aan een startende koppelen. Het gaat vaak om kleine ingrepen. De mensen die routine vertonen, moet je blijven prikkelen om te bewegen. Zoek op een positieve manier het gesprek met mensen. Vraag waar ze trots op zijn, wat ze blij maakt. Dat zijn de aangrijpingspunten voor de leidinggevende om een passende leersituatie te creëren.

Iemand die gestresseerd of verdrietig is, trekt zich terug. Hij leert veel minder. Bakker (hoofdstuk 4) wijst daarom op het belang van een werkomgeving waarin mensen met bevoegenheid hun werk kunnen doen. De perfecte informele leeromgeving creëren begint met het sleutelen aan de zogenaamde 'werkhulpbronnen'. Denk hierbij aan het geven van feedback, een interessante opdracht en steun; een *learning goal orientation*; het aanpassen van de fysieke omgeving; het voldoende van de werkvloer komen; en de mogelijkheid voor *job crafting*.

WWW.ZESTOR.NL

Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC Den Haag

T 070 312 21 77
F 070 312 21 00
info@zestor.nl