

# Formeel leren is het einde...

Nieuwe tijden, nieuwe kansen. Organisaties kunnen het zich niet langer meer permitteren om leren te vereenzelvigen met trainen. In de praktijk gebeurt dat ook al lang niet meer. Professionals verwoorden consequent dat ze verreweg het meeste leren in en door de praktijk. Dit hoeft natuurlijk niet letterlijk het einde te zijn van formeel leren. Maar dat de leerlandschappen in organisaties drastisch aan verandering toe zijn, zoveel is wel zeker.

ARTIKEL

Jos Arets

In dit eerste artikel geef ik een overzicht van de belangrijkste begrippen rond (in) formeel leren, en de consequenties voor leren in organisaties. Hoe (in)formeel leren in organisaties op een eigentijdse manier kan worden verbonden met de gewenste prestaties wordt in een tweede artikel beschreven dat begin volgend jaar in Leren in Organisaties zal verschijnen. (In)formeel leren is het einde!

## Training: niet meer de enige manier van leren

Stolovitch en Rosenberg (in Arets, Heijnen, 2008) stellen met Senge vast dat leren een basale menselijke activiteit is. Mensen zijn als het ware genetisch geprogrammeerd om te leren, dag in, dag uit. Leren is in deze opvatting niet beperkt tot formele vormen, zoals training. Te veel wordt in organisaties nog een te groot belang toegekend aan formele vormen van leren. Training als dé oplossing om de professionals en de organisatie verder te ontwikkelen. Maar leren in organisaties omvat veel meer dan trainen alleen. In figuur 1 wordt de verhouding voorgesteld tussen formeel leren (gesteld op 40 uren per jaar) en werken (gesteld op 1660 uren per jaar). Het cirkeldiagram visualiseert dat trainen alleen ontoereikend is om de kennisproductie én -deling op peil te houden.

## Voorbeeld

Massaal worden trainingen feedback georganiseerd met als doel de communicatie binnen teams te verbeteren. Het ligt voor de hand dat dergelijke trainingen, die vrijwel nooit verbonden zijn met het presteren in de praktijk, niet meer dan een druppel op een gloeiende plaat kunnen zijn. Dit type trainingen werkt vaker niet dan wel, onder meer als gevolg van

de volgende oorzaken:

- De dieperliggende oorzaak van het probleem is meestal niet een kennistekort.
- Het ontwerp van de training is niet of onvoldoende verbonden met het functioneren in de praktijk.
- Enkele dagdelen training is te weinig om structureel het gedrag van de deelnemers in een andere context duurzaam te kunnen veranderen.

Ook in de praktijk blijkt dat leren in organisaties meer omvat dan trainen alleen. Cross (2006) stelt dat (informeel) leren en werken twee kanten van dezelfde medaille zijn. Leren door te werken sluit aan bij de manieren waarop professionals tegenwoordig kennis produceren door de relevante informatie te verzamelen, samen te werken, te innoveren, oplossingen te vinden enzovoort. Leren in organisaties verwarren met trainen is in onze optiek dan ook een kostbaar misverstand.

## Formeel versus informeel leren

Leren in organisaties wordt vereenzelvigd

met georganiseerde activiteiten op verschillende locaties in de vorm van cursussen, trainingen, werkconferenties enzovoort. Dit wordt formeel leren genoemd. Informeel leren heeft betrekking op alle leeractiviteiten die zonder tussenkomst van een organisatie (onderwijsinstelling, trainingsbureau of werkgever) plaatsvinden: het ongeorganiseerde leren in het professionele en persoonlijke leven. Informeel leren is dus geen cursus of training waar je een diploma of certificaat mee kunt halen. Feitelijk kent informeel leren dan ook geen begin of einde en geen verschil tussen professioneel en persoonlijk. Mensen leren informeel 24/7/365 en dat is van niet te onderschatten belang ook voor het onderwijs. Uit de omschrijving van formeel en informeel leren blijkt dat er eerder sprake is van een continuüm dan van scherp te onderscheiden begrippen, zie figuur 2. Want natuurlijk bestaan er ook formeel georganiseerde leeractiviteiten die verbonden zijn met informeel opgedane kennis en ervaringen, terwijl ook informele leeractiviteiten vormen van (zelf)organisatie laten zien. Denk aan de (zelf)organisatie van kennis rondom forums, expertkennis, blogs en wiki's.

**Figuur 1. Verhouding tussen werken en formeel trainen**



Tabel 1 Definities van formeel en informeel leren

|   | Formeel leren  | Informeel leren  |
|---|--|--|
| M. Conner (2004-2009)                     | Omvat het hiërarchisch gestructureerd schoolsysteem vanaf het basis- en voortgezet onderwijs tot beroepsonderwijs en universiteiten en schoolgerelateerde programma's voor professionele en technische training.   | Een proces van levenlang leren waardoor individuen waarden, vaardigheden, kennis en attitudes verwerven door dagelijkse ervaringen en onderwijsinvloeden en bronnen in de omgeving van familie en burens, werk en privé, de marktplaats, bibliotheek en de massamedia.                                   |
| European Commission (2001a) Communication | Altijd georganiseerd en gestructureerd en het heeft leerdoelen. Vanuit het standpunt van degene die leert is het altijd intentioneel: het expliciete doel is om kennis, vaardigheden en competenties te verwerven.   | Nooit georganiseerd en geen doelen in termen van gewenste leeroutput. Vanuit het standpunt van degene die leert is het niet intentioneel. Vaak wordt gerefereerd aan leren door ervaring.  |
| ASTD (2009)                               | Formeel leren omvat iedere georganiseerde leeractiviteit (in verschillende vormen) die in organisaties plaatsvindt.  | Een leeractiviteit die niet eenvoudig als een formele training of performance support kan worden herkend... en die plaatsvindt zonder een conventionele trainer en... zelfsturend verloopt door de medewerker in termen van de breedte, de diepgang en de timing.  |
| R.J. Simons (2007)                        |  | Al het leren dat buiten de context van opleidingen en scholen plaatsvindt.   |
| K. Derksen (2009)                         | Leren in een georganiseerde vorm vanuit een doordacht leerplan. Formeel leren vindt plaats in opleidingsinstituten, klassen, cursussen, trainingen en workshops. Dit kan overigens ook online worden georganiseerd. Het wordt door deskundigen - docent, trainer of begeleider - vormgegeven en vaak ook uitgevoerd. Veelal wordt het behaalde leerresultaat getoetst. | Elke andere manier van leren. Het wordt niet strak georganiseerd en geregisseerd. Het verloopt vaak onbewust en is vaak een neveneffect, bijvoorbeeld iets leren als neveneffect omdat je een vraagstuk in je werk oplost. Ook het niet-bedoelde leren tijdens formeel leren valt onder informeel leren. |
| KnowledgeAdvisors (2009)                  | Gestructureerd leren, door de organisatie geïnitieerd, intentioneel, gepland, het kan virtueel of fysiek in een lokaal plaatsvinden.   | Semigestructureerde kennistransfer die plaatsvindt onafhankelijk van formele trainingmethoden in interactie met andere professionals. Het is primair gericht op degene die leert en het kan ieder moment plaatsvinden, intentioneel of niet intentioneel.  |
| Wikipedia (2009)                          |  | Informeel leren is semigestructureerd en vindt plaats op meerdere plekken zoals thuis, op het werk en tijdens dagelijkse interacties en gedeelde relaties tussen mensen.   |

Cross gebruikt, om de verschillen tussen formeel en informeel leren te verwoorden, als metafoor de bus versus de fietser. Formeel leren in organisaties is te vergelijken met het nemen van de bus. Er is geen invloed op de bestemming anders dan de bus van keuze. Terwijl de fietser de mogelijkheid heeft om onderweg een

andere route te kiezen of handige aanpassingen te kiezen.

Het is nog niet zo eenvoudig om de begrippen formeel en informeel leren op een heldere en eenduidige manier te omschrijven. In tabel 1 staat een overzicht van verschillende definities van formeel

en informeel leren. Het is opvallend dat er in de literatuur meer overeenstemming blijkt te bestaan over de kenmerken dan over de definitie van informeel leren. Deze kenmerken worden door Hager en Halliday (2007) op metaniveau beschreven:

- Informeel leren is onbepaald. Er is niet

**Figuur 2. Continuüm van formeel en informeel leren**



per definitie sprake van een vooropgezet leerdoel.

- Het is gericht op zowel het verkrijgen van externe als interne voordelen. Bij formeel leren ligt de nadruk op de externe voordelen als gewenste prestatie, gewenste leerdoelen, competenties. Informeel leren biedt meer mogelijkheden voor interne voordelen zoals het ontwikkelen van persoonlijke verbeterpunten, waarden, sociale vaardigheden.
- Het is opportunistisch en vindt niet tijd- en plaatsgebonden plaats. Op het moment dat het nodig is voor het functioneren (persoonlijk of professioneel), wordt er geleerd.
- Informeel leren is een voortdurend en continu proces van individuen en groepen zowel binnen als buiten organisaties.

Wij parafraseren Robert Pirsig als het om een definitie van informeel leren gaat: 'Informeel leren is een directe ervaring en onnodig te omschrijven, iedereen weet wel wat het is.'

En terwijl HR-professionals zich het hoofd breken over de vermeende verschillen tussen formeel en informeel leren, blijkt in de praktijk van leren in organisaties dat dit onderscheid nog nauwelijks functioneel is. Steeds meer blijken vormen van formeel en informeel leren door elkaar te lopen – op te vatten als de eigentijdse vorm van *blended learning*. Met de ervaring van managers en professionals dat vormen van formeel leren leiden tot een onderbreking van werken (en informeel leren), zoals door Dublin en Rosenberg (in Arets, Heijnen, 2008) inzichtelijk gevisualiseerd, zie figuur 3.

#### Voorbeeld

Voor mijn ontwikkeling als manager is het zinvol om een training te volgen over de Balanced score Card (BsC). Maar helaas kan ik de training niet onmiddellijk volgen, terwijl in onze organisatie de BsC nu op de agenda staat. Dus besluit ik twee boeken te kopen en die al te lezen. Verder heb ik via het internet enkele sites gevonden met bruikbare informatie over de BsC. Om de invoering in mijn businessunit niet te

blokken vraag ik advies aan een tweetal collega's die in onze organisatie als zeer deskundig te boek staan op het gebied van de BsC. De BsC heb ik inmiddels met hulp van collega's en medewerkers ingevoerd. De geplande training komt voor mijn werk dus te laat. Maar voor mijn loopbaan is het toch zinvol. Dus besluit ik alsnog om te gaan en ik heb er handzame kennis en tips van meegenomen, die ik zeker zal delen met collega's in mijn organisatie.

#### Onderzoek naar informeel leren

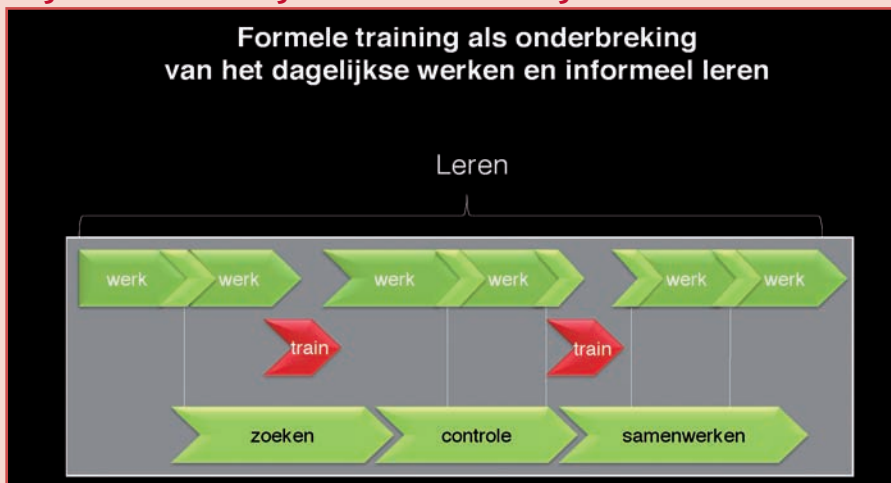
Het onderzoek naar informeel leren in organisaties staat nog in de kinderschoenen. De problemen met de definities en de daarmee samenhangende operationalisatie van begrippen kunnen leiden tot verwarring en vertekening van de realiteit. Dit gezegd hebbende is het toch van belang kennis te nemen van de volgende onderzoeksresultaten.

#### Prevalentie van formeel en informeel leren.

In veel studies worden percentages genoemd van formeel versus informeel leren in de orde van grootte van 80% versus 20%. Dat komt in hoge mate overeen met de rapportage van individuele professionals, die consequent rapporteren dat ze het meeste hebben geleerd in en door de praktijk. Onder meer Atos / KPMG heeft onderzoek gedaan naar de spreiding van formeel en informeel leren, zoals in het cirkeldiagram van figuur 4 is weergegeven.

Deze gegevens overziende is het de vraag welk aanbod door de leerfunctie in de eigen organisatie wordt gedaan. Is het een aanbod van overwegend formele trainingen? Of wordt ten minste 80% van het leren in de organisatie via een gericht aanbod van informeel leren in de eigen organisatie gefaciliteerd? Integrerende vragen met antwoorden die kansen bieden voor het inrichten van een eigentijdse leerfunctie in veel organisaties.

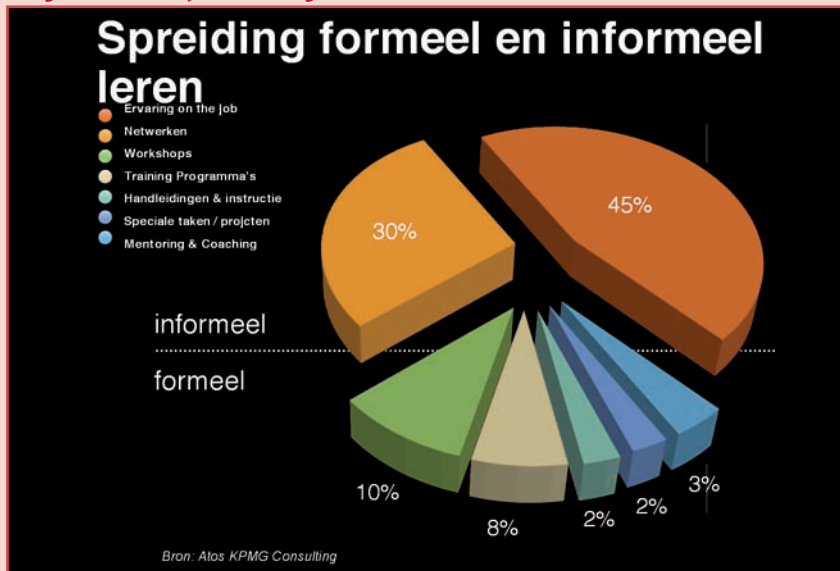
**Figuur 3. Training als onderbreking van het dagelijkse werken en informeel leren**



#### De uitgaven-resultatenparadox

In organisaties wordt informeel leren niet als een relevante dimensie van kennisproductiviteit beschouwd. Feitelijk wordt informeel leren over het hoofd gezien door de top van organisaties, maar ook door de lerende zelf (onbewust of onbedoeld lerend). Dit in tegenstelling tot de formele leeractiviteiten, waarover ten minste moet worden gerapporteerd op het niveau van kosten, aantal deelnemers en tevredenheid. Dit is de wereld op zijn kop. Voor formeel leren wordt circa 80% van het budget beschikbaar gesteld, tegenover 20% voor

Figuur 4. Spreiding formeel en informeel leren



informeel leren. De effecten vertonen echter een heel ander beeld, zie figuur 5. Hierbij maakt Cross (2007) wel de opmerking dat deze getallen niet helemaal hard te maken zijn. Maar de schatting van uitgaven versus effecten is volgens hem wel realistisch.

Hoewel er kritiek te geven is op de exacte getallen, lijkt het erop dat Jay Cross een belangrijk punt heeft. Informeel leren heeft zeker impact op organisaties en wordt dus ten onrechte door het (top) management vaak niet gezien en niet geteld.

#### De toekomstige rol van informeel leren

Ruim de helft van de respondenten van de ASTD-studie naar informeel leren (2008) geeft aan dat in de toekomst het belang van informeel leren toeneemt; mede onder invloed van de beschikbare

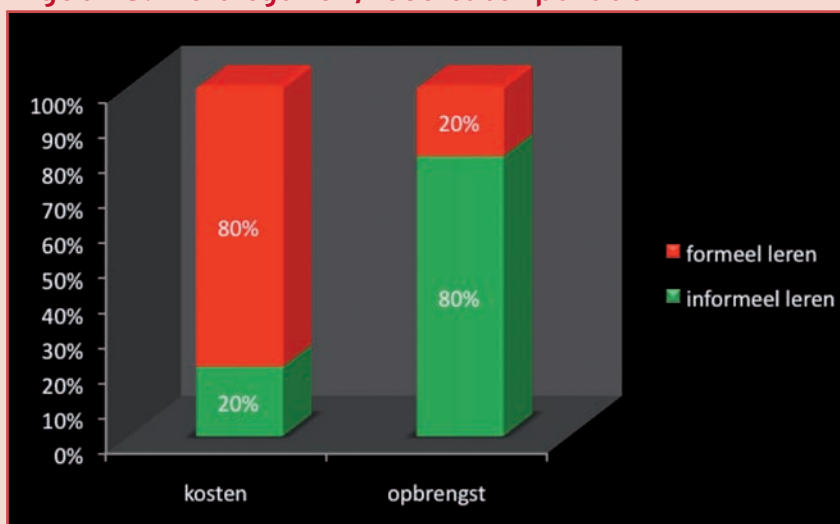
(web 2.0 - 3.0) technologie. Dit bevestigt het huidige beeld waarin veel HR-professionals informeel leren (her)ontdekt hebben en dit als een kans zien om leren in organisaties te versterken.

#### Barrières informeel leren in organisaties

In de ASTD-studie (2008) zijn de volgende barrières voor informeel leren in organisaties geïnventariseerd:

- organisaties waarvan de onderdelen als silo's functioneren;
- onvoldoende constructieve communicatie tussen experts en andere professionals;
- de weigering van potentiële mentors om anderen te coachen;
- beperkte toegang tot relevante informatie;
- onvoldoende tijd en inzicht in welke competenties nodig zijn om te kunnen functioneren;

Figuur 5. De uitgaven/resultatenparadox



- onvoldoende motivatie om iets nieuws te leren;
- onvoldoende ondersteuning door het (top)management.

#### Best practices informeel leren

De volgende vier *best practices* van informeel leren zijn in het ASTD-rapport (2008) benoemd:

- *introductieprogramma's voor nieuwe medewerkers*

Hierbij kan worden gedacht aan uiteenlopende zaken zoals: specifieke informatie over de organisatie, de waarden van de organisatie, de successen en *best practices*, de geschiedenis, computervaardigheden, processen enzovoort.

- *Medewerkers committeren aan taken en resultaten*

Uit de studie blijkt dit een gebied te zijn (*how to get things done*) waarbij informeel leren een krachtige en relevante rol speelt. Is ook wel logisch, want als je echt wilt weten hoe iets in de praktijk werkt, moet je op de werkplek zijn.

- *kennissdeling*.

Vormen van kennisdeling via informeel leren dienen in grote organisaties met webtechnologie te worden ondersteund. En als dat gebeurt, wordt dit als waardevol ervaren. Zeker als het ook gaat om kennis en inzicht van ervaren professionals (*tacit knowledge, best practices* en *lessons learned*).

- *trainen van managementvaardigheden*

In dit kader wordt informeel leren vooral toegepast voor de interpretaties van het beloningsbeleid en over procedures voor managers in organisaties en over de interpretatie van het beloningsbeleid. Verder wordt informeel leren ook benut voor het trainen van algemene managementvaardigheden en het versterken van de communicatieve vaardigheden t.a.v. *people management*.

#### De nieuwe rol van de leerfunctie in organisaties

Het is niet functioneel voor HR-professionals om de relevante rol van informeel leren in organisaties te negeren. Sterker nog: het is de hoogste tijd voor een nieuwe positionering van de leerfunctie in veel organisaties. Weg van het oude model met een dominant, eenzijdig aanbod van formele trainingen of onderwijs. Maar ook weg van de idee en taakopvatting dat de HR-professionals de experts zijn met betrekking tot het ontwikkelen,

aanbieden en evalueren van het leren in organisaties.

Het is tijd om:

- op weg te gaan naar integrale ondersteuning van een dynamische mix (blended) van informeel en formeel leren;
- de rol op te pakken van facilitators van (in)formeel leren, dat grotendeels in de organisatie plaatsvindt en waarbij veel verschillende professionals betrokken kunnen en vooral ook moeten zijn. De inhoud en het ontwerp van de programma's is dan niet meer het exclusieve domein van de HR-professional;
- te komen tot een rol- en taakopvatting waarbij het formele en informele leren op een consequente manier zijn en blijven verbonden met de gewenste prestaties van de organisatie. Om op die manier toegevoegde waarde te meten en te demonstrenen.

Formeel leren in de huidige vorm lijkt op weg naar het einde... Het wordt steeds duidelijker dat een interessante werkvorm of een dynamische locatie of een uitstekende trainer alleen niet meer voldoet. Professionals en organisaties zijn de discussie over het onderscheid tussen formeel en informeel leren al voorbij. Eigentijdse vormen van kennisproductie én -deling vereisen een mix van informeel en formeel leren. Dat is het onderwerp van het tweede artikel: (in) formeel leren is het einde!

**Jos Arets, directeur Tulser business improvers, opereert al jaren als architect van leer- en prestatielandschappen op het speelveld van het verbeteren van de prestaties van organisaties.**

#### Bronnen

Arets, J. & V. Heijnen. (2008). *Kostbaar misverstand. Van training naar business improvement*. Den Haag: SDU.

ASTD research (2008). *Tapping the potential of informal learning. Executive summary*. Alexandria: ASTD. Conner, M.L. *Informal Learning* (geraadpleegd in november 2009 op <http://marciacconner.com/intros/informal.html>).

Cross, J. (2007). *Informal Learning. Rediscovering the Natural Pathways That Inspire*. San Francisco: Pfeiffer.

Derksen, K. (2009). *De eerste stap van 1000 mijl. Een eerste verkenning van informeel leren*. Bilthoven: EMC.

European Commission (2001a). *Communication: Making a European Area of Lifelong Learning a Reality* (geraadpleegd op [www.europa.eu.int/comm/education/life/index.htm](http://www.europa.eu.int/comm/education/life/index.htm), februari 2002).

Hagar, P. & J. Halliday (2009). *Recovering informal learning. Wisdom, judgement and community*. Dordrecht: Springer.

KnowledgeAdvisors (2009). *Informal learning. Executive summary*.

Simons, R.J. (2007). Contouren van informeel leren. In: *Leren in Organisaties*, 7 (12), 19-21.

Wikipedia (2009). *Informal learning* (geraadpleegd in november 2009 op [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)).



# Het meest opmerkelijke wat ik ooit heb geleerd

LEONTINE BIBO

## Zuinig met woorden

Geheel onverwacht, want eigenlijk hou ik erg van leren in en op het werk, is mijn leerervaring er één van thuis. Op dit moment doe ik mee aan heel indringend en intensief intercultureel leerprogramma. Dat geldt niet alleen voor mij, maar voor mijn hele gezin. We hebben namelijk een schooljaar lang een uitwisselingsstudent in huis: een Colombiaanse jongen van 17 jaar. Hij doet aan ons leven mee en past zich wisselend wel en niet aan. In augustus kwam hij aan, hij sprak een paar woorden Engels en wij geen Spaans. Communicatie was heel moeilijk en ging met handen en voeten. Wat je daarvan leert? Dat het altijd lukt, als je er maar de tijd voor neemt. En daar hebben wij heel veel moeite mee. Wat zijn we enorm gehaast. Het woord 'kalm' was een van de eerste Nederlandse woorden die onze Carlos veel gebruikte. Hij maant ons nog dagelijks tot kalmte.

Kalmte en geduld als randvoorwaarden voor intermenselijk begrip. Verder komen door zo'n gast in je gezin veel van je eigen gebruiken en gewoontes in een ander daglicht te staan. Ze verliezen hun vanzelfsprekendheid als je samen gaat leven met iemand die hele andere gebruiken gewend is. Die heel veel dingen maar raar vindt bij ons.

Het bijzondere en opmerkelijke aan deze ervaring is dat het heel dicht bij je komt. Je kunt je er niet aan onttrekken (10 maanden lang 24 uur per dag) en het is een collectieve ervaring. We leren als gezin, maken samen iets bijzonders mee, en dat verstevigt de banden. Daar kan geen gezinsvakantie tegenop. Ook voor het werk is het bruikbaar want ook daar vindt er voortdurend interactie plaats en wordt er volop gecommuniceerd. Ik kan er dus ook in het werk wat mee. Het mooie met onze logé is dat we door het volledig ontbreken van taal wel gedwongen zijn om naar de non-verbale taal te kijken. Het is verrassend om te zien hoeveel je daar van op kunt steken, ook in het werk.

Hoe ik dit gebruik in mijn werk? Ik observeer beter. Als je een tijd met iemand woont die je niet verstaat, wordt anders communiceren belangrijk. Dat blijf ik doen op mijn werk. Hoe zit iemand erbij? Wat straalt-ie uit? Voordat mensen iets hardop zeggen, bijvoorbeeld in een vergadering, weet ik steeds vaker wat er komen gaat. Je leert luisteren naar wat niet hardop gezegd wordt. Het belang van verbale taal vind ik, ingegeven door deze ervaring, behoorlijk overschat. Je kunt dingen op een andere manier zeggen, niet alles hoeft uitgesproken te worden. Ik ben zuiniger met woorden en observeer wat anders 'gezegd' wordt. Door Carlos heb ik geleerd dat veel van ons gepraat onnodig is.

**Leontine Bibo is directeur van EMC Leren in Bedrijf en hoofdredacteur van Leren in Organisaties.**

*Deze rubriek is samengesteld door Ria van Dinteren*