

Formeel en informeel leren

Dr. Eva Kyndt & Elisabeth Raes

Formeel leren is een vorm van leren waarbij structuur is aangebracht in het leerproces en waarbij men speciaal tijd uittrekt voor het leren. Deze vorm van leren vindt plaats in reguliere onderwijs- en opleidingsinstellingen. Het is een intentioneel leerproces. Toegespitst op de werkplek, verstaan we onder formeel leren al die activiteiten waarvan de organisatie betrokken is bij de planning, de sturing en/of controle van het leren (Weistra, 2011). Formeel leren kan zowel op als naast de werkplek plaatsvinden. Voorbeelden van formeel leren op de werkplek of *on-the-job* formeel leren zijn stages, starterpakketten, workshops op de werkvloer, etc. *Off-the-job* formeel leren zijn workshops en cursussen die buiten de organisatie gegeven worden (Kyndt, Michielsen, Van Nooten, Nijs & Baert, 2011).

Informeel leren is gekenmerkt door een lage graad van planning en organisatie in termen van context, steun, tijd en doelen. Informele leermogelijkheden zijn niet beperkt tot een bepaalde context. Het leren resulteert van dagdagelijkse activiteiten waarbij leren niet het primaire doel is. Leren gebeurt op een autonome wijze waarbij geen ‘cursusleider’ betrokken is.

Hoewel we hierboven ter illustratie, een strikt onderscheid gemaakt hebben tussen formeel en informeel leren, dient dit onderscheid genuanceerd te worden. Elke leeractiviteit heeft immers zowel formele als informele kenmerken (Colley, Hodkinson, & Malcolm, 2003). Het onderscheid tussen informeel en formeel leren mag met andere woorden niet als een dichotomie opgevat worden, maar moet eerder gezien worden als een continuüm.

Simons (1995) hanteert de mate van formalisering als criterium om de plaats op het continuüm tussen formeel en informeel leren aan te duiden. “Deze schaal gaat over van het volledig ongeorganiseerde leren dat als bijproduct en als vanzelf ontstaat, via het door mensen zelf georganiseerde leren, naar het leren dat in samenspraak tussen een formele instantie en mensen zelf georganiseerd wordt en uiteindelijk het volledig door formele instanties georganiseerde leren”.

Organisaties kunnen informeel leren faciliteren door middel van cultuur, beleid en specifieke procedures (Marsick and Watkins, 1990). Tjepkema (2002) definieert leercondities als karakteristieken van de organisatie en het individu dat leren bevordert of belemmerd.

Leercondities worden gecreëerd in de sociale, materiële en informatieve werkomgeving door sleutelfiguren, leidinggevende en medewerkers van de organisaties opdat medewerkers niet alleen goed werken, maar tegelijk ook leren op of nabij de werkplek (Baert, 2009). De nadruk ligt op condities, mogelijkheden en gelegenheden die werkpleklernen mogelijk maken. Baert (2009) stelt dat het kennen en kunnen hanteren van de condities voor werkpleklernen, een belangrijk element vormt om werknemers in staat te stellen hun leren strategisch te ontwikkelen.

Verskillende onderzoekers hebben factoren onderzocht die een invloed kunnen hebben op werkpleklernen. Deze descriptieve en exploratieve studies resulteerden in een variëteit aan bevorderende en belemmerende condities. Een onderscheid kan gemaakt worden tussen zogenaamde context en leer factoren. Context factoren verwijzen naar de condities die aanwezig zijn in de omgeving van de lerende, terwijl leer factoren rechtstreeks betrekking hebben op het leerproces van de werknemer.

Uit onderzoek bleek dat coöperatie, communicatie en interactie, feedback, evaluatie, participatie, reflectie, coaching en informatie de belangrijkste condities waren voor het informeel leren van werknemers.

- *Coöperatie, communicatie en interactie*: Door samen te werken met andere werknemers komen er vaak creatieve oplossingen uit de bus. Of en hoe werknemers samenwerken hangt in grote mate af van hun verleden en ervaringen. Het succes van samenwerken wordt bepaald door de mate waarin de werknemers naar elkaar luisteren, nagaan of iedereen hetzelfde verstaan heeft en onderhandelen rond conflicten en meningsverschillen. Psychologische veiligheid op de werkplek speelt hierbij een belangrijke rol. Hieronder verstaan we een omgeving van vertrouwen waar werknemers vragen durven stellen, wetende dat het maken van fouten niet bestraft zal worden (Collin, 2002; Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010; Marsick & Volpe, 1999) .
- *Feedback*: Algemeen omschreven kan feedback begrepen worden als informatie over de resultaten van acties en speelt een zeer belangrijke rol in het leerproces van een individu (Ellström, 2001). Zowel op inhoudelijk als motivationeel vlak speelt feedback een rol. Maar de functionaliteit van feedback is sterk afhankelijk van het bestaan van duidelijk doelen, feedback is namelijk een relationeel concept dat

geïnterpreteerd en begrepen wordt vanuit een doel (Ellström, 2001; Eraut, 1994; Skule, 2004; Sterck, 2004).

- *Evaluatie*: Door werkervaringen te evalueren kunnen oplossingen en fouten gebruikt worden om tot nieuwe misschien betere oplossingen te komen. Typisch aan deze categorie is dat de bron voor het leren gelokaliseerd wordt in vroegere ervaringen. Zoals reeds hierboven aangehaald werd, spelen duidelijk doelen een belangrijke rol bij deze evaluatie. Gezien de evaluatie gericht wordt op de doelen die vervuld dienden te worden (Collin, 2002; Ellström, 2001),
- *Reflectie*: Reflecteren over de eigen ervaringen is nauw verbonden met feedback en evaluatie. Het heeft hetzelfde leerpotentieel dat zich ontleent aan de opgedane ervaringen. Waar feedback en evaluatie vaak door of samen met iemand anders gebeuren, kan reflectie gezien worden als een intern individueel proces (Ellström, 2001).
- *Participatie*: Participeren aan het oplossen van verstoringen en problemen gerelateerd aan het werkproces binnen de organisatie biedt een groot potentieel aan ontwikkelingsmogelijkheden. Men kan dus het leren van werknemers faciliteren door hun toegang te verlenen tot deze participatie. Deze participatie kan formeel of informeel verlopen. Een werknemer kan officieel de vraag krijgen om deel te nemen aan werkgroepen belast met het oplossen van een bepaald probleem. Maar een werknemer kan ook deelnemen aan het oplossingsproces zonder een officiële vraag, maar door bijvoorbeeld op vraag van een collega. In dit laatste geval krijgt de werknemer hier wel geen formele ondersteuning of tijd voor (Ellström, 2001). De cultuur binnen de organisatie ten aanzien van het oplossen van problemen speelt echter ook een belangrijke rol in het leerpotentieel van deze participatie. Wanneer de 'gap' benadering dominant is een bedrijf verwacht men dat medewerkers problemen oplossen op basis van reeds bestaande regels en procedures. In een bedrijf waar de appreciërende benadering heerst, zal men werknemers stimuleren om problemen op een innovatieve manier aan te pakken. De gap benadering heeft het voordeel dat men snel tot een oplossing kan komen, maar vaak zullen deze enkel voldoen op korte termijn. Een innovatieve en diepgaande aanpak vraagt meer investeringen maar zal vaak renderen op lange termijn. Welke benadering de beste oplossing biedt zal afhangen van het specifieke probleem, maar er kan wel gesteld worden dat het leerpotentieel groter is wanneer

men een diepgaandere oplossing nastreeft (Kyndt, Dochy, Michielsens & Moeyaert, 2009).

- *Coaching*: Bij coaching wordt een nieuwe werknemer bijgestaan door een oudere werknemer. Deze coaching kan verschillende vormen aannemen, een coach kan iemand zijn waarmee de nieuwe werknemer kan meelopen, iemand zijn waarbij de nieuwe werknemer terecht kan met zijn vragen, etc. In sommige organisaties krijgt coaching (of mentoring) formeel vorm binnen de organisatie, maar vaak zullen ook mensen informeel en onbewust de rol van coach op zich nemen. Zowel het geven als ontvangen van coaching zijn leercondities die het informele leren van werknemers bevorderen. Jonge werknemers geven aan dat ze vooral coaching ontvangen, terwijl oudere werknemers eerder zullen leren uit het aanbieden van coaching. Coaching is een reciproque relatie waarbij beide partijen voordeel hebben (Kyndt, Dochy & Nijs, 2009).
- *Informatie*: Het spreekt voor zich dat het beschikken over informatie en toegang krijgen tot informatie, een belangrijke invloed heeft op hoe en wat een werknemer leert. Onder deze leerconditie vallen bijvoorbeeld het deelnemen aan intervisiegroepen, toegang krijgen tot rapporten, andere afdelingen of organisaties bezoeken, toegang tot internet, toegang tot een bibliotheek, etc. (Kyndt, Dochy & Nijs, 2009; Sterck, 2004)