

Samen Leven Lang Leren: Een introductie

“De meeste vakmensen leren het beste informeel van elkaar ”

Het programma ‘Samen een Leven Lang Leren’ van stichting Pioneering onderzocht in de periode 2024-2026 wat organisaties kunnen doen om vakmensen nieuwe kennis en vaardigheden te laten opdoen. De insteek? Niet de focus op formele leeroplossingen, zoals trainingen of workshops – maar leren integreren in de dagelijkse praktijk. Met deze nieuwe manier gebeurt leren onbewust en het blijkt veel effectiever en duurzamer te zijn. Het goede nieuws? Deze informele manier van leren gebeurt nu al vaker dan MKB-bedrijven, onderwijsinstellingen en ook onderzoekers zich realiseren.

Auteur: *Paul Spendel*

Informeel leren al meer in werking dan we soms denken

Bas van Dongen is Innovatiemakelaar Sociale Innovatie en is samen met onder andere Niki van Urk vanuit stichting Pioneering betrokken bij het programma 'Samen een Leven Lang Leren'. Niki is programmamanager Pioneering. Bas: "We denken vaak dat MKB-bedrijven het leven lang leren onvoldoende vorm geven en dat ze daarbij geholpen moeten worden, maar dit project heeft aangetoond, dat veel MKB-bedrijven juist voorop lopen en het al heel goed hebben geregeld." Niki: "Leren is zoveel meer dan een dag training, er zijn nog meerdere andere manieren zoals op de werkvloer informeel leren van elkaar zonder dat je het ervaart als leren. Dat bewustzijn dringt steeds meer door bij directies in het mkb en ook de werknemers zelf."

Actieve leercultuur creëren bij bedrijven

Pioneering voert het programma 'Samen een Leven Lang Leren' samen uit met de project partners Hogeschool Saxion, Otterman Techniek, Brusche Elektrotechniek en Architecten VOORMORGEN. De SLIM-subsidieregeling van het Ministerie van SZW verstrekte hiervoor de subsidie. Bas van Dongen en Niki van Urk zetten het programma 'Samen een Leven Lang Leren' uiteen: "We zoeken binnen dit project manieren om vakmensen meer kennis met elkaar te laten delen. We zien nu al dat we daarmee een enorm positieve switch bij MKB-bedrijven realiseren van de aloude hang naar formeel leren naar de volledige vrijheid voor medewerkers om een leven lang informeel te leren van elkaar op de werkvloer."

Hoge urgentie

Bas schetst de hoge urgentie van het programma 'Samen een Leven Lang Leren': "Nederland staat voor grote uitdagingen op het gebied van woningbouw, mobiliteit, infrastructuur en de ruimtelijke omgeving. Tegelijkertijd kampen we met een landelijk tekort aan vakmensen. Door vergrijzing en uitstroom in technische branches, gaat veel kennis verloren. Organisaties moeten constant aandacht besteden aan het op peil houden van het kennisniveau onder hun medewerkers." Bas duidt de oplossing

"We denken vaak dat MKB-bedrijven het leven lang leren onvoldoende vorm geven, maar dit project heeft aangetoond, dat veel MKB-be-drijven juist voorop lopen en het al heel goed hebben geregeld."

voor deze uitdaging: "Om werknemers en werkgevers voor te bereiden op alle veranderingen die in de sector plaatsvinden, moeten we meer gaan leren. Het is cruciaal dat we dit meer gaan leren búiten de vaste structuren en ingesleten paden gaan doen, want alleen daarmee redden we het echt niet. Oplossingen hiervoor vanuit het management en HR-afdelingen leiden vaak tot klassieke opleidingen die door de ROC's en hogescholen standaard worden aangeboden. Leren en ontwikkelen werkt niet meer zoals we het vroeger altijd deden. We hebben daar nieuwe methodieken voor nodig en het programma 'Samen een Leven Lang Leren' koerst hier gericht op."

Doel: manieren vaststellen om makkelijker en vaker van elkaar te leren

'Meer gaan leren', klinkt eenvoudig, geeft Bas toe: "De traditionele manier van leren met boeken in de schoolbanken is niet altijd meer de meest effectieve en gewilde manier van leren voor vakmensen. Vaak hebben zij eerder een negatieve ervaring opgedaan met traditioneel leren, zoals op school en op trainingen. Of ze willen wel, maar krijgen hiervoor geen tijd van hun werkgever." Bas deelt een cruciaal inzicht: "We moeten het formele leren niet compleet loslaten, maar het inzicht omarmen dat de meeste vakmensen het beste organisch en in de praktijk leren van anderen, vooral op hun werkplek.

Tijdens de inventarisatie voor het programma ‘Samen een Leven Lang Leren’ ontdekten we dat veel werknemers het meeste le-ren van hun collega’s. Met deze wijze gebeurt leren onbewust, ‘stiekem leren’ kan je het ook wel noemen.”

Informeel leren nog steeds ondergewaardeerd door directie

Helaas wordt deze manier van samen leren nog niet altijd op waarde geschat door MKB-directies als goede manier om een leven lang te leren. Bas: “Je krijgt er geen diploma of certificaat voor, dus kan het niet goed zijn, denken werkgevers, want er staat geen label ‘leren’ op. Terwijl juist dat informeel van elkaar leren een enorm positieve en duurzame component met zich meebrengt.” Bas en de onderzoekers van Hogeschool Saxion merken dat bedrijven koudwatervrees hebben om informeel en van elkaar leren op de werkvloer volledig onbevooroordeeld te omarmen: “In het programma ‘Samen een Leven Lang Leren’ werken we on-derzoekstechnisch vooral samen met MKB-bedrijven. Zij nemen bijna altijd dezelfde begin-vraag mee: “We zien dat onze vakmensen zich te weinig ontwikkelen.” Dit meten deze directeuren af aan traditionele parameters, bijvoorbeeld steeds minder werknemers die naar opleidingen vragen en naar workshops gaan. Kortom, ze zien steeds minder formele oplei-dingsvragen.”

“Werknemers leren het meeste van hun collega’s. Met deze wijze gebeurt leren onbewust, ‘stiekem leren’ kan je het ook wel noemen.”

Verkeerde zelfbeelden ontmantelen

Bas: “Het MKB concludeert dat deze medewerkers achterblijven in hun persoonlijke ontwikkeling en in één moeite door koppelen ze dat ook aan het beeld dat hun werknemers dan ook weinig betrokken zouden zijn bij hun werk. Dit beeld komt nagenoeg volledig voort uit het zelfbeeld dat deze directeuren van hun eigen ontwikkeling hebben, een enorme negatieve connotatie.” Bas is eerlijk: “Voor dit programma had ik hetzelfde beeld.” Niki: “Als je als medewerker niet naar een training gaat betekent dit niet dat jij niet leert.” Bas: “En andersom werkt het ook zo: als je naar een training gaat betekent dit niet per definitie dat je wel wat leert.”

Leercultuurscans weerleggen traditionele beeld

Het behoudende beeld bij MKB-directies dat Bas en Niki hier schetsen wordt verrassend genoeg weerlegd door de leercultuurscans en verdiepende gesprekken met medewerkers die bij dezelfde MKB-bedrijven worden uitgevoerd vanuit het programma ‘Samen een Leven Lang Leren’. Bas: “Wij kunnen op basis daarvan aantonen dat hun medewerkers juist heel veel bezig zijn met leren! Gedurende de projecttijd krijgen we dat eerdere negatieve beeld bij directeuren omgeturnd, juist door te benadrukken en aan te tonen dat het leren op de werkvloer steeds meer op een informele manier plaatsvindt dan in formele opleidingsvormen. We zien, als we dit aantonen, een enorm positieve verrassing bij directies in het MKB over deze voor hen vaak compleet onverwachte terugkoppeling.” Overigens, ook bij het mbo- en hbo-onderwijs speelt het hardnekkige beeld dat het MKB een Leven Lang Leren niet goed geregeld zou hebben, omdat bij hen de vragen over formeel leren vanuit een geformaliseerde HR-afdeling vanuit het MKB uitblijven.

Positieve switch in beeldvorming bij MKB

Bas constateert vervolgens een switch in het beeld bij deze directies: “Eerder waren ze negatief over de wil tot leren, vakontwikkelingen bijhouden en de betrokkenheid van hun medewerkers. Vanuit het programma ‘Samen een Leven Lang Leren’ verandert dat beeld radicaal. Ze accepteren en waarderen het dat informeel

van elkaar leren dé nieuwe manier van leren en ontwikkelen is. We zien vervolgens gelukkig geen reflex bij deze MKB-directies om dit fenomeen meteen de kop in te willen drukken met formele procedures en richtlijnen."

Een grote eye opener voor alle betrokkenen

Bas duidt deze constatering in dit project als één van de grootste eye openers: "'Dit project heeft mij het inzicht gegeven dat informeel leren zo goed werkt en veelal ook al in werking is in het MKB. We doen al veel meer aan informeel leren van elkaar dan we in de basis denken dat we doen. Eerder zat ik ook vast in het stramien dat MKB'ers hulp nodig hebben bij een LLO Ik ben positief over hoe vakmensen in het MKB vaak nu al zelf de slag maken naar informeel en een Leven Lang Leren. Hierdoor ben ik heel anders gaan kijken naar leren en ontwikkelen. Met wat wij aantonen krijgen we een gedragsverandering binnen het MKB gerealiseerd." Graag deelt Bas nog een eye opener als advies: "Als je het informele leren tussen vakmensen wilt versterken, zoek de oplossing dan in kleine, concrete oplossingen. De neiging bestaat om de dingen heel groot te maken, maar onderzoek informeel leren van elkaar feitelijk op dezelfde schaal waarop dit fenomeen zich voordoet. De kracht zit 'm in het kleine en praktische wat je bijna letterlijk vast kunt pakken."

Verschil tussen kleiner en groter MKB

Eveneens constateert Bas een subtiel verschil tussen kleinere en grotere MKB-bedrijven: "Veel kleinere MKB'ers zijn ongemerkt al wel bezig met informeel en een Leven Lang Leren, terwijl de grotere MKB-bedrijven zéggen dat ze met een Leven Lang Leren bezig zijn, maar dit doorgaans volledig institutionaliseren en regelen vanuit hun HR-afdeling en R&D. Dit betekent dat het juist in die veel grotere bedrijven een lastigere uitdaging is om informeel leren op de werkvloer te organiseren dan in de kleinere bedrijven."

Oude hiërarchie en focus op harde skills

Niki: "De oude manier van leiderschap heeft veel met hiërarchie te maken. Zegt de directeur: 'We gaan naar een training', dan gaan we naar een training. Ons programma gaat veel meer over wat leren nog meer kan zijn. Dit vergt in het MKB wel een ander type leiderschap, meer mensgericht dan functiegericht. Dan heb je meer aandacht nodig voor samenwerking en communicatie met elkaar. Feitelijk start dat al in ons schoolsysteem dat nog steeds erg focust op harde skills die we moeten ontwikkelen, maar veel te weinig op de sociale vaardigheden en de communicatie onderling. Ook die zijn cruciaal, ontdekten we, om een innovatie succesvol verder te brengen of een samenwerking te laten slagen. Deze vaardigheden zijn uiteindelijk net zo belangrijk als het proces zelf. Het gaat om een nieuwe manier van samenwerken en communiceren met elkaar."

Verwachte voordelen van Samen een Leven Lang Leren

Door manieren te vinden waarop mensen informeler en vaker van elkaar leren, kunnen we beter de kenniskloof dichten, is het uitgangspunt van het programma 'Samen een Leven Lang Leren'. Bas schetst de verwachte voordelen: "Als mensen makkelijker uit zichzelf leren, hebben ze ook minder last van de technische innovaties die in hoog tempo worden doorontwikkeld, maar kunnen ze zich hier sneller aan aanpassen en het toepassen in hun werk. Dat is goed voor de maatschappij en voor het individu. Samen van elkaar leren verloopt veel meer organisch en levert daardoor ook een bijdrage aan de duurzame inbedding in de organisatie en het werk van het samen geleerde."

Hoe houden we informeel leren... .infor-meel?

Hoe voorkom je eigenlijk dat ook het concept van samen een leven lang informeel leren uiteindelijk weer wordt geïnstitutionaliseerd? Niki: "Dat is zeker een aandachtspunt! Ten eerste: pak een uitdaging of verbeterthema op en benoem het niet onmiddellijk als leren of als informeel leren. Daarmee voorkom je negatieve associaties met externe trainingsdagen. Laat ze liever ongemerkt, ofwel 'stiekem' van elkaar leren, is het idee. Daarna kun je vervol-

gens heel eenvoudig deze vraag stellen: Hebben we eigenlijk niet van elkaar geleerd tijdens dit gesprek of samenwerking over een bepaalde uitdaging of verbeterthema zonder dat we het merkten? Daarmee houd je ook bij de betrokken medewerkers het inzicht fris dat zij met elkaar op heel veel verschillende manieren kunnen leren." Ook ziet Niki dat medewerkers vaak nog zelf hiërarchisch denken en bepaalde winstpunten van informeel en onderling leren niet durven toepassen voordat het MT of HR daar een akkoord op heeft gegeven: "Bij veel medewerkers in het MKB zit het oude patroon nog in het dna. Door samen te ontdekken hoe het anders kan met informeel leren van elkaar, kunnen we dit helpen doorbreken met het programma 'Samen een Leven Lang Leren'."

Breder dan alleen focus op nieuwe technologie

Informeel leren vanuit Samen een Leven Lang Leren draait niet altijd exclusief om nieuwe technologie in het MKB. Bas: "Dat wordt vaak gedacht. We zien dat als een MKB-bedrijf nieuwe technologie naar binnen brengt, er bijna altijd spontaan een informele leeromgeving ontstaat rondom die nieuwe technologie. Vakmensen raken nu eenmaal direct getriggerd door nieuwe technologie, vooral als die al heel dicht op hun eigen vakmanschap zit. Informeel leren van elkaar zit ook in sociale vaardigheden en procesmatig goed leren samenwerken met collega's die niet direct werkzaam zijn in jouw discipline of afdeling."

De start: gedegen onderzoek en plan op maat

Om vast te stellen welke interventies er nodig zijn om informeel leren binnen bedrijven te stimuleren, doen we binnen dit project eerst een quickscan naar de huidige situatie. Niki: "Met hun medewerkers brengen we in kaart wat zij graag willen leren en hoe ze die kennis nu verkrijgen binnen hun werk. Ook overleggen we met de werkgevers waar zij het leren binnen hun bedrijf willen verbeteren. Dat leggen we vast in een zogeheten contourenplan. Met de uitkomsten van de gesprekken met werknemers en de Quikscan, maken we voor elke organisatie een plan op maat. Per organisatie gaan we vervolgens drie tot vier interventies



testen in kleine groepen van vakmensen en leidinggevenden."

Plan van aanpak voor organisaties

Met alles wat we in de vorige stappen hebben geleerd, leggen we de basis voor het maken van een nieuwe methode om het informele leren binnen organisaties te verbeteren, legt Bas uit: "De eigen regie van medewerkers staat daarbij centraal. Zij hebben zelf controle over hun eigen ontwikkeling. In dit document staat beschreven hoe medewerkers zich willen ontwikkelen en in hoofdlijnen wat zij willen ontwikkelen." Niki: "Vervolgens, in een creatieve denktanksessie, zetten werkgevers en werknemers de uitkomsten om in een concreet plan van aanpak om het onderling leren te verbeteren." Het programma 'Samen een Leven Lang Leren' is goed op stoom. Inmiddels hebben zes bedrijven het complete traject doorlopen. Bas: "We hebben het idee en de overtuiging dat we daadwerkelijk iets te pakken hebben dat bedrijven echt helpt."

Niet benoemen, maar gewoon laten gebeuren

Maar Bas heeft inmiddels meer leerpunten opgedaan! "Bij de implementatie van dit programma zijn we heel intensief met de vakmensen zelf aan de slag gegaan. Niet met direct de focus op het moeten leren, maar veel meer langs de weg van het met elkaar bespreken van organisatorische en technisch-inhoudelijke vraagstukken. Dát is bijzonder in dit programma; de focus is het met en van elkaar onderling

en informeel leren tussen vakmensen, maar dat aspect hebben we nergens benoemd en er aandacht aan besteed, en juist daarom kwam het in zijn kracht! In de ideaalsituatie is informeel leren een integraal onderdeel van het werk en kost daardoor minder tijd, aandacht en energie dan men doorgaans denkt."

Weg blijven van hiërarchische niveaus en vastlegging

Ook is dit een eye opener voor managers die inzien dat zij dit soort ontwikkelingen met een vertrouwd gevoel bij hun mensen neer kunnen leggen. Bas: "Wellicht gaat dit vervolgens niet sneller dan dat zij het alleen zouden doen, maar de uitkomsten van het samen informeel leren zijn wel veel duurzamer én worden breder in de organisatie gedragen." Niki: "Managers en medewerkers zouden dit op gelijkwaardig niveau moeten bespreken, aanvliegen en ontwikkelen. Want het zijn juist de hiërarchische niveaus binnen organisaties die het informeel leren weghalen." Bas: "Ook hoef je het tussen twee collega's informeel geleerde ook niet weer vast te leggen in formele systemen of te delen in groepen. De andere deelnemers daaraan hebben die specifieke informele leerervaring niet zelf opgedaan en dus komt die geformaliseerde overdacht veel minder bij hen binnen." Niki: "Geef hen juist de ruimte en kans om die specifieke leerervaring zelf ook op te doen."

De winst van kleine afstemmomentjes cre-eren

Die één-op-één momenten en onderlinge feedback, al is het maar bij het koffieapparaat, geeft verderop in het proces, of bij een volgende keer, al direct een positief resultaat en tijdwinst, benadrukt Niki: "Het gaat om die kleine afstemmomentjes creëren op procesniveau waardoor je als team sterker kunt functioneren. Waarbij de daadwerkelijke inhoud van het besprokene eigenlijk irrelevant is aan deze manier van leren, communiceren, samenwerken en elkaars taal leren spreken. Dat kun je niet in een document vatten, vooral ook omdat het leren van elkaar spontaan en informeel gebeurt en in de ideale situatie zelfs helemaal niet als leren wordt herkend."

Generatiebepaalde verschillen opheffen

Opmerkelijk is het verschil in houding van vakmensen die deelnemen aan het programma 'Samen een Leven Lang Leren'. Niki: "De één zegt dat hij of zij volledig is uitgeleerd, en de ander is er nog steeds heel nieuwsgierig naar. We merken dat het individueel bepaald is hoe iemand in de wedstrijd zit." Bas: "Je ziet nog vaak de klassieke patronen terug. Bijvoorbeeld een jong iemand kan nog timide zijn om iets in te brengen. Maar als wij dan zorgen voor een setting met een gezamenlijk doel en gelijkwaardigheid aan tafel, dan hef je die verschillen op die kunnen bestaan tussen oudere, ervaren vakmensen en de nieuwe generatie. Bij de interventies die wij doen in deze settings lijkt onze rol heel sterk op die van de facilita-tors in de Learning Communities waarmee we vanuit Gas Erop! zo'n succes hebben."

Centrale kennisbibliotheek

De kennis die tijdens het uitvoeren van het plan naar boven wordt gehaald, wordt opgeslagen in een kennisbibliotheek in beheer van Pioneering. Bas en Niki: "De insteek is dat de bedrijven ook van elkaar óver de bedrijven heen gaan leren. Daarvoor kiezen we onder andere voor een digitaal platform als aanjager voor dit uitwisselingsproces. De bedrijven kunnen hierop elkaars uitdagingen herkennen en samen optrekken om van elkaars interventie-methoden te leren. In feite biedt dit ook een plek voor informeel leren door bedrijven onderling!"

Samen Leven Lang Leren was een programma van het Saxion Lectoraat Employability Transition, Brusche, Otterman Techniek, Architecten Voormorgen en Stichting Pioneering.

Dit project werd gefinancierd vanuit de SLIM-subsidieregeling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Tijdens de uitvoering zijn nog zeven projectpartners aangesloten: Bind, Xigna, Hemink Groep, GevelBeheer Nederland, Coen Hagedoorn Bouwgroep, Anacon-Infra en SW Vastgoed.