





Samen Leven Lang Leren: Leerculturen

Quickscans binnen het programma ‘Samen een Leven Lang Leren’ geven inzicht in de leerculturen van bedrijven

Het programma ‘Samen een Leven Lang Leren’ van stichting Pioneering onderzoekt 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 juist integreren in de dagelijkse praktijk. Met deze nieuwe manier gebeurt leren veelal onbewust en mogelijk effectiever en duurzamer. Het goede nieuws? Deze informele manier van leren gebeurt nu al vaker dan mkb-bedrijven, onderwijsinstellingen en ook onderzoekers zich realiseren.

Auteur: Paul Spendel

Voorbeelden van informeel leren

Informeel leren kan op meerdere manieren plaatsvinden. Het gebeurt vaak onbewust, maar wordt juist effectiever als het bewust gebeurt. Zoals:

- Leren door kennis uit te wisselen, bijvoorbeeld elkaar even opbellen om iets te vragen.
- Leren door spontane feedback, bijvoorbeeld een collega die aangeeft wat (on) handig werkt.
- Leren door mee te kijken en de ander iets te zien doen (shadowing).
- Leren door iets uit te proberen in het werk en zien wat dat oplevert.
- Leren van fouten maken en hierover nadenken.

Starten met Quickscans

Om de deelnemende mkb-bedrijven te ondersteunen bij het invoeren of verder verstevigen van informeel leren voeren Margot van Rees en Myrthe Lübbers zogeheten Quickscans uit. Zij zijn beiden onderzoeker bij het Lectoraat Employability Transition van Hogeschool Saxion. Wat behelzen die Quickscans en wat leveren deze op? Myrthe: "We hebben 8 mkb-bedrijven onderzocht met een Quickscan. Deze Quickscan bestaat uit twee activiteiten: het afnemen van een online Leercultuurscan met medewerkers van de deelnemende bedrijven aangevuld met verdiepende gesprekken. Bij kleinere bedrijven betrof dit soms alle medewerkers, bij grotere bedrijven vaak een groep afgevaardigden."

Verdiepende gesprekken als onmisbare aanvulling

De deelnemende bedrijven vonden het gemiddeld genomen een uitdaging om alle betrokken medewerkers in een hoog tempo de vragenlijst van de Leercultuurscan in te laten vullen. Deze Leercultuurscan kent een vaste vorm en inhoud, eerder ontwikkeld in samenwerking met Hogeschool Windesheim. Myrthe: "Door de wat kortere lijnen verliep dit online invullen doorgaans sneller bij de kleinere bedrijven. Wel zagen we in dat juist de verdiepende gesprekken met de betrokken medewerkers daardoor aan belang wonnen. Vooral ook als aanvulling op de Leercultuurscan die meer bedoeld is om snel een eerste beeld te vormen van de mate waarin deze bedrijven leren al integreren in de dagelijkse praktijk. De verdiepende gesprekken waren hét moment om echt door te vragen, als een bijdrage aan een nog dieper en vollediger beeld." Margot: "Ook bleken de verdiepende gesprekken een goed moment voor medewerkers om met ons zaken aan te kaarten over informeel leren die niet in de Leercultuurscan aan de orde kwamen."

"Bij sommige bedrijven voelde je nog sterk de hiërarchie als het op leren aankomt. De medewerkers wíllen wel een andere manier van leren toepassen, maar hun management heeft nog de meer traditionele manier van leren in hun hoofd."

Verschillen in adoptie informeel leren van elkaar

Voelden de medewerkers zich eigenlijk vrij om zich in de verdiepende gesprekken met Margot en Myrthe te uiten? Zoals over de manier waarop er bij hun werkgever wel of niet werd geleerd en op welke manier? Margot: "Dat verschilt per bedrijf. Bij sommige bedrijven voelde je nog sterk de hiërarchie als het op leren aankomt. De medewerkers wíllen wel een andere manier van leren toepassen, maar hun management heeft nog de meer traditionele manier van leren in hun hoofd. Vooral met trainingen en cursussen om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Dit management is niet of minder bekend met andere manieren van leren. Terwijl hun medewerkers juist

graag tijd en ruimte willen krijgen om zelf op hun werk dingen uit te proberen." Aan de andere kant kwamen Margot en Myrthe ook bij mkb-bedrijven waar informeel van elkaar leren al goed met de bedrijfscultuur verweven was. Hebben die bedrijven dan eigenlijk ook de neiging om die vrije manier van leren alsnog te formaliseren? Myrthe: "Sommige bedrijven gaven inderdaad aan het nut en voordeel van informeel leren in te zien, maar direct ook de reflex te hebben om dit vervolgens structureel in te bouwen."

Rode draad in uitkomsten

Welke rode draad ontdekten Myrthe en Margot in de uitkomsten van de Quickscans? Margot: "De Leercultuurscan, als onderdeel van de Quickscan, heeft zes bouwstenen. Myrthe: "Bijvoorbeeld Reflectie en Feedback kwamen vaak terug: mkb-bedrijven werken maar door en zijn niet gewend om even te stoppen en te reflecteren. Ook de bouwsteen Kennisoverdracht kwam vaak naar voren. Binnen afdelingen is er meestal veel kennisoverdracht, maar tussen afdelingen is dit beduidend minder, zoals tussen een binnendienst en een buitendienst. Ook gaven de deelnemers aan dat kennisoverdracht tussen de meer ervaren medewerkers en starters beter zou kunnen."

Gekleurde uitkomsten uit Leercultuurscan

Myrthe benoemt nog iets opmerkelijks uit de Leercultuurscan: "Een lage score in de Leercultuurscan op een bepaalde bouwsteen werd door de deelnemende medewerkers niet altijd direct als negatief ervaren. Bijvoorbeeld dat het werk als routinematig en opgedragen wordt gekwalificeerd, dat vonden medewerkers prima en niet meteen iets wat ze wilden aanpassen. Tegelijkertijd waren medewerkers soms niet tevreden over hoge scores, omdat ze bewust wilden dat hun bedrijf nóg hoger zou scoren op dit specifieke punt. Al met al leverde de Leercultuurscan dus weliswaar getallen op, maar de verdiepende gesprekken waren essentieel om daar meer duiding en weging in aan te brengen op basis van de achterliggende motieven en informatie."

"Dat was een eye opener voor de deelnemende bedrijven die door ons onderzoek inzagen dat zij deze manier van leren al bewust of onbewust hanteren."

Eye opener voor veel bedrijven

Myrthe en Margot noemen graag een eye opener voor veel bedrijven: "Medewerkers denken bij leren nog vaak in formele activiteiten zoals cursussen of leren uit een boek. Op onze beurt hebben we in de verdiepende gesprekken stevig doorgevraagd over informeel leren, zoals leren van elkaar en het uitproberen van innovaties tijdens het werk. We constateerden dat dit informele leren in het mkb al best veel gebeurt. Dat was een eye opener voor de deelnemende bedrijven die door ons onderzoek inzagen dat zij deze manier van leren al bewust of onbewust hanteren. Een voorbeeld? Een medewerker hoort collega's met elkaar ergens over praten, heeft daar een vraag over en raakt met hen in gesprek. Die medewerker steekt daar direct iets van op, zonder dat directies dit bewust zo inrichten. Ook de korte lijnen in het mkb dragen bij aan informeel leren van elkaar, een sterk punt in het mkb." Margot voegt toe dat de deelnemende mkb-directies niet altijd het gevoel hadden dat er in hun organisatie al op deze manier werd geleerd: "Juist met de Leercultuurscan kwam naar boven dat dit eigenlijk al wel plaatsvond. Ook bij het doorvragen in de verdiepingsgesprekken bleek dat deze manier van informeel leren al gebeurde, maar de betrokkenen dit niet als zodanig herkenden en/of erkenden."

Weinig tijd en hoge werkdruk

De onderzochte mkb-bedrijven komen veelal uit de technische sector. Margot: "Zien hun medewerkers dat er een nieuwe technische innovatie naar binnen wordt gebracht? Dan hebben deze technici de natuurlijke neiging daar

bovenop te duiken. Ze willen er spontaan van alles over weten. Maar daar krijgen ze vaak de tijd en ruimte niet voor. Enerzijds omdat dit niet in de cultuur zit, en ze dit niet gewend zijn. Maar anderzijds ook omdat die tijd er simpel niet is door de hoge werkdruk in de technische sector. Dan moet het informele leren snel-snel tussendoor gebeuren en beneemt dit vervolgens de motivatie. Al deze factoren kunnen negatief op elkaar inwerken."

Verband tussen bedrijfsgrootte en ontstaan informeel leren van elkaar

Een ander interessant punt is of uit de Quickscans naar voren kwam of de grootte van een mkb-bedrijf van invloed is op het ontstaan van informeel leren van elkaar. Margot: "Lastig om te zeggen. Ik neig ernaar om te concluderen dat de grootte van een mkb-bedrijf niet per definitie van invloed is op de adoptiebereidheid van informeel leren." Myrthe: "We zien wel als directies niet ervoor openstaan dat soms hun medewerkers informeel leren gewoon zelf oppakken. Vaak gebeurt dit dan vanuit eilandjes in het bedrijf. Dit fenomeen zagen we vooral bij de wat grotere mkb-bedrijven." Hoe kan een mkb-directie herkennen dat binnen hun eigen organisatie informeel leren van elkaar al spontaan op de werkvloer ontstaat? Margot: "Als medewerkers kennis hebben van elkaars werk, dan durf ik wel te stellen dat ze onderling ook kennis uitwisselen. Dit zie je bijvoorbeeld bij bouwbedrijven met een goed onderling contact tussen de werkvoorbereiding binnen en de uitvoerende collega's op de bouwplaats. Zij durven elkaar te bellen en nemen daar ook de tijd en ruimte voor. Maar dan nóg is het de vraag of de directie dit herkent, of niet. Eenvoudigweg omdat ze nog steeds op een bepaalde manier naar hun eigen organisatie kijken."

Jongeren iets meer afwachtend

Eveneens zag Myrthe dat oudere medewerkers sneller het initiatief nemen tot informeel leren en op basis daarvan kiezen voor een bepaalde werkaanpak: "Terwijl jongere medewerkers meer afwachtend zijn en aangeven eerst te willen zien dat hun werkgever tijd en een fysieke ruimte regelt waarin zij samen een vraagstuk kunnen oppakken. Toch had dit verschil in aanpak per leeftijd weer geen invloed op de motivatie. Eigenlijk was iedereen heel gemotiveerd om informeel te leren van elkaar." Margot: "Bij één bedrijf wilden de oudere medewerkers wel, maar werden alle verzoeken voor informeel leren afgewezen en kregen ze nergens tijd en ruimte voor. In die negatieve ervaring trokken de oudere werknemers de jongere werknemers mee."

Praktische overdracht en vervolgstappen

Alle Leercultuurscans resulteren in een geautomatiseerde rapportage. Margot: "Ook de verdiepingsgesprekken werken we uit. Na die verdiepingsgesprekken hebben we opnieuw een gesprek bij de bedrijven. We voeren dit samen met Bas van Dongen van stichting Pioneering, en de onderzoekers Mirte Disberg en Lodewijk Witteveen van het lectoraat Employability Transition van Hogeschool Saxion." Myrthe: "In dat specifieke gesprek nemen we met het opdrachtgevende management door wat er uit de Leercultuurscan en verdiepende gesprekken is gekomen. Ook dragen we de rapportages over en bespreken we welke vervolgstappen daarop kunnen worden gebaseerd."

Plan op maat met interventies

Margot: "Daarna stappen Myrthe en ik eruit en nemen Mirte Disberg en Lodewijk Witteveen het stokje over voor de verdiepingsslag. Met de uitkomsten van de gesprekken met werknemers en de Leercultuurscan, maken zij voor elke organisatie, samen met de werknemers, een plan op maat. Per organisatie stel-

"Oudere medewerkers nemen sneller het initiatief tot informeel leren [...]. Terwijl jongere medewerkers meer afwachtend zijn [...] totdat hun werkgever tijd en een fysieke ruimte regelt"

len zij vervolgens met de medewerkers een interventie vast en testen deze in kleine groepen van vakmensen en leidinggevenden. Dit begint met één interventie." Er deden acht mkb-bedrijven mee met de Quikscans en zes daarvan gingen door met interventies. Ter afronding produceren de onderzoekers een wetenschappelijk paper en een toegankelijkere praktijkpublicatie op grond van hun onderzoek vanuit het programma 'Samen een Leven Lang Leren.' Myrthe en Margot zijn door hun eerdere onderzoeken ook experts in Learning Communities. Moet informeel van elkaar leren op de werkplek altijd in een Learning Community worden gegoten? Margot: "Een Learning Community is één van de manieren om informeel werkplekleren vorm te geven. Informeel werkplekleren is veel breder en kun je op heel veel verschillende manieren aanzwengelen."

Belangrijk ervaringsadvies

Tot slot geeft Myrthe een ervaringsadvies: "Maak medewerkers eigenaren van het informele leren door hen bij zoveel mogelijk zaken te betrekken en dat ook nog eens in een zo vroeg mogelijk stadium in projecten. Daarmee voorkom je dat alleen de projectpartners een project met elkaar bespreken en dit vervolgens kant-en-klaar doorschuiven naar de medewerkers. Bedenk je niet alles vooraf voor je medewerkers, maar laat je vernieuwingen ook vanuit henzelf komen? Dan verhoog je het commitment van al je medewerkers bij de daadwerkelijke uitvoering van het werk. Ook schep je daarmee meer ruimte, tijd en informatie om informeel van elkaar te kunnen en te willen leren." Margot: "Dat is ook een beetje de reden waarom we de leidinggevenden buiten de Leercultuurscans en verdiepende gesprekken hebben gelaten. We wilden juist weten wat er onder de medewerkers leeft en met hen de daarvan afgeleide interventies opzetten, in plaats van louter en alleen vanuit het management. Dit is in feite dé kern van het programma 'Samen een Leven Lang Leren'!"

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.