

(In)formeel (werkplek)leven : naar een meer genuanceerd beleid

We verwachten steeds meer van onze medewerkers. Zij moeten telkens opnieuw nieuwe technieken en vaardigheden aanleren om effectief een bijdrage te kunnen leveren aan het functioneren van het bedrijf of de organisatie in een veranderende omgeving. Opleidingsverantwoordelijken en lijnmanagers spelen hierin een belangrijke rol. Zij moeten de aanwezige en te ontwikkelen kerncompetenties van hun bedrijf kennen en beheren. Het belang van adequate opleiding voor hun werknemers is dus uitermate groot. Er bestaan echter talloze mogelijkheden om leerprocessen van medewerkers op en rondom de werkplek te organiseren. De vraag is welke vorm het best past bij welke behoefte? Vaak maakt men een onderscheid tussen on-the-job leren en off-the-job leren enerzijds, en tussen formeel en informeel leren anderzijds. Dit leidt soms tot verwarring.

ON-THE-JOB VERSUS OFF-THE-JOB LEREN

On-the-job leren of werkpleklernen is een leerproces dat plaatsvindt op of in de directe nabijheid van de werkplek. De medewerkers zullen dus "al werkend leren" of "leren door het te doen". Voordelen van on-the-job leren zijn uiteraard dat de medewerker ondertussen verder kan blijven werken. Verder weerspiegelt de opleiding in sterke mate de werksituatie, en kunnen ervaren collega's de medewerker individueel begeleiden. Dit houdt echter ook een risico in: deze on-the-job coaches weten niet steeds wat men precies van hen verwacht en krijgen vaak geen tijd om deze training professioneel aan te pakken.

Dit in tegenstelling tot *off-the-job leren*, waar men bewust en gepland afstand neemt van het werk om nieuwe kennis, vaardigheden en/of attitudes op te steken. Hier voorziet men tijd en middelen om te leren, weg van de werkplek. De pedagogische begeleiders en trainers zijn didactisch onderlegd en hebben inzicht in de pedagogische vereisten van de situatie en de verschillende leerstijlen. Het feit dat de medewerker deel mag nemen aan een expliciet geplande opleiding werkt tot slot ook motiverend. Maar wanneer men deze manier van training ongenueanceerd gebruikt, bestaat het gevaar dat er een zeer geringe link met de praktijk is. Er is een tekort aan inoefening en een overschot aan theoretische fundamenten. In onderstaand overzicht vergelijken we beide vormen.

ON-THE-JOB	OFF-THE-JOB
taak- en situatiegebonden	Theoriegebonden
Sterke link met praktijk, gericht op directe toepassing	link met praktijk is gering, gericht op reflectie en uitgestelde toepassing
door collega's met meer ervaring	door professionele begeleiders
gericht op beperkte ervaringen	gericht op brede doelstellingen
leren uit fouten	onmiddellijk correct leren
sterke inoefening, weinig theoretische fundering	tekort aan oefening, overdaad aan theoretische fundering

Aan beide leervormen zijn dus voor- en nadelen verbonden.

Welke leervorm we het best gebruiken is zeker niet altijd duidelijk. Enkel in bepaalde uiterste gevallen is de voorkeurleervorm duidelijk:

- Bij *puur fysieke, hoog repetitieve arbeid* kiezen we het best voor een on-the-job training. Hier is het immers cruciaal dat je de job die je uitoefent door en door kent. Dit leer je het best door het te doen op de werkplek zelf.
- Bij *uiterst complexe cognitieve kwesties* opteer je beter voor off-the-job leren. Hierbij is het aangewezen om in een externe context te zitten om over de materie na te kunnen denken en ondertussen niet gestoord te worden. Een gespecialiseerde trainer heeft in deze context trouwens ook een duidelijke meerwaarde.

Zowel binnen on-the-job als off-the-job leren, kan men nog een onderscheid maken, namelijk tussen *informeel* en *formeel leren*.

INFORMEEL VERSUS FORMEEL LEREN

Informeel leren doet zich voornamelijk voor in situaties waarin het leerproces niet of nauwelijks is gestructureerd. Leren gebeurt dan dikwijls spontaan en "automatisch". Mensen leren wanneer ze dingen uitvoeren, zonder zich hier bewust van te zijn. Maar juist omdat men zich er niet van bewust is, bestaat het gevaar dat kennis, vaardigheden en attitudes niet geïntegreerd worden en dus niet opnieuw in latere situaties toegepast kunnen worden. Het is dan ook van cruciaal belang om informeel leren effectief te laten verlopen, zodat dit informeel leren zelfgestuurd wordt. Dit kan men echter enkel formeel aanleren.

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 gebruiken we vooral voor het verwerven van technische of sociale vaardigheden (bepaalde machines bedienen, het assertief optreden bij lastige klanten...).

INFORMEEL	FORMEEL
Spontaan, onbewust	Systematisch, bewust
Toevallig	Gepland
Zonder expliciete begeleiding	Extern gestuurd, expliciete begeleiding
niet of zeer weinig gestructureerd	sterk gestructureerd

Beide vormen van leren gebeuren zowel op als buiten de werkplek. Wij gaan nu dieper in op een complementaire vorm van leren, die de voordelen van de verschillende vormen combineert. Het is ook deze vorm die leidt tot zelfregulerend leren in de professionele praktijk.

(IN)FORMEEL (WERKPLEK)LEREN: NAAR EEN MEER GENUANCEERD BEELD.

Wanneer we de twee assen bij elkaar brengen, komen we tot een tabel met vier velden.

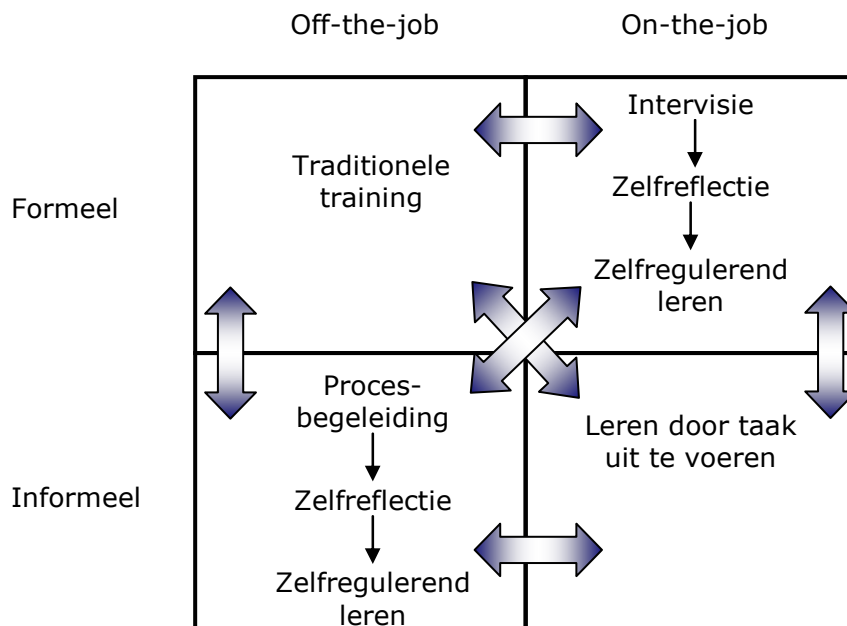
Off-the-job x formeel: vb.: "traditioneel trainen". Je brengt op geplande en georganiseerde wijze de mensen kennis, vaardigheden en attitudes bij, weg van hun normale werksituatie.

Off-the-job x informeel: vb.: "procesbegeleiding in een off-the-job training". De trainer stuurt niet alleen op inhoud, maar begeleidt vooral leer- en groepsdynamische processen. Deze aspecten zijn minstens even belangrijk omdat lerenden zo ervaren hoe ze kunnen leren van en met elkaar.

On-the-job x formeel: vb.: coaching, begeleiding van collega's of intervisie. Men zal de medewerker tijdens zijn werk expliciet aanwijzingen geven over hoe hij zijn werk beter kan inrichten of uitvoeren.

On-the-job x informeel: vb.: snellere uitvoering van routineklus. De werknemer zal onbewust leren door bepaalde taken (herhaaldelijk) uit te voeren of merken dat hij bepaalde aangeleerde procedures ook op andere taken kan toepassen.

Indien we de leervormen schematisch voorstellen, komen we tot onderstaande figuur:



Hier zien we dat alle velden met elkaar in verband staan. Elke betrokken partij heeft zijn eigen taak in het scheppen van deze verbanden.

Zo zal de taak van de opleidingsverstrekker zich vooral situeren op het formeel én informeel leren tijdens de off-the-job training. Hierbij is het belangrijk dat de opleidingsverstrekker zich niet enkel focust op formeel leren (= het overbrengen van nieuwe kennis, vaardigheden en attitudes), maar eveneens oog heeft om aan de hand van de aanwezige voorkennis en zelfreflectie bij de deelnemers de nieuwe kennis op te bouwen. Tijdens de opleiding begeleiden de trainers het leerproces, zonder dat de deelnemers dit bewust ervaren (informeel). Zo zullen zij echter on-the-job verder leren (informeel on-the-job), mits ondersteuning van de organisatie (on-the-job, formeel).

De taak van de opleidingsverantwoordelijke bestaat vooral uit het ondersteunen van de lijnmanager. Deze moet immers een klimaat scheppen waarin de werknemer de kans krijgt om zowel formeel als informeel te leren op de werkplek. Dit dient hij te doen aan de hand van een coachende leiderschapsstijl. Hij moet dus regelmatige evaluatiemomenten invoeren, mogelijkheden tot intervisie scheppen, zelf ook voldoende feedback geven en de "possibility to use" laten. Enkel zo kunnen medewerkers oog krijgen voor hun eigen groeimogelijkheden en uitdagingen.

Opleidingen die op deze manier worden georganiseerd, bieden de meeste garantie op transfer, zonder de systematiek en de professionele begeleiding uit het oog te verliezen.

Met vriendelijke groeten,

Het MCR team