



Jay Cross.  
Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance.  
Pfeiffer, 2007. ISBN 0787981699.

Drs. Bart van der Meij, management consultant, Ordina Public Management Consulting, Groningen

## Geregeld leren van elkaar

### informeel leren in organisaties

In een wereld waarin steeds meer gevraagd wordt van organisaties en haar medewerkers, waar het gaat om inspelen op de omgeving, flexibiliteit én korte levenscycli van alles in en om de organisatie, speelt het adaptief vermogen een belangrijke rol. Jay Cross zoomt in zijn boek *Informal Learning* in op het nieuwe leren: niet formeel, tijd- en plaatsgebonden in trainingen en opleidingen, maar het informele, genetwerkte, organische leren.

In veel organisaties hoor ik doorlopend opmerkingen over het rendement van trainingen, dat schrikbarend laag schijnt te zijn. Cross haalt in zijn boek in dat kader de 80/20 regel aan, waar hij zegt dat organisaties 80% van hun budget aan formeel leren besteden en 20% aan informeel leren. Interessant daarom is zijn stelling dat het rendement precies andersom is; zijn reden om dit boek te schrijven.

In een wervelstorm van anekdotes, voorbeelden, cases en quotes schetst Cross achtereenvolgens het concept informeel leren, hoe je als organisatie een proces van informeel leren kunt inrichten, de wijze waarop mensen leren en een aantal cases, waarin onder meer het gebruik van webtoepassingen worden besproken.

“Love is the selfless promotion of the growth of the other” – Milton Mayeroff,  
On Caring, 1972

Voor mijn eigen zoektocht naar wat op het internet Persoonlijk Kennismanagement (PKM) heet, is dit boek een aangename onderbouwing van het ‘zachtste’ menselijke deel van kennismanagement, namelijk daar waar het gaat om het ontsluiten van kennis van medewerkers voor anderen, samen(-)werken, maar met name in het nemen van (professionele) verantwoordelijkheid voor je eigen ontwikkeling en die van je collega's. Ervaring leert mij echter dat veel medewerkers in organisaties vaak (nog) een andere houding aannemen, zoals slachtoffergedrag, verstoppertje spelen, schoonvegen, ontwijken en ander ‘rattengedrag’.

Natuurlijk is het aanleren van zulk gedrag meestal niet alleen gevolg van het eigen functioneren, maar het wordt vaak veroorzaakt door slechte sturing in de organisatie, waar managers trends als coachen, zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid nemen, verwarren met een eigen stijl van ‘laissez faire’. Vaak wordt dit gedrag gevoed door een wantrouwen van anderen, maar vooral van het eigen kunnen, waarbij het inrichten van allerlei formele systemen de ontstane onzekerheid moet uitbannen. Inmiddels wordt zo dan op alle niveaus in organisaties hetzelfde gedrag vertoond, wat uiteraard de dood in de pot is voor een gezonde, effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.

Veel meer zou ik op zoek willen naar een organisatie werkend vanuit vertrouwen, zodat een stimulerende omgeving ontstaat, gebaseerd op de uitspraak van Mayeroff hierboven. Het gestuurd inrichten van een informeel lerende organisatie kan een nieuwe cultuur faciliteren, waarin het innovatieve vermogen en het functioneren van de medewerkers wordt uitgedaagd en vergroot. Door aandacht te hebben voor informeel leren, kan het management van een organisatie het mes aan twee kanten laten snijden: de organisatie is beter in staat om een antwoord te geven op de snelle ontwikkeling in de omgeving, maar tevens ontstaat op langere termijn een cultuur waarin leren als leuk en kennis delen als zinvol wordt ervaren. **IK**

## Digitale nieuwsbrief IK

Eén keer per week.  
Met nieuws over de kenniseconomie, kennismanagement, learning, publicaties, evenementen en nog veel meer.

Gratis.

Abonneer u via [www.ikmagazine.nl](http://www.ikmagazine.nl)