



Vlaanderen
is werk

Informeel leren in organisaties stimuleren

Inzichten uit onderzoek

Oktober 2025

DEPARTEMENT
WERK, ECONOMIE
WETENSCHAP, INNOVATIE &
SOCIALE ECONOMIE

departementwewis.be

INHOUD

Inhoud.....	2
Samenvatting.....	4
1 Introductie.....	6
2 Informeel leren: Een werkbare definitie	7
3 Stimuleren versus forceren	9
4 Waarom informeel leren stimuleren?.....	9
4.1 Opbrengsten voor de huidige job en werkgever.....	10
4.1.1 Informeel leren is uitermate geschikt voor het verwerven van jobspecifieke competenties.....	10
4.1.2 Door informeel leren krijgen werknemers inzicht in de organisatie zelf	11
4.1.3 Informeel leren versterkt de verbondenheid met de organisatie.....	11
4.2 Transfereerbare opbrengsten.....	12
4.2.1 Informeel leren ondersteunt de ontwikkeling van generieke competenties	12
4.2.2 Informeel leren verhoogt de productiviteit van de werknemer	12
4.2.3 Informeel leren bevordert het innovatief werkgedrag en probleemoplossend vermogen van werknemers	12
4.3 Duurzame loopbanen van werknemers	12
4.3.1 Informeel leren stimuleert de inzetbaarheid van werknemers	13
4.3.2 Informeel leren hangt positief samen met welzijn op het werk.....	13
4.3.3 Leren doet leren	13
5 Hoe informeel leren stimuleren?	14
5.1 Leerleiderschap: Een fundamentele dimensie.....	15
5.1.1 Aanmoedigen en stimuleren van informeel leren	16
5.1.2 Vertrouwen geven.....	16
5.1.3 Praktische ondersteuning.....	16
5.1.4 Rolmodel zijn	16
5.2 Opportuniteiten om te leren combineren	16
5.2.1 Jobrotatie	17
5.2.2 (Digitale) infrastructuur.....	17
5.2.3 Op maat gemaakt materiaal.....	17
5.3 Steun om te leren: Budget én rechtvaardigheid	17



5.3.1	Financiële beloningen: een tweesnijdend zwaard.....	18
5.3.2	Rechtvaardigheid.....	18
5.3.3	Noodzaak laten aangeven	18
5.4	Ruimte om te leren: Meer dan tijd.....	18
5.4.1	Tijd.....	19
5.4.2	Haalbare werklast.....	19
5.4.3	Loopbaanperspectief en job onzekerheid	19
5.5	Kennisdeling: Voor, tussen en met anderen	19
5.5.1	Mentorschap	20
5.5.2	Toegang tot anderen	20
5.5.3	Wederkerigheid	20
5.5.4	Vertrouwen.....	20
5.6	Werk design: Autonomie.....	21
5.6.1	Jobcontrole.....	21
5.6.2	Autonomie in leren.....	21
5.6.3	Autonomie én structuur.....	21
5.6.4	Job crafting.....	21
5.6.5	Persoonlijk ontwikkelingsplan	22
5.7	Hybride werken: Anders en toch hetzelfde.....	24
6	Naar een eigen leerklimaat	24
7	Over de auteurs.....	26
8	Referenties	27
	Appendix: Methodologie literatuur zoektocht en selectie	43



SAMENVATTING

Dit rapport bevat een literatuurstudie, gebaseerd op een grondige verkenning van wetenschappelijke literatuur, en heeft als doel om organisaties inzicht te geven in het belang van informeel leren en hen handvaten te geven om informeel leren te stimuleren. Informeel leren is leren dat sterk verweven is met dagelijkse werkactiviteiten. Dit kan op diverse manieren en in verschillende gradaties plaatsvinden, variërend van individuele tot sociale leeractiviteiten. De meeste organisaties erkennen het bestaan en de waarde van informeel leren, doch het wordt zelden systematisch opgevolgd, gefaciliteerd of expliciet beloond.

Opbrengsten Informeel Leren

Informeel leren biedt diverse voordelen voor individu en organisatie zowel op korte als lange termijn. Informeel leren draagt bijvoorbeeld bij tot:

- Verwerving van jobspecifieke competenties
- Inzicht in de eigenheid van de organisatie
- Versterking van de verbondenheid van werknemers met de organisatie
- Ontwikkeling van generieke competenties
- Verhoging van de productiviteit
- Bevordering van innovatief werkgedrag en probleemoplossend vermogen
- Stimulering van de inzetbaarheid van werknemers
- Positieve invloed op het welzijn op het werk

Informeel Leren Stimuleren

Organisaties kunnen informeel leren optimaliseren, zonder het formeel vast te leggen. Hierbij is het belangrijk om rekening te houden met de maturiteit van de organisatie, de aard van het werk, de sector en de beschikbare infrastructuur. Onderzoek toont aan dat organisaties op verschillende manieren kunnen inzetten op een effectief *leerklimaat* –de tastbare, concrete en observeerbare factoren en ervaringen van werknemers met betrekking tot leren. De hoofdinzichten uit deze literatuurstudie zijn:

- Directe leidinggevendenden spelen een sleutelrol in het bevorderen van informeel leren. Hun steun, kritische vragen, open discussies, feedback en het creëren van sociale interacties zijn cruciaal. Het is een fundamentele dimensie van informeel leren, die de perceptie van de werknemer omtrent de andere dimensies beïnvloedt.
- Diverse leeropportunities zoals jobrotatie, een sterke (digitale) infrastructuur en op maat gemaakte leermaterialen bevorderen informeel leren. Een combinatie van verschillende leeractiviteiten kan de toepassing van het geleerde verbeteren.
- Een werkomgeving die medewerkers faciliteert en waardeert voor hun leerinspanningen is essentieel voor een positieve leerervaring. Wanneer werknemers zich psychologisch veilig voelen zal dit hun leergedrag stimuleren.
- Tijd en gelegenheid om te leren, evenals structuren en processen die 'leren' integreren in het 'werken', bevorderen informeel leren. Autonomie in werkuitleiding en leeractiviteiten is hierbij belangrijk.
- Effectieve kennisdeling door middel van mentorschap en toegang tot collega's en experts is essentieel. Wederkerigheid en vertrouwen spelen hierbij een belangrijke rol.

Nieuwe innovaties zijn vaak verleidelijk, maar hoe werknemers hun werkdag eruit ziet en welke leerpraktijken ze kunnen integreren in hun dagelijkse werk zijn belangrijker. Door na te denken over hoe de verschillende dimensies concreet vorm te geven, kunnen organisaties informeel leren



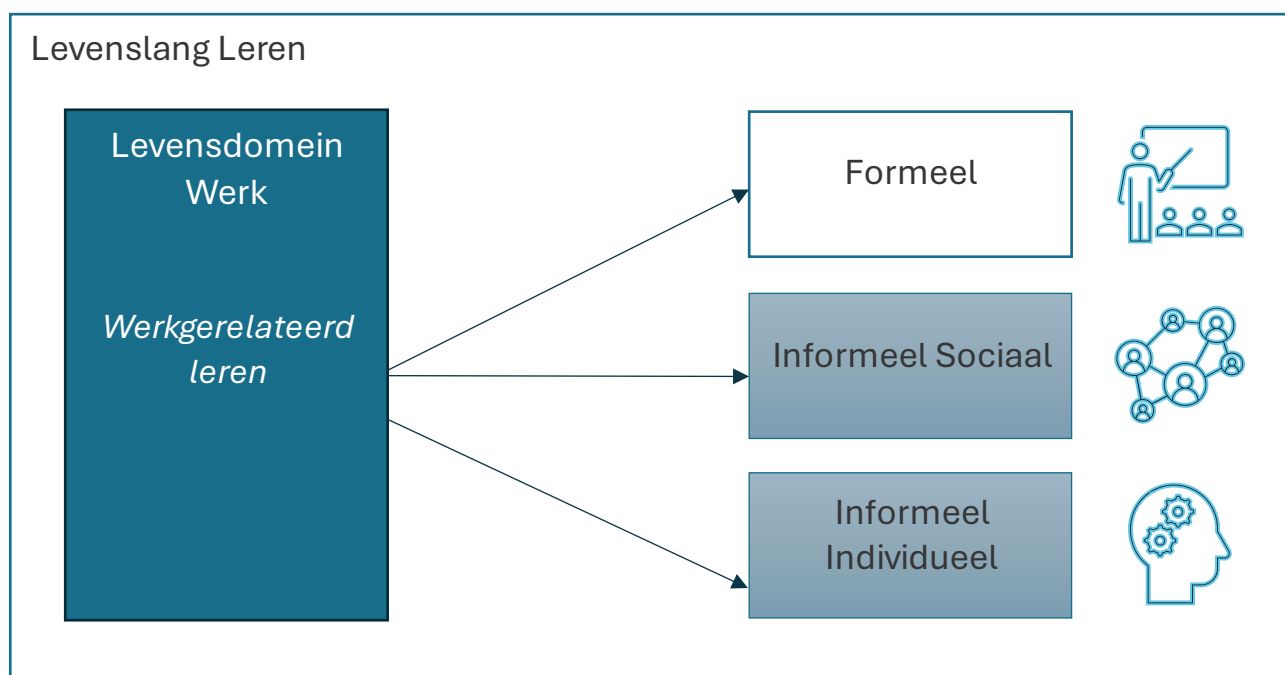
bevorderen en daarmee bijdragen aan een productiever, innovatiever en tevredener personeelsbestand.

Tot slot stelden we vast dat er – *voorlopig* – nog geen aanwijzingen zijn dat de factoren die belangrijk zijn voor leren veranderd zijn omwille van het steeds meer hybride werken. Wel zijn er aanwijzingen dat er meer intentioneel en expliciet ingezet dient te worden op het ondersteunen van informeel leren.



1 INTRODUCTIE

Levenslang leren staat hoog op de agenda in Vlaanderen. In 2020 werd het Partnerschap Levenslang Leren en het Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen opgericht met als opdracht van Vlaanderen een lerende samenleving te maken. De ambities zijn groot en de acties veelzijdig¹. In hun Actieplan speelt informeel leren een belangrijke rol. Informeel leren vindt plaats in alle domeinen van het leven. Dit rapport focust op het levensdomein werk, waarbinnen we levenslang leren ‘werkgerelateerd leren’ noemen (zie Figuur 1). Werkgerelateerd leren in de breedste zin van het woord verwijst naar alle leeractiviteiten (formeel en informeel²) die (potentiële) werknemers in verband met hun werk of loopbaan ondernemen (Kyndt, Endedijk, & Beausaert, 2021). In dit rapport gaan we dieper in op de rol die organisaties kunnen spelen bij informeel leren.



Figuur 1: Situering werkgerelateerd informeel leren

Wanneer we kijken naar de stand van zaken in organisaties met betrekking tot leren en ontwikkelen toont onderzoek aan dat de grootste nadruk nog steeds op formeel leren – leren dat gebeurt in een gestructureerde setting met een lesgever of begeleider die vooraf bepaalde leerdoelstellingen nastreeft – wordt gelegd. Informeel leren – leren dat verweven zit in werkactiviteiten – krijgt minder aandacht.

In het algemeen erkennen organisaties en werknemers dat informeel leren bestaat en waardevol kan zijn, maar het wordt zelden systematisch in kaart gebracht, opgevolgd, gefaciliteerd of expliciet

¹ Voor meer informatie, zie www.vlaanderen.be/levenslang-leren

² Sommige onderzoekers en rapporten maken ook een onderscheid tussen formeel en non-formeel leren. Binnen deze definitie leidt formeel leren over het algemeen tot een certificering, terwijl non-formeel leren dat niet doet. Maar op het gebied van het leerproces, heeft non-formeel doorgaans dezelfde kenmerken als formeel leren in die zin dat het ook activiteiten zijn losgekoppeld worden van werkactiviteiten met systematische ondersteuning en vooraf bepaalde doelstellingen.



beloond. Informeel leren wordt immers gezien als iets “dat toch gebeurt”. De laissez-faire houding die daardoor aangenomen wordt, zorgt er echter voor dat informeel leren vooral afhankelijk is van de leergoesting van het individu, wat voor grote ongelijkheden kan zorgen tussen en binnen organisaties. Maar als organisatie kan je informeel leren wel degelijk faciliteren.

Voor dit rapport doken we in de wetenschappelijke literatuur. Het doel was om inzichten over informeel leren in organisaties te identificeren die organisaties handvaten kunnen geven. Deze inzichten vertaalden we in aanbevelingen, suggesties en voorbeelden. Hoe we concreet aan de slag gingen om de recentste literatuur te selecteren en analyseren, alsook de bronnen waar we ons op baseerden, vind je terug in Appendix. De referenties vind je terug op het einde van het rapport, gegroepeerd per inzicht.

We starten het rapport met een heldere omschrijving van wat informeel leren is en in welke concrete gedragingen dit zich manifesteert. Vervolgens lichten we toe hoe informeel leren gestimuleerd kan worden zonder dat dit betekent dat het geformaliseerd of geforceerd dient te worden. Daarna duiken we in de inzichten waarbij we starten met inzichten over de leeropbrengsten die een beeld geven van wat informeel leren kan teweegbrengen. We gaan daarna verder met de inzichten over hoe organisaties informeel leren kunnen stimuleren. We sluiten af met enkele overwegingen die een organisatie kan maken bij het opzetten van concrete acties. Iedere organisatie is immers uniek en het is belangrijk om in te zetten op de acties die bij de organisatie passen.

2 INFORMEEL LEREN: EEN WERKBARE DEFINITIE

Informeel leren kent vele definities en interpretaties. Professionals en academici gebruiken een scala aan begrippen om de diverse manieren te beschrijven waarop medewerkers leren buiten trainingsprogramma's. Het gebrek aan het formele karakter van deze vorm van leren maakt het moeilijk tastbaar. Hierdoor hebben de meeste omschrijvingen van informeel leren doorgaans minimaal één gemeenschappelijk kenmerk: ze beschrijven namelijk wat informeel leren *niet* is. Het is *niet* gestructureerd, *niet* systematisch ondersteund, etc. Hieronder presenteren we onze definitie die vertrekt vanuit wat informeel leren op de werkplek wél is.

*De kern van informeel leren is dat het **leren sterk verweven is met werkactiviteiten**. Deze verwevenheid kan zich op diverse manieren en in verschillende gradaties manifesteren. Het vormt zo een continuüm dat mee vormgegeven wordt door hoe intentioneel, spontaan of gestructureerd de leeractiviteit is.*

De meest voor de hand liggende situatie is wanneer medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden verwerven door het uitvoeren van hun reguliere werkzaamheden, zoals experimenteren, observeren van een meer ervaren collega, of het delen van kennis tijdens een vergadering. Leren en werken zijn ook met elkaar verweven wanneer medewerkers zich bewust bezighouden met leeractiviteiten als onderdeel van hun werkprocessen, bijvoorbeeld door feedback te vragen aan een collega, te reflecteren op een ervaring of informatie op het internet te zoeken. Hoewel medewerkers in deze voorbeelden kortstondig overschakelen van een focus op werken naar een focus op leren, blijven de leer- en werkprocessen nauw met elkaar verbonden en maken ze deel uit van onze definitie van informeel leren.



The diagram shows a horizontal continuum with a double-headed arrow at the bottom labeled "Continuüm". Above the left side, under the heading "Formeel leren", are two separate light blue circles labeled "Werk" and "Leren". Above the right side, under the heading "Informeel leren", are two overlapping light blue circles labeled "Werk" and "Leren".

Net zoals werkprocessen individueel of collectief kunnen worden uitgevoerd kan informeel leren zowel een individuele als een sociale activiteit zijn. Hieronder geven we een overzicht van de mogelijke **activiteiten** die tot informeel leren kunnen leiden (zie Figuur 3). Gemiddeld gezien ondernemen werknemers ongeveer wekelijks een informele sociale leeractiviteit en ongeveer tweewekelijks een informele individuele leeractiviteit.

Informeel individueel

Activiteiten waarbij men leert zonder actieve betrokkenheid van anderen op het moment zelf.

- ☐ Opzoeken van informatie
- ☐ Lezen van websites, tijdschriften, boeken, etc.
- ☐ Bekijken van beeldmateriaal (i.e. instructiefilmpjes, reportages, etc.)
- ☐ Reflecteren voor en na een activiteit
- ☐ Oefenen / Experimenteren

3 STIMULEREN VERSUS FORCEREN

Telkens wanneer het stimuleren van informeel leren besproken wordt, wordt vaak gevraagd: “*Wordt het dan niet geformaliseerd waardoor het geen informeel leren meer is*”. Het is inderdaad terecht dat systematisch ondersteunen van leren een kenmerk is van formeel leren. Er wordt een fijne lijn bewandeld gezien formeel en informeel leren een continuüm vormen zonder duidelijke breuklijn tussen beide types leren.

Maar dat betekent niet dat informeel leren stimuleren per definitie betekent dat het geformaliseerd dient te worden. Er zijn wel degelijk initiatieven die je kan nemen en ondersteuning/middelen die je kunt aanreiken om de kans te vergroten dat werknemers informeel leren zonder het in een formeel kader te forceren.

We trekken hier vaak de parallel met hoe organisaties proactief ‘welzijn op het werk’ proberen te stimuleren. Terwijl bepaalde interventies zeer gericht gebeuren, bestaat de proactieve, preventieve aanpak toch ook vooral uit het creëren van een gezonde werkomgeving en het stimuleren van gezonde gedragingen. Zo zullen werkgevers ervoor zorgen dat er een ergonomische infrastructuur aanwezig is en zullen ze werknemers stimuleren om een gezonde zithouding aan te nemen (gedrag). Maar ze gaan werknemers doorgaans niet actief bijsturen.

Dezelfde redenering kan toegepast worden op informeel leren. Zo stelde onderzoek vast dat wanneer organisaties relevante informatie gemakkelijk beschikbaar maken (infrastructuur) er een positieve samenhang is met informeel leergedrag. Uiteraard betekent dit niet dat elke werknemer zal leren. Net zomin dat in de hierboven geschetste illustratie elke werknemer een gezonde zithouding zal aannemen.

4 WAAROM INFORMEEL LEREN STIMULEREN?

Er is reeds veel gezegd en geschreven over de ROI of ‘return on investment’ van leren en ontwikkelen in organisaties. Het is zeker belangrijk om leren en ontwikkelen continu en in relatie tot de strategische doelen van de organisatie te evalueren. Tegelijkertijd is het belangrijk dat we ons ervan bewust zijn dat leren en ontwikkelen geen oplossing zijn voor elk doel of elke uitdaging. Complexe vraagstukken kunnen een leer- en ontwikkelcomponent bevatten, maar dit is zelden het enige dat nodig is om tot een resultaat te komen.

De inzichten over welke type leeropbrengsten organisaties kunnen verwachten kan hen helpen bepalen of een investering in informeel leren een goede strategie is voor wat men wil bereiken.

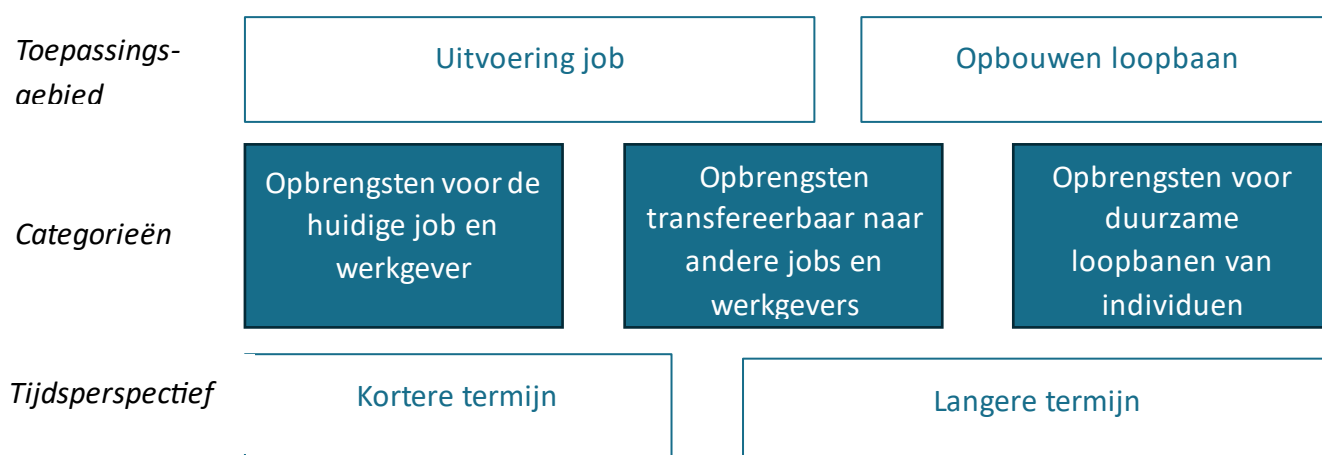
Voorbeeld

Leren en ontwikkelen is vaak slechts een deel van de oplossing

Wanneer een organisatie meer stress en burn-outklachten vaststelt, kan de opleiding van directe leidinggevenden in het herkennen en managen van stress en burn-outklachten een belangrijke component in de aanpak zijn. Om de klachten te reduceren zal men echter ook aandacht moeten hebben voor werkkenmerken zoals werkdruk, rolverwachtingen, etc.

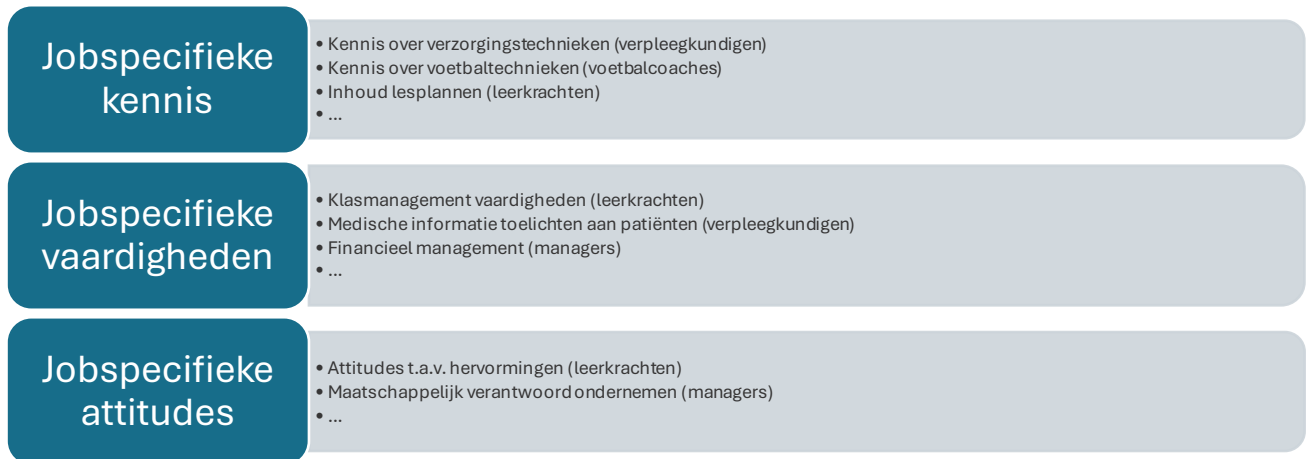


We groepeerden de leeropbrengsten in drie categorieën die van elkaar onderscheiden worden op basis van hun toepassingsgebied en tijdsperspectief. Een ander onderscheid dat gemaakt wordt, is of het een opbrengst is voor het individu of voor de werkgever (zie Figuur 4). De meerderheid van het onderzoek meet opbrengsten op het niveau van het individu of de job. Hoewel ze zelden op het niveau van de organisatie gemeten worden, komen ze de organisatie wel ten goede.



aan het ontwikkelen van jobspecifieke competenties (met de deelaspecten kennis, vaardigheden en attitudes) alsook **beroepsexpertise**.

Meestal werd dit op een algemene manier gemeten waarbij werknemers gevraagd werd om een inschatting te geven van hun jobspecifieke competenties en expertise zonder dat de competenties gespecificeerd werden. Sommige studies belichtten echter wel specifieke aspecten. Hieronder geven we enkele voorbeelden van de specifieke kennis, vaardigheden en attitudes die empirisch gelinkt werden met informeel leren.



Figuur 5: Voorbeelden jobspecifieke leeropbrengsten

4.1.2 Door informeel leren krijgen werknemers inzicht in de organisatie zelf

Door middel van informeel leren vergroten werknemers hun **kennis over de organisatie zelf**. Ze begrijpen hoe de organisatie werkt, wat de cultuur is en hoe de interne machtsverhoudingen en politiek werken. Dit stelt hen in staat om doorgaans efficiënter en/of gericht te werken binnen de context van de organisatie.

4.1.3 Informeel leren versterkt de verbondenheid met de organisatie

Verschillende studies vonden dat informeel leren positief samenhangt met de **verbondenheid** van de organisatie. De meeste studies stelden dat informeel leren de verbondenheid verhoogde, maar het is zeer waarschijnlijk dat, omgekeerd, verbondenheid ook de deelname aan informeel leren vergroot.

Werknemers die aangeven dat ze zich verbonden voelen met de organisatie geven aan dat ze zich **thuis voelen** in de organisatie (affectieve betrokkenheid), zich **identificeren** met hun job (betrokkenheid bij het werk), en **toegewijd** zijn aan hun werk. Deze betrokkenheid uit zich ook in een hogere **jobtevredenheid** en de **intentie om bij de organisatie te blijven** waardoor het **personeelsverloop** lager ligt.

Tot slot werd informeel leren ook geassocieerd met '**burgerschapsgedrag**' binnen de organisatie. Dit betekent dat informeel leren ertoe bijdraagt dat werknemers gedragingen stellen die technisch gezien niet tot hun rol behoren of formeel beloond worden. Voorbeelden van dit soort gedragingen zijn: collega's helpen, inspringen voor afwezige collega's, veranderingen binnen de organisatie opvolgen, actief zorgdragen voor het eigendom van de organisatie, etc..



4.2 Transfereerbare opbrengsten

Transfereerbare opbrengsten, of opbrengsten die overgedragen kunnen worden naar andere contexten, overstijgen de huidige job en werkgever. Het betreft opbrengsten die zowel voor de huidige job en werkgever als potentiële toekomstige jobs relevant zijn. Ze zijn dus zowel op korte als lange termijn relevant. Hierdoor spelen ze ook een rol in het opbouwen van een loopbaan.

4.2.1 Informeel leren ondersteunt de ontwikkeling van generieke competenties

Door de sterke verwevenheid met werkactiviteiten is er vaak de onterechte veronderstelling dat informeel leren enkel jobspecifieke opbrengsten kan genereren. Dat klopt echter niet: verschillende studies toonden namelijk aan dat – overheen verschillende beroepen – **generieke competenties** aan informeel leren worden toegeschreven. Informeel leren draagt bijvoorbeeld bij aan communicatievaardigheden, taak- en timemanagementvaardigheden, leiderschapsvaardigheden, en coördinatievaardigheden.

4.2.2 Informeel leren verhoogt de productiviteit van de werknemer

Hierboven bespraken we reeds dat informeel leren ervoor kan zorgen dat werknemers meer jobspecifieke kennis en vaardigheden verwerven, wat hen in staat zou moeten stellen om hun werk beter uit te voeren. Die veronderstelling wordt ook bevestigd in een beperkt aantal studies die toonden dat informeel leren positief samenhangt met **jobprestaties** en **betere dienstverlening**. Daarnaast is er ook een handvol recente studies die suggereren dat informeel leren ervoor zorgt dat werknemers een **hogere werkdruk** aan kunnen. Maar tegelijkertijd weten we dat een te hoge werkdruk ongezond is en leren ondermijnt (zie ook 5.6.1 en 5.6.2).

4.2.3 Informeel leren bevordert het innovatief werkgedrag en probleemoplossend vermogen van werknemers

We vonden bijvoorbeeld dat informeel leren het **vermogen om** zowel eenvoudige als complexe **problemen op te lossen** bevordert. Informeel leren draagt ook bij aan het **innovatief werkgedrag** van werknemers. Innovatief werkgedrag omvat het bedenken, promoten en realiseren van nieuwe ideeën. Het bedenken van nieuwe ideeën wordt vaak geassocieerd met creativiteit. Het is dus niet verrassend dat ook **creativiteit** samenhangt met informeel leren. Creativiteit werd wel veel minder onderzocht, waardoor er enige voorzichtigheid geboden is bij het interpreteren van deze conclusie. Creativiteit kan vele vormen aannemen en is best lastig om te meten of in kaart te brengen. Innovatief werkgedrag spitst zich toe op het gedrag dat een werknemer stelt en niet de afgeleide opbrengsten daarvan. Daarom is innovatief werkgedrag van medewerkers gemakkelijker te vergelijken over jobs en organisaties heen.

4.3 Duurzame loopbanen van werknemers

De laatste categorie van opbrengsten is vooral relevant bij het innemen van een langetermijnperspectief. Deze opbrengsten ondersteunen individuen om duurzame loopbanen uit te bouwen. **Duurzame loopbanen** verwijzen naar loopbanen die gekenmerkt worden door een langetermijnperspectief waarin een balans gerealiseerd wordt tussen productiviteit, gezondheid en



tevredenheid; en waarbij er bovendien rekening gehouden wordt met veranderingen in persoonlijke omstandigheden, de arbeidsmarkt en professionele ambities doorheen de tijd.

4.3.1 Informeel leren stimuleert de inzetbaarheid van werknemers

De inzetbaarheid (of 'employability') van werknemers verwijst naar het vermogen van een individu om een job te krijgen en te houden of van job te veranderen wanneer nodig. Hoe inzetbaar een individu is, hangt doorgaans af van een combinatie van arbeidsmarktfactoren en individuele eigenschappen waarbij competenties een belangrijke rol spelen.

Meer specifiek toonde onderzoek dat informeel leren een sterke bijdrage levert aan de **interne inzetbaarheid** van werknemers. Het betekent dat het vermogen van werknemers om hun job te behouden en/of een andere job in de organisatie te bemachtigen verhoogd kan worden door informeel leren. Dit komt dus ook de **interne mobiliteit** binnen de organisatie ten goede.

De resultaten inzake **externe inzetbaarheid**, waarbij informeel leren ertoe leidt dat werknemers bij andere werkgevers een (betere) job kunnen krijgen, zijn minder eenduidig. De bijdrage van informeel leren aan externe inzetbaarheid lijkt beperkter en wordt ook niet altijd bevestigd.

4.3.2 Informeel leren hangt positief samen met welzijn op het werk

We stelden vast dat informeel leren positief samenhangt met **jobtevredenheid** en **welzijn** op het werk. Informeel leren hangt positief samen met **vitaliteit** op het werk waarbij werknemers zich energiek, trots en veerkrachtig voelen. Naast deze indicaties van mentale gezondheid vonden we ook een beperkt aantal studies die toonden dat de **fysieke gezondheid** positief samenhangt met informeel leren.

We vonden ook dat informeel leren en **loopbaanidentiteit** samenhangen. Loopbaanidentiteit verwijst naar de manier waarop een individu zichzelf ziet in relatie tot zijn of haar beroepsleven. Werknemers gaven aan dat ze door middel van informeel leren meer zelfkennis opbouwden, een meer gebalanceerd perspectief kregen op zaken en een beter inzicht hadden in verschillende gevoeligheden.

Informeel leren kan bovendien een manier zijn waarop een (gedreven) werknemer zijn eigen loopbaan kan vormgeven en ontwikkelen. Het zorgt ervoor dat werknemers up-to-date blijven, actief informatie opzoeken en niet stagneren.

4.3.3 Leren doet leren

De laatste opbrengst van informeel leren waar we aandacht aan willen schenken, is de sterke onderlinge samenhang tussen de verschillende vormen van leren en toekomstig leergedrag. De leerstijlmythe die stelde dat mensen een relatief stabiele manier van leren hadden, is ondertussen al even ontkracht. We zien inderdaad dat mensen niet kiezen voor één specifieke vorm van leren, maar doorgaans een veelheid aan leeractiviteiten combineren. In zowat elke studie is de correlatie tussen formeel en informeel leren positief en significant.

Bovendien vonden we dat informeel leren deelname in toekomstige leeractiviteiten stimuleert en ook de toekomstige leerintentie en leergoesting stimuleert. Werknemers geven aan dat ze door informeel leren een meer positieve houding ten aanzien van leren in het algemeen gekregen hebben en stellen dat ze een 'betere lerende' werden.



5 HOE INFORMEEL LEREN STIMULEREN?

Er bestaat heel wat onderzoek naar factoren die informeel leren bevorderen of belemmeren. Eerdere literatuurstudies brachten een veelheid aan factoren aan het licht, maar toonden ook twee belangrijke principes.

- **Informeel leren is het resultaat van de interactie tussen individu en context.** Voor werkgerelateerd leren is de werkcontext of organisatie de meest relevante context, waarbij bvb. de context van de buurt waarin iemand woont minder zal meespelen. Individuele en contextuele factoren kunnen elkaar versterken of compenseren.
- Organisaties kunnen informeel leren stimuleren door een **combinatie van tastbare, concrete en observeerbare factoren en ervaringen** enerzijds (zoals leermateriaal, coaching en feedback), **en ontastbare, holistische en veelal niet rechtstreeks observeerbare organisatiekenmerken** anderzijds (zoals leercultuur, samenwerkingscultuur, etc.).

De rol van individuele kenmerken is minstens even belangrijk als de rol van de context. Deze studie spitst zich echter toe op wat organisaties kunnen doen om informeel leren te stimuleren. We zullen dus niet verder ingaan op de relatie tussen individuele kenmerken en informeel leren. Verder maakten we een **selectie van inzichten** die het **meest bruikbaar zijn voor organisaties**. Het overzicht hieronder is dus geen exhaustief overzicht van alle contextuele factoren die samenhangen met informeel leren⁴.

Zoals aangegeven spelen ontastbare en veelal niet rechtstreeks observeerbare organisatiekenmerken een rol in het stimuleren van leren. Dit wordt veelal beschreven als de **leercultuur** van een organisatie. Een leercultuur wordt onder andere gekenmerkt door een positieve atmosfeer rond leren: waardering van leren, psychologische veiligheid, etc. Dergelijke onderliggende veronderstellingen, waarden en overtuigingen zijn niet objectief te observeren waardoor de perceptie van een leercultuur erg verschillend kan zijn voor werknemers. Bewustmakingsactiviteiten zijn waardevol om leercultuur te stimuleren, maar het blijft erg uitdagend om leercultuur aan sich te veranderen.

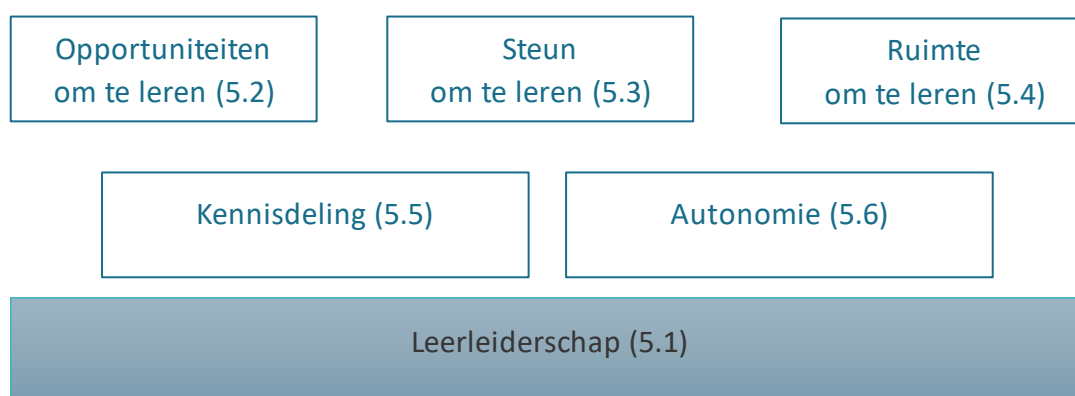
Definities

- **(Leer-)cultuur:** “een patroon of systeem van overtuigingen, waarden en normen (over leren) die als vanzelfsprekend ervaren worden, net als basisveronderstellingen, en uiteindelijk niet meer bewust ervaren worden” (Schein, 2010).
- **Leerklimaat:** “de percepties van de werknemers van het organisatiebeleid en bijhorende praktijken, bedoeld om het leergedrag van werknemers te faciliteren, belonen en ondersteunen” (Nikolova et al., 2014).

⁴ Voor een exhaustief overzicht van alle factoren die samenhangen met informeel leren verwijzen we de lezer naar de eerder gepubliceerde systematische literatuurstudies die opgenomen zijn in de referentielijst “Achtergrond referenties”.



De perceptie van werknemers over de leercultuur van een organisatie wordt echter sterk vormgegeven door hun concrete ervaringen. Deze concrete uiting van leercultuur wordt ook wel **leerklimaat** genoemd⁵ en is dus iets waar organisaties mee aan de slag kunnen. Een **leerklimaat** omvat alle tastbare, concrete en observeerbare factoren en ervaringen van werknemers met betrekking tot leren. Het is dus per definitie een multidimensionaal gegeven. Diverse auteurs benoemen verschillende dimensies. Het zou ons echter te ver leiden indien we daar dieper op in zouden gaan. We kiezen ervoor om een recent kader te hanteren (Crans et al., 2021) om structuur te geven aan de veelheid van inzichten.



5.1 Leerleiderschap: Een fundamentele dimensie

⁵ Voor meer informatie, zie <https://www.vlaanderen.be/levenslang-leren/waarom-levenslang-leren/actieplan-levenslang-leren-jaarrapport-2023>

⁵ We baseerden ons op een eerdere literatuurstudie over de opbrengsten van informeel leren die we in 2020 publiceerden. Deze studie bracht inzichten uit 39 studies samen. In de periode 2020-2024 identificeerden we 27 bijkomende studies die de opbrengsten van informeel leren onderzochten.

⁵ <https://www.agoria.be/nl/diensten/expertise/hr-legal-social-dialogue/levenslang-leren-en-loopbanen/leerbeleid-en-cultuur/gids-de-kracht-van-informeel-leren>

De leidinggevende vertegenwoordigt voor de werknemer de organisatie en haar beleid. De eerste dimensie van leerklimaat, leerleiderschap, is dan ook een fundamentele dimensie die de perceptie van de werknemer omtrent de andere dimensies beïnvloedt. Onderzoek toont bovendien aan dat wanneer leerleiderschap geëxpliciteerd wordt als deel van de verantwoordelijkheden van de leidinggevende, dit het informeel leren in de organisatie ten goede komt. Hieronder bespreken we op welke manieren een leerleider informeel leren kan ondersteunen.

5.1.1 Aanmoedigen en stimuleren van informeel leren

Een leerleider kan informeel leren stimuleren door het stellen van kritische vragen, het stimuleren van open discussies, spontaan advies en feedback aan te reiken en het stimuleren van sociale interacties tussen collega's. Werknemers gaven ook aan dat ze regelmatige discussies en besprekingen waarin ze kunnen 'sparren' met hun leidinggevende erg waardevol vinden voor hun ontwikkeling. Tot slot is het ook belangrijk dat leidinggevendenden hun appreciatie uitdrukken voor werknemers die zich ontwikkelen en positieve feedback geven over de stappen die werknemers zetten.

5.1.2 Vertrouwen geven

Leerleiders kunnen informeel leren stimuleren door vertrouwen te tonen in de leer- en werkprestaties van werknemers. Daarnaast is het belangrijk dat ze een goede werkrelatie opbouwen met hun werknemers en een psychologisch veilige omgeving creëren. Onderzoek toont aan dat concrete gedragingen zoals het goed leiden van vergaderingen, iedereen de ruimte geven om te spreken, negatieve houdingen en commentaren aanstippen, en openstaan voor innovatieve ideeën (al dan niet in een vroeg stadium), etc. zorgen voor een positieve interpersoonlijke omgeving.

5.1.3 Praktische ondersteuning

Leidinggevendenden hebben vaak de verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om werknemers de tijd en middelen te geven om te leren. Ze kunnen werknemers wijzen op leeropportunities, maar ook leeropportunities creëren door werknemers de mogelijkheid te geven elkaar te ontmoeten of toegang te geven tot informatie en hulpmiddelen.

5.1.4 Rolmodel zijn

Leidinggevendenden zijn ook leerleiders als ze zelf een voorbeeldrol nemen als lerende. Dus als ze zelf actief informeel leren en dat ook zichtbaar maken voor werknemers. Wanneer werknemers hun leidinggevende feedback zien vragen zullen ze meer geneigd zijn om dat zelf ook te doen. Maar authenticiteit en bescheidenheid van de leidinggevende spelen evengoed een versterkende rol. Wanneer een leider zichzelf opstelt als alwetend leidt dit niet tot een leerklimaat waarbinnen leren de norm is. Bij goed leerleiderschap wordt de leidinggevende ook vaak als een mentor beschouwd.

5.2 Opportuniteiten om te leren combineren

De tweede dimensie opportuniteiten om te leren verwijst naar de aanwezigheid van mogelijkheden om te leren. Opportuniteiten om te leren kunnen erg veelzijdig zijn. Samengevat krijgen werknemers de opportuniteit om te leren wanneer ze in aanraking komen met informatie en kennis, ervaring kunnen



opdoen met taken en verantwoordelijkheden, of blootgesteld worden aan veranderende omstandigheden. Hieronder presenteren we de middelen en interventies die informeel leren bevorderen binnen organisaties. Bovendien toonde onderzoek aan dat het combineren van verschillende soorten leeractiviteiten de toepassing van het geleerde ten goede komt.

5.2.1 Jobrotatie

Jobrotatie of het (tijdelijk) wisselen van job binnen de organisatie biedt werknemers de opportuniteit om verschillende taken en verschillende contexten te verkennen en dus al doende te leren. Jobrotatie lijkt te impliceren dat mensen tijdelijk een andere rol vervullen, waardoor het vaak als een te groot risico of te grote investering gezien wordt. Maar jobrotatie toont zich ook in het tijdelijk opnemen van meer verantwoordelijkheden, zoals het inspringen voor de afwezige manager of het opnemen van taken van een andere tijdelijk afwezige collega. Om van deze ervaring een sterke leerervaring te maken is het aan te raden om deze persoon toegang te geven tot alle nodige informatie, voldoende feedback te geven en indien mogelijk te connecteren met anderen in gelijkaardige rollen, om kennisuitwisseling mogelijk te maken.

5.2.2 (Digitale) infrastructuur

Een infrastructuur die ervoor zorgt dat werknemers gemakkelijk informatie kunnen raadplegen en kennis kunnen opdoen is erg belangrijk voor informeel leren en vooral voor individueel informeel leren. Vroeger verwees onderzoek bijvoorbeeld naar de aanwezigheid van een bibliotheek of een aanbod van professionele magazines, maar het recente onderzoek focust zich vooral op de digitale infrastructuur, mede doordat het meeste onderzoek zich nog steeds op bedienden toespitst.

Een goede digitale infrastructuur omvat kwaliteitsvolle computers/laptops, een goed intranet en digitale communicatietools en -kanalen. Het is echter belangrijk dat deze digitale omgeving een duidelijke structuur en afbakening heeft, gezien een gebrek aan duidelijkheid en, bijvoorbeeld, ellenlange groepchats een omgekeerd effect kunnen hebben. Het is ook belangrijk om na te denken over voor welke beroepsgroepen een digitale aanpak geschikt is. Voor beroepsgroepen die geen computers gebruiken, zal een digitale infrastructuur weinig meerwaarde hebben voor hun informeel leren, omdat leren en werken dan wellicht niet met elkaar verweven zullen zijn.

5.2.3 Op maat gemaakt materiaal

Materialen (hulpmiddelen en tools, zoals handleidingen) die ontwikkeld werden voor specifieke rollen kunnen een belangrijke rol spelen voor informeel leren, omdat deze materialen meestal gemakkelijk geïntegreerd kunnen worden binnen de werkactiviteiten. Het ontwikkelen en selecteren van dergelijke materialen voor collega's en medewerkers werd ook geïdentificeerd als een belangrijke bron van informeel leren.

5.3 Steun om te leren: Budget én rechtvaardigheid

De derde dimensie '**steun om te leren**' verwijst naar de mate waarin de werkomgeving de medewerkers faciliteert om te leren. Het leren wordt gewaardeerd en ondersteund. Dit kan vertaald worden naar het ervaren van een psychologisch veilige omgeving om te leren, maar ook het ontvangen van beloningen (positieve feedback, promotie, of andere (financiële) middelen). We stelden reeds eerder dat de



leidinggevende een belangrijke rol speelt in het realiseren van deze omgeving. De leidinggevende is echter niet de enige actor die dit beïnvloedt. Ook het algemene beleid en de collega's van de werknemer spelen een rol in het creëren van een dergelijke omgeving.

5.3.1 Financiële beloningen: een tweesnijdend zwaard

Onderzoek is zeer duidelijk: het expliciet waarderen van leren en ontwikkeling stimuleert leren. Onderzoek toont aan dat non-materiële beloningen, zoals positieve feedback of complimenten, doorgaans bijdragen tot informeel leren. Soms bevestigen studies deze relatie niet, maar een negatieve invloed is er niet.

Hetzelfde kan niet gezegd worden over financiële beloningen. Sommige studies vonden dat het gebrek aan financiële beloningen negatief samenhangt met informeel leren, maar andere studies vonden dan weer geen effect van financiële stimulansen of zelfs een negatieve samenhang. De resultaten zijn echter anders als het gaat over werknemers die extra verantwoordelijkheden en werk opnemen om een actieve rol te spelen in het ondersteunen van andere werknemers (bv. coach). Wanneer werknemers dus een extra engagement opnemen – waardoor ze als neveneffect zelf informeel zullen leren – tonen verschillende studies dat een (financiële) beloning toch belangrijk kan zijn.

5.3.2 Rechtvaardigheid

Steun om te leren binnen organisaties dient ook rechtvaardig te zijn, meer bepaald interactionele en informationele rechtvaardigheid. Interactionele rechtvaardigheid heeft betrekking op de kwaliteit van de interpersoonlijke behandeling die medewerkers ontvangen van hun leidinggevend en collega's. Dit omvat respectvolle en eerlijke communicatie, empathie, alsook de manier waarop beslissingen worden toegelicht. Informationele rechtvaardigheid betreft de mate waarin informatie die medewerkers ontvangen transparant, volledig en tijdig is. Dit betekent dat medewerkers goed geïnformeerd zijn over wat er in de organisatie gebeurt en waarom bepaalde beslissingen worden genomen.

5.3.3 Noodzaak laten aangeven

Tot slot toont onderzoek aan dat leren vaak start vanuit een ervaren discrepantie. Deze discrepantie tussen wat iemand al kan en kent, en wat iemand wil kunnen en kennen, kan erg breed geïnterpreteerd worden. Het kan gaan over een tekort aan kennis en vaardigheden waardoor men bepaalde taken niet (goed) kan uitvoeren, of vanuit een ambitie om ergens nog beter in te worden. Onderzoek toont aan dat het meeste informeel leren vanuit een noodzaak start. Het is dan ook belangrijk dat organisaties een klimaat creëren waarin werknemers zich comfortabel voelen om aan te geven dat ze iets nog niet kunnen en steun krijgen om deze noden aan te pakken.

5.4 Ruimte om te leren: Meer dan tijd

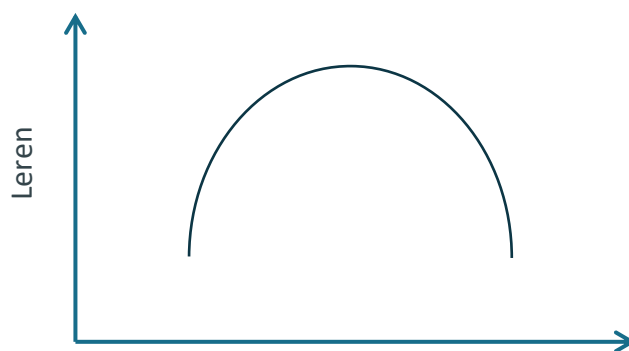
De vierde dimensie is 'ruimte om te leren'. Naast tijd en gelegenheid om te leren verwijst deze dimensie naar de structuren en processen die het mogelijk maken om leren en werken te integreren.



5.4.1 Tijd

Tijd voor leren is een onderwerp dat heel eenvoudig maar tegelijkertijd ook erg complex is. Het ene onderzoek geeft aan dat tijd hebben noodzakelijk is voor leren, maar ander onderzoek toont juist aan dat te veel tijd informeel leren kan hinderen omdat er weinig nood is om efficiënter te werken en dus bij te leren. Een beetje tijdsdruk lijkt bij te dragen tot informeel leren omdat het tot veel actie en oplossen van problemen leidt.

Een omgekeerde U-model waarbij er een optimale hoeveelheid tijd is voor leren, en zowel te veel als te weinig tijd negatief zijn, lijkt op het eerste zicht erg voor de hand liggend. Het complexe aan dit model is dat onderzoek ook toont dat deze optimale hoeveelheid verschillend is voor verschillende werknemers. Het is dus erg moeilijk voor een organisatie om dat voor een groep werknemers in te schatten en te optimaliseren.



Figuur 7: Omgekeerde U-model

5.4.2 Haalbare werklast

Tijd

Ondanks de moeilijkheid om in te schatten wat een optimale situatie is voor een werknemer, is onderzoek wel zeer duidelijk dat een te hoge werkdruk en langere werkdagen negatief zijn voor informeel leren. Werknemers hebben momenten nodig waarin ze kunnen reflecteren, vragen stellen en feedback vragen, en dat is niet mogelijk als de werkdruk te hoog ligt.

5.4.3 Loopbaanperspectief en job onzekerheid

Een laatste vorm van ruimte die naar voor kwam in onderzoek is minder tastbaar en betreft de mentale ruimte die werknemers hebben om te investeren in informeel leren. Onderzoek naar **jobonzekerheid** en loopbaanperspectief maakt dit tastbaarder.

Dit onderzoek toont namelijk aan dat wanneer werknemers onzeker zijn over hun job of loopbaan, ze minder informeel leren. Signalen die werknemers opvangen, zoals een groot personeelsverloop, dragen hier ook aan bij. Daartegenover staat dat wanneer er **perspectief is op doorgroeien**, werknemers wel actiever gaan investeren in informeel leren om zich voor te bereiden op toekomstige (interne) jobs.

Tot slot willen we ingaan op de impact van AI op werk. Onderzoek naar de impact van AI op informeel leren staat nog in zijn kinderschoenen, maar een recente studie vond dat werknemers die hun **loopbaanperspectief** negatief inschatten omwille van de impact van AI minder informeel leren rapporteren. Het is dus belangrijk dat werknemers ook zicht krijgen op mogelijk positieve gevolgen van AI om dit negatieve perspectief niet te laten domineren.

5.5 Kennisdeling: Voor, tussen en met anderen

De **kennisdelings**dimensie verwijst naar (alle vormen van) open en kritische kennisdeling binnen een organisatie. Netwerken en samenwerkingsverbanden tussen collega's en klanten met verschillende



expertises en ervaringen vormen daarbij een belangrijke bron van kennis en informatie. Toegankelijke en duidelijke kennis is essentieel voor effectieve kennisdeling.

5.5.1 Mentorschap

Mentorschap is een belangrijke bron voor informeel leren, ongeacht hoe formeel of informeel het opgezet wordt. Wanneer er specifieke leerdoelen, tijd en middelen toegeschreven worden aan mentorschap komt het heel dicht bij formeel leren, maar ook wanneer dit niet gebeurt, kan mentorschap ontstaan. Bepaalde studies tonen zelfs aan dat werknemers meer geneigd zijn om een zelfgekozen informele mentor te volgen dan een officieel aangeduide mentor. Als hun leidinggevende zich bovendien als leerleider opstelt, is de kans heel groot dat de leidinggevende ook de mentor is. Werknemers vinden het namelijk normaal dat leidinggevendenden meer kennis en vaardigheden hebben en gaan ervan uit dat leidinggevendenden er ook alle belang bij hebben dat de werknemer zich zo goed mogelijk ontwikkelt.

5.5.2 Toegang tot anderen

Doorgaans toont onderzoek aan dat sociaal informeel leren meer voorkomt dan individueel informeel leren. Een belangrijke voorwaarde voor sociaal leren is echter dat werknemers toegang hebben tot anderen, dat ze de kans krijgen om effectief in interactie te gaan met collega's, leidinggevendenden, experts, klanten, etc. Ons recent onderzoek in opdracht van Agoria⁶ toonde aan dat, hoewel het zeer logisch klinkt, de toegang tot anderen erg kan verschillen overheen beroepsgroepen.

Het is dus belangrijk om als organisatie om mensen samen te brengen. Dat kan door fysieke ruimtes te voorzien waar mensen elkaar spontaan kunnen ontmoeten (de befaamde koffiemachine of waterkoeler), maar ook door samenkomsten te organiseren die meer of minder gericht kunnen zijn op het uitwisselen van kennis en ervaringen. Sociaal leren in digitale omgevingen blijft uitdagend, maar zorg voor een duidelijke structuur en afbakening. Tot slot is het zichtbaar maken van wie welke kennis heeft ook een stap in de goede richting. Er is echter het risico dat dit niet gebruikt wordt als er geen gewoontes en mogelijkheden zijn om elkaar aan te spreken.

5.5.3 Wederkerigheid

Naast toegang hebben tot anderen en weten waar je terecht kunt, speelt ook wederkerigheid een belangrijke rol voor informeel sociaal leren. Het gevoel dat je beiden iets aan elkaar kunt leren is een stimulans om ook effectief tot informeel leren te komen. Deze wederkerigheid wordt vaak ondersteund door rol nabijheid. Werknemers die vergelijkbare of nabije rollen uitvoeren, hebben allicht expertise en vaardigheden die nuttig zijn voor elkaars rol.

5.5.4 Vertrouwen

Tot slot speelt vertrouwen een belangrijke rol voor informeel leren. Dit vertrouwen omvat meerdere elementen. Zo is er het vertrouwen dat je niet afgestraft zal worden bij het vragen om hulp; dat het niet als een zwakte gezien zal worden. Daarnaast is er ook vertrouwen nodig in de competentie van anderen, waarbij men de afweging maakt of iemand wel de juiste persoon is om iets van te leren.

⁶ <https://www.agoria.be/nl/diensten/expertise/hr-legal-social-dialogue/levenslang-leren-en-loopbanen/leerbeleid-en-cultuur/gids-de-kracht-van-informeel-leren>

Vertrouwen ontwikkelen is iets dat doorgaans tijd vraagt, maar hangt ook samen met de psychologische veiligheid die binnen de organisatie bestaat (zie eerder).

5.6 Werk design: Autonomie

De laatste dimensie verwijst naar **autonomie** die werknemers hebben binnen het uitvoeren van hun werk maar ook om hun leeractiviteiten vorm te geven. Het gaat hier dus om een kenmerk van hoe de organisatie het werk vormgeeft.

5.6.1 Jobcontrole

Sommige studies onderzochten autonomie in werk- of jobcontrole, waarbij werknemers zelf beslissingen kunnen nemen over hoe en wanneer ze hun taken vervullen. Het gaat dan bijvoorbeeld over het indelen van taken, bepalen van werkschema's en kiezen van methoden of technieken om werk uit te voeren. Onderzoek toont aan dat wanneer werknemers een hoge mate van jobcontrole hebben, dit een positieve invloed heeft op informeel leren.

5.6.2 Autonomie in leren

Autonomie in leren betekent dat organisaties hun werknemers de vrijheid en mogelijkheid geven om zelf te bepalen hoe en wanneer ze leren. Onderzoek toonde ook aan dat het moeilijk is om werknemers hier concrete vaardigheden voor aan te leren. Een studie die een interventie implementeerde om werknemers concrete informele leerstrategieën aan te leren, kon geen positieve impact aantonen. Het is een organisatie af te raden om werknemers te verplichten hun resterende tijd in te vullen met leren. Informeel leren komt het meeste tot zijn recht wanneer de lerende zelf het tempo en thema van de leeractiviteit kan bepalen en wanneer dit tijdens het werk kan gebeuren.

5.6.3 Autonomie én structuur

Autonomie staat echter niet gelijk aan stuurloosheid. Een gebrek aan structuur, onduidelijke verantwoordelijkheden of een gebrek aan verantwoordelijkheden en onduidelijk rolverwachtingen zijn nefast voor informeel leren. Zorg dat werknemers een goed begrip hebben van wat er van hen verwacht wordt, wat hun verantwoordelijkheden zijn en hoe ver hun beslissingsvrijheid reikt. Dit zal hen onder andere helpen in het identificeren van collega's met vergelijkbare rollen die goede bronnen kunnen zijn voor hulp, kennis en feedback.

5.6.4 Job crafting

Job crafting gaat nog een stap verder dan het geven van autonomie en verwijst naar de aanpassingen die werknemers zelf kunnen aanbrengen in hun werkomgeving en taken. Het onderzoek over de relatie tussen job craften en informeel leren is nog beperkt, maar toont een positieve samenhang.



Drie vormen van job crafting

- Taak crafting: Het aanpassen van de inhoud en het aantal taken die iemand uitvoert. Dit kan betekenen dat medewerkers bepaalde taken herverdelen, nieuwe taken opnemen die hen meer aanspreken, of bestaande taken anders organiseren om ze zinvoller of uitdagender te maken.
- Relationele crafting: Het veranderen van de aard en omvang van de interacties met collega's, klanten of andere belanghebbenden. Dit kan inhouden dat medewerkers nieuwe samenwerkingsverbanden aangaan, meer of minder tijd besteden aan bepaalde relaties, of de manier waarop ze met anderen communiceren aanpassen. Een concreet voorbeeld is om minder leuke taken op hetzelfde moment en samen uit te voeren, zoals leerkrachten die in hetzelfde lokaal examens verbeteren.
- Cognitieve crafting: Het veranderen van de manier waarop medewerkers hun werk waarnemen en interpreteren. In plaats van zich op een routinetaak te focussen, denken ze bijvoorbeeld na over het grotere geheel waar ze aan bijdragen om op die manier meer voldoening uit hun werk te halen.

5.6.5 Persoonlijk ontwikkelingsplan

Een concrete tool die werknemers kan ondersteunen in het autonoom vormgeven van hun leeractiviteiten is een **persoonlijk ontwikkelingsplan**. Een persoonlijk ontwikkelingsplan geeft werknemers handvaten om zicht te krijgen op hun eigen leernoden en -kansen. Organisaties vertrekken echter nog te veel vanuit de trainingsvisie en minder vanuit een holistische visie op leren die alle vormen van leren bevat. Het is dus belangrijk om in het persoonlijk ontwikkelingsplan de werknemer te stimuleren om ook informele leeractiviteiten te overwegen. Stimuleer werknemers bijvoorbeeld om na te denken wie er in hun omgeving relevante kennis heeft, maar wijs hen ook op beschikbare informatiebronnen en opportuniteiten om andere taken op te nemen.



5.7 Hybride werken: Anders en toch hetzelfde

Sinds 2020 zijn hybride werken en thuiswerk gebruikelijker geworden voor bepaalde beroepsgroepen. Het aantal studies dat gericht onderzoek doet naar de impact van hybride werken of thuiswerk is op dit moment nog beperkt. Op dit moment lijkt de conclusie te zijn dat het samenbrengen van werknemers moeilijker is en dat sociaal leren in digitale omgevingen uitdagend is. Dit is overigens niet 'nieuw' voor bedrijven waarvan werknemers op verschillende bedrijfslocaties aan de slag zijn of op klantenlocaties werken, zoals bouwvakkers, consultants, etc.

Er zijn – *voorlopig* – geen aanwijzingen dat de factoren die belangrijk zijn voor leren veranderd zijn. Wel zijn er aanwijzingen dat, binnen een hybride werkomgeving, er intentioneler en explicieter ingezet dient te worden op het ondersteunen van informeel leren en met name het sociaal informeel leren. Bovendien wordt sociaal leren in digitale omgevingen gemakkelijker naarmate bedrijven een gevestigde digitale werkpraktijk hebben - bijvoorbeeld organisaties die duidelijk afspraken (en gewoontes) hebben over hoe ze online communiceren, waar ze documenten beheren, etc.

6 NAAR EEN EIGEN LEERKLIMAAT

Onze literatuurstudie toont aan dat er zeer veel verschillende factoren zijn die samenhangen met informeel leren, waarbij sommige factoren tastbaarder zijn dan anderen. Slechts een beperkt aantal studies betreft acties en tools, zoals persoonlijke opleidingsplannen en jobrotatie, die organisaties kunnen implementeren. De meeste resultaten hebben nog een vertaalslag nodig voordat organisaties ermee aan de slag kunnen. Een zogenaamde 'best practice' die voor alle organisaties werkt, is een illusie.

Wat werkt voor de ene organisatie werkt daarom niet voor een andere organisatie. De **eigenheid van de organisatie** speelt een belangrijke rol en het is belangrijk om acties te implementeren die bij de organisatie passen. Dat betekent echter niet dat onderzoek geen richting kan geven. Wanneer het over informeel leren gaat, is het beter om **concrete en incrementele acties** op te zetten. Dit zal meer resultaat opleveren dan een grote campagne om iedereen te overtuigen van het belang van informeel leren.

Welke acties, hulpbronnen en interventies voor jouw organisatie de beste zijn, hangt echter af van de **aard van het werk, de sector en de infrastructuur**. Het heeft bijvoorbeeld weinig zin om in te zetten op een uitgebreide digitale tool waarop ieders kennis en vaardigheden terug te vinden zijn, als werknemers niet met een computer werken om hun taken te vervullen. In een van onze vorige projecten bleek voor die specifieke organisatie een talentenkaart aan de muur van het koffielokaal het best te werken. Laat je niet verleiden door de nieuwste innovaties, maar denk na over hoe de werkdag van werknemers eruit ziet en welke praktijken of tools ze gemakkelijk kunnen integreren in hun dagelijkse werk.

Tot slot tonen studies ook aan dat inzetten op informeel leren een gradueel proces is dat tijd vraagt. Het is dus erg belangrijk om rekening te houden met de **maturiteit van je huidige leerklimaat**. Staat je leerklimaat nog in zijn kinderschoenen, zet dan in op een combinatie van kleine, tastbare aanpassingen in combinatie met bewustmakingscampagnes over wat informeel leren is, eerder dan te investeren in nieuwe tools en manieren van werken. Sta je als bedrijf al verder, dan is het misschien wel tijd om na te gaan hoe de verschillende inspanningen voor (informeel) leren samengebracht kunnen worden en hoe je meer integratie kan realiseren. Is je bedrijf een voorloper, dan kan je je verdiepen in systemisch HR, waarbij je de onderlinge relaties, verbanden en dynamieken van alle HR-functies gaat bekijken en optimaliseren. Dit is ook een goed moment om leren en ontwikkelen een invloed te laten hebben op andere HR-functies. Als jullie bijvoorbeeld erg sterk zijn in het ontwikkelen van bepaalde vaardigheden en kennis door een combinatie van formele en informele leeractiviteiten, dan kan dit deels mee jouw selectie- en rekruteringsbeleid bepalen. In dit geval is het formeel én informeel kunnen leren een selectie criterium, eerder dan het reeds bezitten van bepaalde kennis of vaardigheden

Dit rapport geeft handvaten over hoe je evidence-based beleid kunt voeren rond informeel leren. Het rapport is slechts één van de vele bronnen die voorhanden zijn. Het rapport geeft inzicht in wetenschappelijke inzichten van de afgelopen jaren, maar deze inzichten zullen in ieder bedrijf op een andere manier naar de praktijk vertaald moeten worden. In die zin is het combineren van deze inzichten met interne data, ervaringen en expertise de ideale manier om tot een (geoptimaliseerde) visie op leren en bijhorend beleid te komen.

7 OVER DE AUTEURS

Prof. Dr. Eva Kyndt behaalde haar doctoraat in de pedagogische wetenschappen aan de KU Leuven in 2011. In België was ze actief als professor bij zowel KU Leuven als de Universiteit van Antwerpen. Sinds 2022 is ze aangesteld als full professor (Gewoon Hoogleraar) human resource development bij Swinburne University of Technology in Melbourne, Australië.

Wannes Croonenberghs behaalde zijn masters agogische wetenschappen en politieke wetenschappen aan de VUB. Hij heeft expertise in het management van de non-profitsector en actief burgerschap. Sinds 2024 is hij als educatiewetenschapper lid van de onderzoeksgroep BILD aan de VUB, waar hij zich richt op informeel leren op de werkvloer.

Prof. Dr. Simon Beusaert behaalde zijn doctoraat in de onderwijskunde aan de Universiteit van Maastricht, in 2011. Na afloop werd Simon professor aan dezelfde universiteit alsook aan de Université Catholique de Louvain-la-Neuve, België.. Vandaag is Simon aangesteld als full professor Learning and Development in Organisations aan de universiteit van Maastricht. Daarnaast is hij operationeel directeur bij Brightbook, een start-up die een auteursstool op de markt bracht (<https://brightbook.io>).

Prof. Dr. Jerich Faddar behaalde zijn doctoraat in de onderwijswetenschappen aan de Universiteit Antwerpen. Sinds 2022 is hij als onderzoeker en docent verbonden aan de vakgroep Educatiewetenschappen van de Vrije Universiteit Brussel. Hij doceert er vakken zoals onderwijseffectiviteit en curriculumontwikkeling. Binnen zijn onderzoek legt hij zich onder meer toe op organisatieleren en het in kaart brengen van (non-)cognitieve leeropbrengsten.

8 REFERENTIES

Introductie en achtergrond

- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273-313. <https://doi.org/10.3102/0034654313478021>
- Kyndt, E., & Beausaert, S. (2017). How do conditions known to foster learning in the workplace differ across occupations? In R. Noe & J. Ellingson (Eds.), *Autonomous learning in the workplace* (pp. 201-218). Milton Park, Abingdon, UK: Taylor & Francis.
- Kyndt, E., Endedijk, M., & Beausaert, S. (2021). Werkplekleren faciliteren: De rol van de organisatie. In J.W.M. Kessels, & R.F. Poell (Eds.). *Handboek human resource development. Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Crans, S., Bude, V., Beausaert, S., & Segers, M. (2021). Social informal learning and the role of learning climate: Toward a better understanding of the social side of learning among consultants. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 507-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21429>

4. Waarom informeel leren

- Kyndt, E., Endedijk, M., & Beausaert, S. (2021). Werkplekleren faciliteren: De rol van de organisatie. In J.W.M. Kessels, & R.F. Poell (Eds.). *Handboek human resource development. Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Smet, K., Grosemans, I., De Cuyper, N., & Kyndt, E. (2022). Outcomes of informal work-related learning: A systematic literature review. *Scandinavian Journal for Work and Organisational Psychology*, 7(1), 2. <https://doi.org/10.16993/sjwop.151>

4.1 Opbrengsten voor de huidige job en werkgever

- Crans, S., Gerken, M., Beausaert, S., & Segers, M. (2021). The mediating role of social informal learning in the relationship between learning climate and employability. *Career Development International*, 26(5), 678-696. <https://doi.org/10.1108/cdi-09-2020-0234>
- Dang, V. T., Vu, T. T., & Nguyen, P. T. (2021). Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: the effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust. *Employee Relations*, 43(1), 297-317. <https://doi.org/10.1108/er-02-2020-0039>
- Grohnert, T., Meuwissen, R. H. G., & Gijssels, W. H. (2021). Retaining the learning professional: A survival study on workplace learning in professional service firms. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 577-595. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21436>

- Holmgren, R., & Sjöberg, D. (2022). Who should i talk to?-informal workplace learning among teachers in police education. *Studies in Continuing Education*, 19. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2022.2111411>
- Huo, M.-L., & Boxall, P. (2022). Do workers respond differently to learning from supervisors and colleagues? A study of job resources, learning sources and employee wellbeing in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 742-762. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744029>
- Kwon, K., & Cho, D. (2020). Developing Trainers for a Changing Business Environment: The Role of Informal Learning in Career Development. *Journal of Career Development*, 47(3), 310-327. <https://doi.org/10.1177/0894845317730641>
- Randall, J. G., Brooks, R. R., & Heck, M. J. (2022). Formal and Informal Learning as Deterrents of Turnover Intentions: Evidence from Frontline Workers during a Crisis. *International Journal of Training and Development*, 26(2), 185-208. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12254>
- Sjöberg, D., & Holmgren, R. (2021). Informal Workplace Learning in Swedish Police Education- A Teacher Perspective. *Vocations and Learning*, 14(2), 265-284. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09267-3>
- Smet, K., Grosemans, I., De Cuyper, N., & Kyndt, E. (2022). Outcomes of informal work-related learning: A systematic literature review. *Scandinavian Journal for Work and Organisational Psychology*, 7(1), 2. <https://doi.org/10.16993/sjwop.151>
- Uhunoma, O., Lim, D. H., & Kim, W. (2021). The Mediating Role of Informal Learning on Work Engagement: Older Workers in the US Public Sector. *European Journal of Training and Development*, 45(2-3), 200-217. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0062>
- Zia, M. Q., Bashir, M. A., Mangi, R. A., & Shamsi, A. F. (2022). A Person-Situation Perspective of Informal Learning: The Role of Supervisor Feedback Environment. *European Journal of Training and Development*, 46(1-2), 120-138. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0142>
- Zia, M. Q., Huning, T. M., Shamsi, A. F., Naveed, M., & Mangi, R. A. (2022). Informal learning as mediating mechanism for the relationship between learning climate and organizational citizenship behavior (OCB). *Evidence-Based Hrm-a Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(2), 138-154. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-10-2020-0132>

4.2 Transfereerbare opbrengsten

- Anvik, C., Vedeler, J. S., Wegener, C., Slettebø, Å., & Ødegård, A. (2020). Practice-based learning and innovation in nursing homes. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 122-134. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2019-0112>

- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning Climate and Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263-280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>
- Cangialosi, N., Odoardi, C., Peña-Jimenez, M., & Antino, M. (2023). Diversity of Social Ties and Employee Innovation: The Importance of Informal Learning and Reciprocity. *Journal of Work and Organizational Psychology-Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 39(2), 65-74. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a8>
- Choi, W., Noe, R., & Cho, Y. (2020). What is responsible for the psychological capital-job performance relationship? An examination of the role of informal learning and person-environment fit. *Journal of Managerial Psychology*, 35(1), 28-41. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2018-0562>
- Decius, J., Knappstein, M., & Klug, K. (2023). Which way of learning benefits your career? The role of different forms of work-related learning for different types of perceived employability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2023.2191846>
- Decius, J., Schaper, N., Klug, K., & Seifert, A. (2023). Active learning, active shaping, or both? A cross-lagged panel analysis of reciprocal effects between work design and informal workplace learning, and the mediating role of job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 144, 24, Article 103893. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103893>
- Kang, H., Song, M., & Li, Y. (2022). Self-Leadership and Innovative Behavior: Mediation of Informal Learning and Moderation of Social Capital. *Behavioral Sciences*, 12(11), 19, Article 443. <https://doi.org/10.3390/bs12110443>
- Korshunov, I., Lubnikov, S., Miroshnikov, M., & Tyunin, A. (2023). Problem Solving and Formal, Nonformal, and Informal Learning of Russian Employees (Based on PIAAC Data). *Adult Education Quarterly*, 73(2), 197-219. <https://doi.org/10.1177/07417136221113577>
- Lejeune, C., Beausaert, S., & Raemdonck, I. (2021). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1086-1112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848>
- Randall, J. G., Brooks, R. R., & Heck, M. J. (2022). Formal and Informal Learning as Deterrents of Turnover Intentions: Evidence from Frontline Workers during a Crisis. *International Journal of Training and Development*, 26(2), 185-208. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12254>
- Shah, S. T. H., Shah, S. M. A., & El-Gohary, H. (2022). Nurturing Innovative Work Behaviour through Workplace Learning among Knowledge Workers of Small and Medium Businesses. *Journal of the Knowledge Economy*, 24. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01019-5>

- Smet, K., Grosemans, I., De Cuyper, N., & Kyndt, E. (2022). Outcomes of informal work-related learning: A systematic literature review. *Scandinavian Journal for Work and Organisational Psychology*, 7(1), 2. <https://doi.org/10.16993/sjwop.151>
- Yim, S., & Park, Y. (2023). Structural relationships among job crafting, informal learning, and innovative behavior of employees in large corporations: the moderating effect of perceived error management climate. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 28. <https://doi.org/10.1007/s10775-023-09625-8>
- Zhang, Q. C., Ma, Z. Z., Ye, L., Guo, M., & Liu, S. Z. (2021). Future Work Self and Employee Creativity: The Mediating Role of Informal Field-Based Learning for High Innovation Performance. *Sustainability*, 13(3), 17, Article 1352. <https://doi.org/10.3390/su13031352>
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., & Anwar, A. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 333-349. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2021-0286>

4.3. Duurzame loopbanen van werknemers

- Abadi, H. A., Coetzer, A., Roxas, H., & Pishdar, M. (2023). Informal learning and career identity formation: the mediating role of work engagement. *Personnel Review*, 52(1), 363-381. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2021-0121>
- Anvik, C., Vedeler, J. S., Wegener, C., Slettebø, Å., & Ødegård, A. (2020). Practice-based learning and innovation in nursing homes. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 122-134. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2019-0112>
- Crans, S., Gerken, M., Beausaert, S., & Segers, M. (2021). The mediating role of social informal learning in the relationship between learning climate and employability. *Career Development International*, 26(5), 678-696. <https://doi.org/10.1108/cdi-09-2020-0234>
- Choi, W., Noe, R., & Cho, Y. (2020). What is responsible for the psychological capital-job performance relationship? An examination of the role of informal learning and person-environment fit. *Journal of Managerial Psychology*, 35(1), 28-41. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2018-0562>
- Claret, C. R., Sahagún, M. Á., & Selva, C. (2020). Peer and informal learning among hospital doctors: An ethnographic study focused on routines, practices and relationships. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 285-301. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2018-0141>
- Collin, K. M., Keronen, S., Lemmetty, S., Auvinen, T., & Riivari, E. (2021). Self-Organised Structures in the Field of ICT: Challenges for Employees' Workplace Learning. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0124>

- Decius, J., Knappstein, M., Klug, K. (2024). Which way of learning benefits your career? The role of different forms of work-related learning for different types of perceived employability. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 33(1), 24-39. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.219846>
- Huo, M.-L., & Boxall, P. (2022). Do workers respond differently to learning from supervisors and colleagues? A study of job resources, learning sources and employee wellbeing in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 742-762. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744029>
- Kwon, K., & Cho, D. (2020). Developing Trainers for a Changing Business Environment: The Role of Informal Learning in Career Development. *Journal of Career Development*, 47(3), 310-327. <https://doi.org/10.1177/0894845317730641>
- Li, C., Zhang, Y. H., Niu, X. R., Chen, F., & Zhou, H. Y. (2023). Does Artificial Intelligence Promote or Inhibit On-the-Job Learning? Human Reactions to AI at Work. *Systems*, 11(3), 26, Article 114. <https://doi.org/10.3390/systems11030114>
- Puhakka, I. J. A., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or Leaving? Individual and Environmental Factors Related to Job Satisfaction and Turnover Intention. *Vocations and Learning*, 14(3), 481-510. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09275-3>
- Randall, J. G., Brooks, R. R., & Heck, M. J. (2022). Formal and Informal Learning as Deterrents of Turnover Intentions: Evidence from Frontline Workers during a Crisis. *International Journal of Training and Development*, 26(2), 185-208. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12254>
- Smet, K., Grosemans, I., De Cuyper, N., & Kyndt, E. (2022). Outcomes of informal work-related learning: A systematic literature review. *Scandinavian Journal for Work and Organisational Psychology*, 7(1), 2. <https://doi.org/10.16993/sjwop.151>
- Van den Elsen, J., Vermeeren, B., & Steijn, B. (2022). Valence of formal learning, employability and the moderating roles of transformational leadership and informal learning in the public sector. *International Journal of Training and Development*, 26(2), 266-284. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12258>

5. Hoe informeel leren stimuleren

- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273-313. <https://doi.org/10.3102/0034654313478021>
- Kyndt, E., & Beusaert, S. (2017). How do conditions known to foster learning in the workplace differ across occupations? In R. Noe & J. Ellingson (Eds.), *Autonomous learning in the workplace* (pp. 201-218). Milton Park, Abingdon, UK: Taylor & Francis.

- Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369-383. <https://doi.org/10.1108/13665620910966785>
- Kyndt, E., Endedijk, M., & Beusaert, S. (2021). Werkplekleren faciliteren: De rol van de organisatie. In J.W.M. Kessels, & R.F. Poell (Eds.). *Handboek human resource development. Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kyndt, E., Gijbels, D., Grosemans, I. & Donche, V. (2016). Teachers' everyday professional development: Mapping informal learning activities, antecedents, and learning outcomes. *Review of Educational Research*, 86(4), 1111-1150. <https://doi.org/10.3102/0034654315627864>
- Kyndt, E., Govaerts, N., Smet, K. & Dochy, F. (2018). Antecedents of informal workplace learning: A theoretical study. In G. Messman, M. Segers, & F. Dochy (Eds.), *Triggers, Antecedents, and Consequences of Informal Learning at Work*. London: Routledge.
- Lecat, A., Spaltman, Y., Raemdonck, I., Beusaert, S., & Kyndt, E. (2020) Almost two decennia of research on teachers' informal learning: A literature review on definitions and measures. *Educational Research Review*, 30, 100324. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100324>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Crans, S., Bude, V., Beusaert, S., & Segers, M. (2021). Social informal learning and the role of learning climate: Toward a better understanding of the social side of learning among consultants. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 507-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21429>
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of vocational Behavior*, 85(3), 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.007>

5.1. Leerleiderschap: Een fundamentele dimensie

- Anselmann, S. (2022). Trainers' learning conditions, informal and formal learning and barriers to learning. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 742-764. <https://doi.org/10.1108/jwl-11-2021-0152>
- Anvik, C., Vedeler, J. S., Wegener, C., Slettebø, Å., & Ødegård, A. (2020). Practice-based learning and innovation in nursing homes. *Journal of Workplace Learning*, 32(2), 122-134. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2019-0112>
- Crans, S., Bude, V., Beusaert, S., & Segers, M. (2021). Social informal learning and the role of learning climate: Toward a better understanding of the social side of learning among consultants. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 507-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21429>
- Dang, V. T., Vu, T. T., & Nguyen, P. T. (2021). Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: the effects of cross-cultural

- adjustment and supervisor trust. *Employee Relations*, 43(1), 297-317. <https://doi.org/10.1108/er-02-2020-0039>
- Huo, M.-L., & Boxall, P. (2022). Do workers respond differently to learning from supervisors and colleagues? A study of job resources, learning sources and employee wellbeing in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 742-762. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744029>
- Kittel, A. F. D., Kunz, R. A. C., & Seufert, T. (2021). Self-Regulation in Informal Workplace Learning: Influence of Organizational Learning Culture and Job Characteristics. *Frontiers in Psychology*, 12, 17, Article 643748. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643748>
- Lejeune, C., Beausaert, S., & Raemdonck, I. (2021). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1086-1112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848>
- Lemmetty, S., & Collin, K. (2022). Co-Occurrence of Sociocultural Elements and Self-Direction in Learning Situations: A Police Organization Case Study. *Adult Learning*, 10. <https://doi.org/10.1177/10451595221094072>
- Kim, M., & Park, M. J. (2022). Effect of good meeting practices and interactional justice on online workplace informal learning in Korea. *Information Development*, 38(4), 609-622, Article 02666669211007189. <https://doi.org/10.1177/02666669211007189>
- Rigolizzo, M., Zhu, Z., & Harvey, J. F. (2022). Leader humility, leader authenticity and informal learning: how humble team leaders model everyday workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 691-706. <https://doi.org/10.1108/jwl-01-2022-0010>
- Stabel, L. S., McGrath, C., Björck, E., Elmberger, A., & Laksov, K. B. (2022). Navigating Affordances for Learning in Clinical Workplaces: A Qualitative Study of General Practitioners' Continued Professional Development. *Vocations and Learning*, 15(3), 427-448. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09295-7>
- Taheri, M., Motealleh, S., & Younesi, J. (2022). Workplace Fun and Informal Learning: The Mediating Role of Motivation to Learn, Learning Opportunities and Management Support. *Journal of Workplace Learning*, 34(3), 229-241. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0062>
- Wang, S., & Zhang, X. (2022). Impact mechanism of supervisor developmental feedback on employee workplace learning. *Managerial & Decision Economics*, 43(1), 219-227. <https://doi.org/10.1002/mde.3379>
- Wu, H. M., & Atar, E. (2023). The Application of Self-directed Learning in the Local Level Workplace. *Asr Chiang Mai University Journal of Social Sciences and Humanities*, 10(1), 25, Article e2023013. <https://doi.org/10.12982/cmujasr.2023.013>

Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., & Anwar, A. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 333-349. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2021-0286>

5.2. Opportuniteiten om te leren combineren

Amenduni, F., Ryymin, E., Maetoloa, K., & Cattaneo, A. (2022). Facing Disruptive Changes With Informal Workplace Learning Strategies: The Experience of European Companies. *Frontiers in Psychology*, 13, 16, Article 889850. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889850>

Anselmann, S. (2022). Trainers' learning conditions, informal and formal learning and barriers to learning. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 742-764. <https://doi.org/10.1108/jwl-11-2021-0152>

Baburaj, S., & Kumar, M. (2022). Informal learning effort and attitude toward knowledge sharing in times of workplace conflict: curious case of joyous exploration and deprivation sensitivity. *Personnel Review*, 51(9), 2328-2346. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2020-0669>

Bartan, M. (2020). Preschool Teachers' Informal Learning Behaviors. *Journal of Education and Future-Egitim Ve Gelecek Dergisi*(18), 17-27. <https://doi.org/10.30786/jef.569455>

Birhanu, E. T., Warkineh, T. Z., & Gizaw, A. M. (2022). The Learning Potential of Workplace Environment and Civil Servants' Self-Directed Learning Readiness: A Mixed-Method Approach. *Education Research International*, 2022, 12, Article 8343088. <https://doi.org/10.1155/2022/8343088>

Claret, C. R., Sahagún, M. Á., & Selva, C. (2020). Peer and informal learning among hospital doctors: An ethnographic study focused on routines, practices and relationships. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 285-301. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2018-0141>

Crans, S., Bude, V., Beusaert, S., & Segers, M. (2021). Social informal learning and the role of learning climate: Toward a better understanding of the social side of learning among consultants. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 507-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21429>

Holmgren, R., & Sjöberg, D. (2022). Who should I talk to?-informal workplace learning among teachers in police education. *Studies in Continuing Education*, 19. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2022.2111411>

Karhapää, A., Hämäläinen, R., & Pöysä-Tarhonen, J. (2023). Digital work practices that promote informal workplace learning: digital ethnography in a knowledge work context. *Studies in Continuing Education*, 18. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2023.2274596>

- Lee, W. C., & Tan, B. C. Y. (2023). Workplace Learning Strategies, Enablers, and Challenges in the Context of Digital Innovation. *Journal of Workplace Learning*, 35(2), 192-209. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2022-0045>
- Moore, A. L., & Klein, J. D. (2020). Facilitating Informal Learning at Work. *TechTrends: Linking Research and Practice to Improve Learning*, 64(2), 219-228. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00458-3>
- Muzam, J., Bendkowski, J., Mah, P. M., & Mudoh, P. (2023). The State-of-the-Art of Modern Workplace Learning: An Applied Assessment Method of a Pre-Train Deep Learning on Modern Learning Tools. *Learning Organization*, 30(5), 607-629. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0019>
- Parding, K., Ek Styvén, M., Lindström, F., & Näppä, A. (2023). Workplace Learning in Transient Workplaces: The Tourism and Hospitality Industry in the Arctic Region. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 259-273. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2023-0032>
- Rodriguez-Gomez, D., Ion, G., Mercader, C., & López-Crespo, S. (2020). Factors promoting informal and formal learning strategies among school leaders. *Studies in Continuing Education*, 42(2), 240-255. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2019.1600492>
- van Lierop, M. E. A., Meijers, J. M. M., van Rossum, E., Rutten, J. E. R., Thoma-Lürken, T., & Zwakhalen, S. M. G. (2022). How to establish workplace learning in long-term care: results from a World Cafe dialogue. *Bmc Nursing*, 21(1), 12, Article 241. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00999-8>
- Wickramasinghe, V., & Ramanathan, U. (2022). Workplace Learning Experienced by Employees in Information Technology-Enabled Work Environments -- A Developing Country Experiences. *Journal of Workplace Learning*, 34(4), 352-372. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0056>

5.3 Steun om te leren: Budget én rechtvaardigheid

- Baber, H., Deepa, V., Elrehail, H., Poulin, M., & Mir, F. A. (2023). Self-Directed Learning Motivational Drivers of Working Professionals: Confirmatory Factor Models. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 13(3), 625-642. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2023-0085>
- Bartan, M. (2020). Preschool Teachers' Informal Learning Behaviors. *Journal of Education and Future-Egitim Ve Gelecek Dergisi*(18), 17-27. <https://doi.org/10.30786/jef.569455>
- Bishop, D. (2020). Firm Size and Workplace Learning Processes: A Study of the Restaurant Sector. *European Journal of Training and Development*, 44(2-3), 305-320. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2019-0139>

- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2021). Work Characteristics or Workers' Characteristics? An Input-Process-Output Perspective on Informal Workplace Learning of Blue-Collar Workers. *Vocations and Learning*, 14(2), 285-326. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09265-5>
- Hilkenmeier, F., Goller, M., & Schaper, N. (2021). The Differential Influence of Learner Factors and Learning Context on Different Professional Learning Activities. *Vocations and Learning*, 14(3), 411-438. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09266-4>
- Kwon, K., & Cho, D. (2020). Developing Trainers for a Changing Business Environment: The Role of Informal Learning in Career Development. *Journal of Career Development*, 47(3), 310-327. <https://doi.org/10.1177/0894845317730641>
- Kim, M., & Park, M. J. (2022). Effect of good meeting practices and interactional justice on online workplace informal learning in Korea. *Information Development*, 38(4), 609-622, Article 02666669211007189. <https://doi.org/10.1177/02666669211007189>
- Lejeune, C., Beausaert, S., & Raemdonck, I. (2021). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1086-1112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848>
- Li, C., Zhang, Y. H., Niu, X. R., Chen, F., & Zhou, H. Y. (2023). Does Artificial Intelligence Promote or Inhibit On-the-Job Learning? Human Reactions to AI at Work. *Systems*, 11(3), 26, Article 114. <https://doi.org/10.3390/systems11030114>
- Parding, K., Ek Styvén, M., Lindström, F., & Näppä, A. (2023). Workplace Learning in Transient Workplaces: The Tourism and Hospitality Industry in the Arctic Region. *Journal of Workplace Learning*, 35(9), 259-273. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2023-0032>
- Rodriguez-Gomez, D., Ion, G., Mercader, C., & López-Crespo, S. (2020). Factors promoting informal and formal learning strategies among school leaders. *Studies in Continuing Education*, 42(2), 240-255. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2019.1600492>
- Stabel, L. S., McGrath, C., Björck, E., Elmberger, A., & Laksov, K. B. (2022). Navigating Affordances for Learning in Clinical Workplaces: A Qualitative Study of General Practitioners' Continued Professional Development. *Vocations and Learning*, 15(3), 427-448. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09295-7>
- Uhunoma, O., Lim, D. H., & Kim, W. (2021). The Mediating Role of Informal Learning on Work Engagement: Older Workers in the US Public Sector. *European Journal of Training and Development*, 45(2-3), 200-217. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0062>
- Van Hootegem, A., Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., Van Dam, K., & De Witte, H. (2021). Hit by a double whammy? Trajectories of perceived quantitative and qualitative job

insecurity in relation to work-related learning aspects. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(6), 915-930.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1891890>

van Lierop, M. E. A., Meijers, J. M. M., van Rossum, E., Rutten, J. E. R., Thoma-Lürken, T., & Zwakhalen, S. M. G. (2022). How to establish workplace learning in long-term care: results from a World Cafe dialogue. *Bmc Nursing*, 21(1), 12, Article 241.
<https://doi.org/10.1186/s12912-022-00999-8>

5.4 Ruimte om te leren: Meer dan tijd

Bartan, M. (2020). Preschool Teachers' Informal Learning Behaviors. *Journal of Education and Future-Egitim Ve Gelecek Dergisi*(18), 17-27.
<https://doi.org/10.30786/jef.569455>

Bishop, D. (2020). Firm Size and Workplace Learning Processes: A Study of the Restaurant Sector. *European Journal of Training and Development*, 44(2-3), 305-320.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2019-0139>

Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2021). Work Characteristics or Workers' Characteristics? An Input-Process-Output Perspective on Informal Workplace Learning of Blue-Collar Workers. *Vocations and Learning*, 14(2), 285-326.
<https://doi.org/10.1007/s12186-021-09265-5>

Moore, A. L., & Klein, J. D. (2020). Facilitating Informal Learning at Work. *TechTrends: Linking Research and Practice to Improve Learning*, 64(2), 219-228.
<https://doi.org/10.1007/s11528-019-00458-3>

Li, C., Zhang, Y. H., Niu, X. R., Chen, F., & Zhou, H. Y. (2023). Does Artificial Intelligence Promote or Inhibit On-the-Job Learning? Human Reactions to AI at Work. *Systems*, 11(3), 26, Article 114. <https://doi.org/10.3390/systems11030114>

Rodriguez-Gomez, D., Ion, G., Mercader, C., & López-Crespo, S. (2020). Factors promoting informal and formal learning strategies among school leaders. *Studies in Continuing Education*, 42(2), 240-255.
<https://doi.org/10.1080/0158037x.2019.1600492>

Stabel, L. S., McGrath, C., Björck, E., Elmberger, A., & Laksov, K. B. (2022). Navigating Affordances for Learning in Clinical Workplaces: A Qualitative Study of General Practitioners' Continued Professional Development. *Vocations and Learning*, 15(3), 427-448. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09295-7>

van Lierop, M. E. A., Meijers, J. M. M., van Rossum, E., Rutten, J. E. R., Thoma-Lürken, T., & Zwakhalen, S. M. G. (2022). How to establish workplace learning in long-term care: results from a World Cafe dialogue. *Bmc Nursing*, 21(1), 12, Article 241.
<https://doi.org/10.1186/s12912-022-00999-8>

5.5 Kennisdeling: Voor, tussen en met anderen

- Anselmann, S. (2022). Trainers' learning conditions, informal and formal learning and barriers to learning. *Journal of Workplace Learning*, 34(8), 742-764.
- Baber, H., Deepa, V., Elrehail, H., Poulin, M., & Mir, F. A. (2023). Self-Directed Learning Motivational Drivers of Working Professionals: Confirmatory Factor Models. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 13(3), 625-642. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2023-0085>
- Birhanu, E. T., Warkineh, T. Z., & Gizaw, A. M. (2022). The Learning Potential of Workplace Environment and Civil Servants' Self-Directed Learning Readiness: A Mixed-Method Approach. *Education Research International*, 2022, 12, Article 8343088. <https://doi.org/10.1155/2022/8343088>
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning Climate and Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263-280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>
- Crans, S., Bude, V., Beusaert, S., & Segers, M. (2021). Social informal learning and the role of learning climate: Toward a better understanding of the social side of learning among consultants. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 507-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21429>
- Dang, V. T., & Chou, Y. C. (2020). Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment An empirical study of Vietnamese laborers in Taiwan. *Personnel Review*, 49(6), 1232-1253. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2018-0427>
- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2021). Work Characteristics or Workers' Characteristics? An Input-Process-Output Perspective on Informal Workplace Learning of Blue-Collar Workers. *Vocations and Learning*, 14(2), 285-326. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09265-5>
- Gairín Sallán, J., Diaz-Vicario, A., Barrera-Corominas, A., & Duran-Bellonch, M. (2022). Teachers' Informal Learning and Organizational Learning in Spain. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 74-87. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2021-0017>
- Holmgren, R., & Sjöberg, D. (2022). Who should i talk to?-informal workplace learning among teachers in police education. *Studies in Continuing Education*, 19. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2022.2111411>
- Huo, M.-L., & Boxall, P. (2022). Do workers respond differently to learning from supervisors and colleagues? A study of job resources, learning sources and employee wellbeing in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 742-762. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744029>

- Hutasuhut, I., Adruce, S. A. Z., & Jonathan, V. (2021). How a learning organization cultivates self-directed learning. *Journal of Workplace Learning*, 33(5), 334-347. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0074>
- Kang, H., Song, M., & Li, Y. (2022). Self-Leadership and Innovative Behavior: Mediation of Informal Learning and Moderation of Social Capital. *Behavioral Sciences*, 12(11), 19, Article 443. <https://doi.org/10.3390/bs12110443>
- Lemmetty, S., & Collin, K. (2022). Co-Occurrence of Sociocultural Elements and Self-Direction in Learning Situations: A Police Organization Case Study. *Adult Learning*, 10. <https://doi.org/10.1177/10451595221094072>
- Moore, A. L., & Klein, J. D. (2020). Facilitating Informal Learning at Work. *TechTrends: Linking Research and Practice to Improve Learning*, 64(2), 219-228. <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00458-3>
- Oh, S. Y., & Han, H. S. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Ringling, J. J., Sanzo, K. L., & Scribner, J. P. (2021). Elementary School Principals and Informal Learning: Leveraging Networks. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 109-119. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2020-0042>
- Rodriguez-Gomez, D., Ion, G., Mercader, C., & López-Crespo, S. (2020). Factors promoting informal and formal learning strategies among school leaders. *Studies in Continuing Education*, 42(2), 240-255. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2019.1600492>
- Sjöberg, D., & Holmgren, R. (2021). Informal Workplace Learning in Swedish Police Education- A Teacher Perspective. *Vocations and Learning*, 14(2), 265-284. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09267-3>
- Stabel, L. S., McGrath, C., Björck, E., Elmberger, A., & Laksov, K. B. (2022). Navigating Affordances for Learning in Clinical Workplaces: A Qualitative Study of General Practitioners' Continued Professional Development. *Vocations and Learning*, 15(3), 427-448. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09295-7>
- Taheri, M., Motealleh, S., & Younesi, J. (2022). Workplace Fun and Informal Learning: The Mediating Role of Motivation to Learn, Learning Opportunities and Management Support. *Journal of Workplace Learning*, 34(3), 229-241. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0062>
- Teheux, L., Wollaars, H., Draaisma, J. M. T., Coolen, E., Kuijer-Siebelink, W., & van der Velden, J. (2023). Learning for doctor-to-doctor collaboration: a qualitative study exploring the experiences of residents and supervisors with intraprofessional workplace learning in complex tertiary care. *Bmc Medical Education*, 23(1), 10, Article 478. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04363-5>

- Uhunoma, O., Lim, D. H., & Kim, W. (2021). The Mediating Role of Informal Learning on Work Engagement: Older Workers in the US Public Sector. *European Journal of Training and Development*, 45(2-3), 200-217. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0062>
- van Lierop, M. E. A., Meijers, J. M. M., van Rossum, E., Rutten, J. E. R., Thoma-Lürken, T., & Zwakhalen, S. M. G. (2022). How to establish workplace learning in long-term care: results from a World Cafe dialogue. *Bmc Nursing*, 21(1), 12, Article 241. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00999-8>
- Van Mol, S., De Vos, S., Beausaert, S., & De Wilde, J. (2022). How does newly qualified teachers' collegial network foster their feedback-seeking behaviour and job satisfaction?. *Teachers and Teaching*, 28(6), 703-723. <https://doi.org/10.1080/13540602.2022.2098267>
- Wastesson, K., Eriksson, A. F., Nilsson, P., & Gustavsson, M. (2021). Conditions for Workplace Learning as a New First-Line Manager in Elderly Care. *Vocations and Learning*, 14(2), 205-222. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09260-2>
- Wee, C. P. J., Ng, M., & Teunissen, P. W. (2023). How do factors in fixed clinical teams affect informal learning among Emergency Medicine Residents. *Asia Pacific Scholar*, 8(1), 25-32. <https://doi.org/10.29060/taps.2023-8-1/oa2850>
- Wickramasinghe, V., & Ramanathan, U. (2022). Workplace Learning Experienced by Employees in Information Technology-Enabled Work Environments -- A Developing Country Experiences. *Journal of Workplace Learning*, 34(4), 352-372. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2021-0056>
- Yang, H. D., van der Heijden, B., Shipton, H., & Wu, C. H. (2022). The cross-level moderating effect of team task support on the nonlinear relationship between proactive personality and employee reflective learning. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 483-496. <https://doi.org/10.1002/job.2572>

5.6 Werk design: Autonomie

- Amenduni, F., Ryymin, E., Maetoloa, K., & Cattaneo, A. (2022). Facing Disruptive Changes With Informal Workplace Learning Strategies: The Experience of European Companies. *Frontiers in Psychology*, 13, 16, Article 889850. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889850>
- Barbosa, F. L., & Borges-Andrade, J. E. (2022). Informal learning behaviors, interaction and workplace autonomy and readiness to learn. *Journal of Workplace Learning*, 34(4), 388-402. <https://doi.org/10.1108/jwl-04-2021-0047>
- Birhanu, E. T., Warkineh, T. Z., & Gizaw, A. M. (2022). The Learning Potential of Workplace Environment and Civil Servants' Self-Directed Learning Readiness: A Mixed-Method Approach. *Education Research International*, 2022, 12, Article 8343088. <https://doi.org/10.1155/2022/8343088>

- Bishop, D. (2020). Firm Size and Workplace Learning Processes: A Study of the Restaurant Sector. *European Journal of Training and Development*, 44(2-3), 305-320. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2019-0139>
- Crans, S., Bude, V., Beausaert, S., & Segers, M. (2021). Social informal learning and the role of learning climate: Toward a better understanding of the social side of learning among consultants. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 507-535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21429>
- Coetzer, A., Redmond, J., Sharafizad, J., & Lundy, J. (2023). Enhancing learning in small businesses. *Human Resource Management Journal*, 33(2), 470-490. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12438>
- Collin, K. M., Keronen, S., Lemmetty, S., Auvinen, T., & Riivari, E. (2021). Self-Organised Structures in the Field of ICT: Challenges for Employees' Workplace Learning. *Journal of Workplace Learning*, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2019-0124>
- Decius, J., Schaper, N., Klug, K., & Seifert, A. (2023). Active learning, active shaping, or both? A cross-lagged panel analysis of reciprocal effects between work design and informal workplace learning, and the mediating role of job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 144, 24, Article 103893. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103893>
- Kittel, A. F. D., Kunz, R. A. C., & Seufert, T. (2021). Self-Regulation in Informal Workplace Learning: Influence of Organizational Learning Culture and Job Characteristics. *Frontiers in Psychology*, 12, 17, Article 643748. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.643748>
- Lejeune, C., Beausaert, S., & Raemdonck, I. (2021). The impact on employees' job performance of exercising self-directed learning within personal development plan practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1086-1112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1510848>
- Lucena Barbosa, F., & Borges-Andrade, J. E. (2022). Informal Learning Behaviors, Interaction and Workplace Autonomy and Readiness to Learn. *Journal of Workplace Learning*, 34(4), 388-402. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2021-0047>
- Puhakka, I. J. A., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or Leaving? Individual and Environmental Factors Related to Job Satisfaction and Turnover Intention. *Vocations and Learning*, 14(3), 481-510. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09275-3>
- van Lierop, M. E. A., Meijers, J. M. M., van Rossum, E., Rutten, J. E. R., Thoma-Lürken, T., & Zwakhlen, S. M. G. (2022). How to establish workplace learning in long-term care: results from a World Cafe dialogue. *BMC Nursing*, 21(1), 12, Article 241. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00999-8>

Wastesson, K., Eriksson, A. F., Nilsson, P., & Gustavsson, M. (2021). Conditions for Workplace Learning as a New First-Line Manager in Elderly Care. *Vocations and Learning*, 14(2), 205-222. <https://doi.org/10.1007/s12186-020-09260-2>

Yim, S., & Park, Y. (2023). Structural relationships among job crafting, informal learning, and innovative behavior of employees in large corporations: the moderating effect of perceived error management climate. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 28. <https://doi.org/10.1007/s10775-023-09625-8>

5.7 Hybride werken: Anders en toch hetzelfde

Amenduni, F., Ryymin, E., Maetoloa, K., & Cattaneo, A. (2022). Facing Disruptive Changes With Informal Workplace Learning Strategies: The Experience of European Companies. *Frontiers in Psychology*, 13, 16, Article 889850. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889850>

Karhapää, A., Hämäläinen, R., & Pöysä-Tarhonen, J. (2023). Digital work practices that promote informal workplace learning: digital ethnography in a knowledge work context. *Studies in Continuing Education*, 18. <https://doi.org/10.1080/0158037x.2023.2274596>

Muzam, J., Bendkowski, J., Mah, P. M., & Mudoh, P. (2023). The State-of-the-Art of Modern Workplace Learning: An Applied Assessment Method of a Pre-Train Deep Learning on Modern Learning Tools. *Learning Organization*, 30(5), 607-629. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0019>

APPENDIX: METHODOLOGIE LITERATUUR ZOEKTOCHT EN SELECTIE

1. Onderzoeksvragen

a) *Hoe wordt informeel leren gemeten?*

- Welke leeractiviteiten maken deel uit van informeel leren?
- Welke instrumenten en methoden worden gebruikt?

b) *Hoe kan informeel leren gestimuleerd worden?*

- Welke organisatiekenmerken hangen samen met informeel leren (i.e. leercondities)?
- Welke interventies stimuleren informeel leren? Op welk niveau (individueel, team en organisatie) vindt dit plaats?
- Is er een “spillover” effect tussen de verschillende vormen van leren?
- Zijn er verschillen tussen verschillende soorten organisaties (context, sector, grootte, etc.) op het gebied van leercondities en interventies die resultaat opleveren?

c) *Wat zijn uitkomsten van informeel leren?*

- Wat zijn de uitkomsten op het niveau van het individu, team en organisatie? Is er een wisselwerking?
- Is er een relatie tussen specifieke vormen van leren en leeruitkomsten?
- Is er een relatie tussen specifieke leercondities en leeruitkomsten?
- Zijn er verschillen tussen verschillende soorten organisaties (context, sector, grootte, etc.) op het gebied van gerealiseerde leeruitkomsten?

2. Literatuur zoektocht

2.1 Databases

- SSCI: Sociale Wetenschappen (Algemeen)
- APA – PsycArticles & PsycInfo: Psychologie
- Econlit (EBSCO): Economie
- Academic Search Complete: Interdisciplinair
- ERIC (EBSCO): Onderwijs

2.2 Zoektermen

Engels

“Informal learning” / “Incidental learning” / “Implicit learning” / “Everyday learning” / “Workplace learning” / “On-the-job learning” / “Self-directed learning” / “Experiential learning” / “Non-formal learning” / “Unstructured learning”

AND

Organisation / Business / Enterprise / Firm / Company / Workplace

Nederlands

“Informeel leren” / “Incidenteel leren” / “Impliciet leren” / “werkpleklernen” / “On-the-job leren” / “Zelfgestuurd leren” / “Non-formeel leren” / “Ongestructureerd leren”

Niet nodig om te combineren met synoniem van organisatie wegens erg beperkt aantal referenties in NL

2.3 Gerichte zoekstrategie

Datum literatuur zoektocht: 2 Januari 2024 – 4 Januari 2024

Alle databases datum range: 01-01-1990 tot 31-12-2024

Aanpak per database (mogelijk opties zijn verschillende):

- **SSCI**: Beiden zoektermen als “*Topic*”
- **APA– PsycArticles & PsycInfo**: Hoofdzoekterm (“*leren”) als *Keyword*, bijkomende zoekterm “*Any Field*”
- **Econlit (EBSCO)**: Hoofdzoekterm (“*leren”) als *SU Subjects*, bijkomende zoekterm “*No Field selected*”. Search mode: “Find all my search terms” – “Apply equivalent subjects” not selected.
- **Academic Search Complete (EBSCO)**: Hoofdzoekterm (“*leren”) als *SU Subject terms*, bijkomende zoekterm “*No Field selected*”. Search mode: “Find all my search terms” – “Apply equivalent subjects” not selected.

- **ERIC (EBSCO):** Hoofdzoekterm (“*leren”) als *TI Title*, bijkomende zoekterm “*No Field selected*”. Search mode: “Find all my search terms” – “Apply equivalent subjects” not selected.

2.4 Zoek resultaten

Totaal aantal niet-unieke referenties: 7281

Totaal aantal unieke referenties (automatische en manuele detectie): 5046

3. Selecteren studies

3.1 Criteria voor inclusie / exclusie

Publicatiedatum: Vanaf 1990 – Meest recent eerst

Taal: Engels of Nederlands

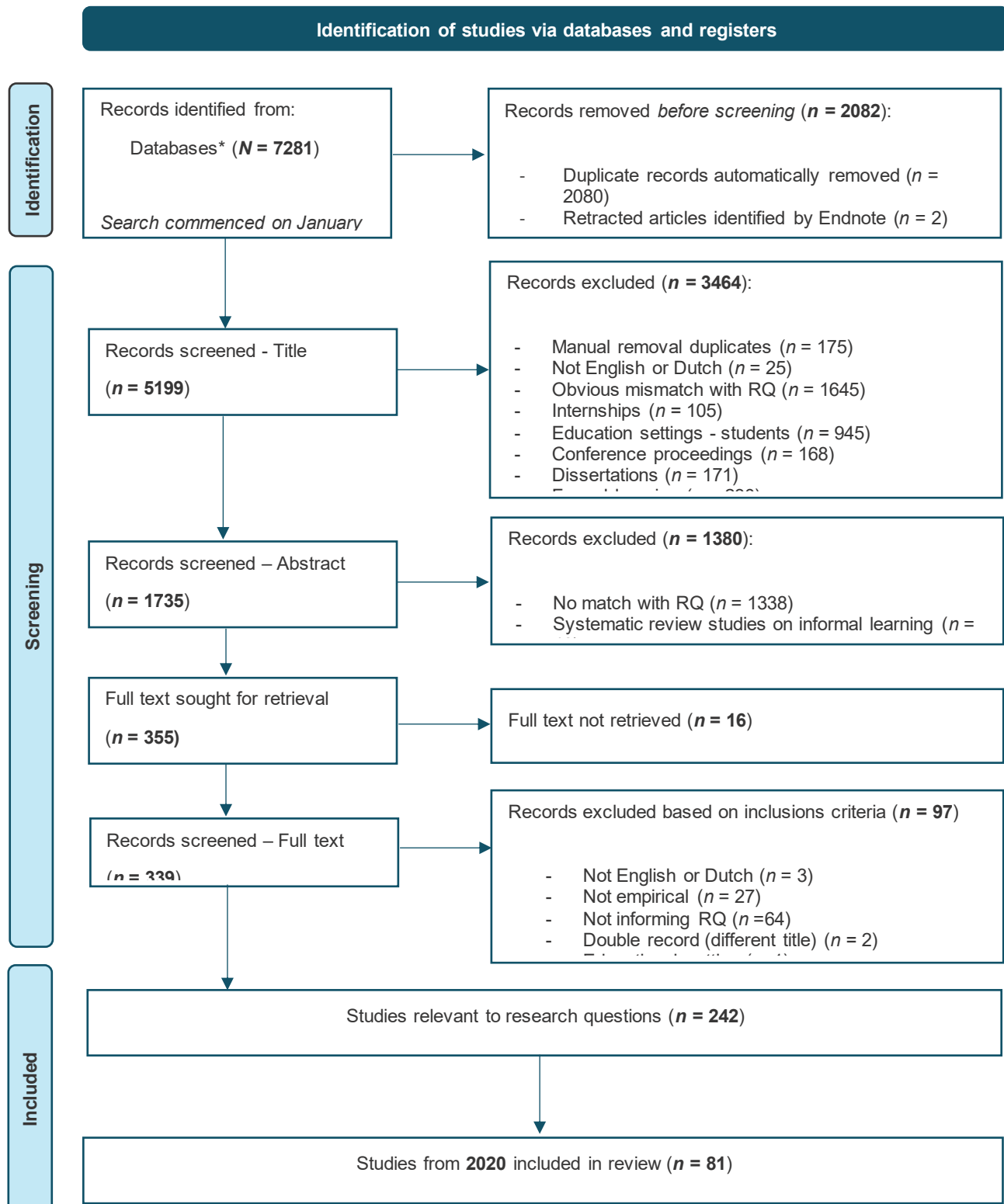
Type studie: Empirische studie OF reviews/meta-analyse van empirische studies (*geen theoretische/ conceptuele artikels*)

Steekproef: Werknemers zonder leerstoornissen, mentale en/of chronische ziekte, hoogbegaafdheid, etc. (*geen studenten/stagiairs/werkzoekenden/ondernemers, geen vrijwilligerswerk*)

Onderwerp:

- Informeel leren gedefinieerd als de verwevenheid van leren en werken waarbij het leren niet voor-gestructureerd werd op basis van leerdoelen.
- Leren van individuen (*niet team leren of collectief leren*)
- Studies binnen werk domein / organisatiecontext.
- Focus op organisatie kenmerken en interventies.
- Focus op antecedenten en leeruitkomsten (*accreditatie van leren uitgesloten*)

3.2 Selectie Procedure



*Note: see Excel file for overview per database and search term

Adapted from Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71

Colofon

Samenstelling

Vlaamse overheid

Departement Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie & Sociale Economie

Koning Albert II-laan 15 bus 380

1012 BRUSSEL

02 553 42 56

info.wewis@vlaanderen.be

www.vlaanderen.be/departement-wewis

Auteurs

Jan Jacobs

Marie Jacobs

Verantwoordelijke uitgever

Johan Hanssens

Secretaris-generaal

Overname is alleen toegestaan met bronvermelding. Het Departement WEWIS aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de in dit rapport opgenomen informatie

Uitgave

oktober 2025

depotnummer D/2024/3241/340

Partners

Hier kan je de logo's plaatsen van partners die meewerkten aan het onderzoek.

