

Praktijk

Sync-up

Over de impact van social media op leren in organisaties

To Twitter or not to Twitter! Voor professionals en organisaties valt de impact van social media op kennisdeling en kennisproductie niet te ontkennen. Met nieuwe kansen voor leren in organisaties. Dan is het zaak dat de leerfunctie gesynchroniseerd blijft met social media. Hoe dat kan beschrijven we in dit artikel.

ARTIKEL

Jos Arets en Vivian Heijnen



Synchroniseren is niet langer het exclusieve domein van computer-apparatuur en gadgets. In de wereld van social media wordt 'sync-up' gebruikt als twee of meer mensen kennis en informatie met elkaar delen.



Voor de leerfunctie in organisaties is het van belang gesynchroniseerd te zijn met de mogelijkheden van social media. De manier waarop mensen leren, is zichtbaar aan het veranderen. We illustreren dit aan de hand van vier nieuwe realiteiten.

Nieuwe realiteit 1: Social media is niet meer weg te denken

Massaal wordt door mensen gebruikge- maakt van social media.

Enkele getallen:

- Twitter: meer dan 100 miljoen gebruikers die 50 miljoen tweets per dag versturen;
- Facebook: meer dan 500 miljoen gebruikers, waarvan de gemiddelde gebruiker 130 vrienden heeft en gemiddeld drie verzoeken per maand ontvangt voor het bijwonen van een bijeenkomst;
- LinkedIn: meer dan 65 miljoen deelnemers: vrijwel iedere seconde komt er een nieuwe deelnemer bij.

(Trendwatching.com, 2010)

Met social media is het mogelijk om grote groepen realtime kennis te laten delen en produceren. Door een overvloedig aanbod kan ieder individu die kennis of informatie ophalen die voor hem belangrijk is: een soort massamaatwerk. En dit kan gebeuren op het juiste tijdstip, in de juiste hoeveelheid, op de juiste plaats en voor de juiste persoon. Dit zijn ontwerpcriteria waarmee de traditionele leerfunctie vaak worstelt, want plan maar eens voor een grote groep deelnemers trainingen die aan al deze criteria voldoen.

De inzet van social media biedt zo nieuwe kansen voor de leerfunctie om kennis en informatie tijdig en voor grote groepen beschikbaar te stellen en (actueel) te houden.

Definitie van social media

Er bestaat geen definitie, maar slechts een communis opinio over een omschrijving van het begrip social media in de sfeer van: 'Internettechnologie waarmee het mogelijk is om kennis en informatie 24/7/365 te (co)creëren, te delen en daar waar gewenst voor persoonlijk of professioneel gebruik op maat te maken. Door de cocreatie ontstaan massale hoeveelheden kennis en informatie, die bijdragen aan de collectieve intelligentie. Ook wel de kracht van de massa genoemd en dat is mogelijk omdat via social media alles bij elkaar wordt gebracht en gehouden.'

Postman (2009) beschrijft de volgende zes kenmerken voor de waarde van social media in organisaties met positieve of negatieve gevolgen voor bedrijven en personen:

- **Authenticiteit** (echte, niet gefilterde of gecensureerde inhoud wordt via social media verspreid).
- **Transparantie** (vrije toegang en verspreiding van informatie van en over bedrijven en personen).
- **Real time** (kennis en informatie kan onmiddellijk worden geactualiseerd zonder tijdverlies van distributie).
- **Participatie** (tweerichtingsverkeer

maakt participatie op zeer grote schaal mogelijk).

- **Connectiviteit** (verbonden zijn en blijven zorgt dat de distributie van kennis en informatie impact heeft).
- **Aansprakelijkheid** (het is relevant dat aansprakelijkheid wordt aangevaard voor publicaties via social media. Vormen van zelfregulatie zijn herkenbaar, maar er is nog teveel vrije ruimte om allerlei onethische inhoud te plaatsen en te verspreiden).

Tabel 1. Verschillen tussen onderwijs, training en informatie

Onderwijs	Training	Informatie
Stabiele inhoud	Minder stabiele inhoud	Stabiele en veranderlijke inhoud
Leren voor de toekomst	Leren voor de korte termijn	Leren voor nu
Brede toepassing	Specifieke toepassing	Toepassing in iedere situatie
Primair gericht op kennis	Primair gericht op vaardigheden	Gebaseerd op kennis en vaardigheden
Ontwikkeling van de persoon	Verbetering van de prestatie	Ondersteuning van persoon én prestatie

Bron: Rosenberg, international conference ASTD, 2009

Nieuwe realiteit 2: Informatie heeft de toekomst

‘Knowledge is a commodity’ stelt George Siemens (2005). Kennis is overal en altijd aanwezig. Dat geldt niet voor informatie. Het verschil tussen kennis en informatie kan worden geïllustreerd met het vinden van een bestemming. Neem je de kaart, dan doe je veel kennis op van de weg naar de bestemming. Maak je daarentegen gebruik van een navigatiesysteem, dan krijg je uitsluitend de informatie die nodig is om de bestemming te bereiken. Zonder kennis wordt wel het gewenste resultaat bereikt. Marc Rosenberg (2009) voorziet de meeste groei rondom informatie, zie tabel 1 voor de verschillen tussen onderwijs, training en informatie.

De traditionele leerfunctie is ingericht op het verwerven van kennis, of breder geformuleerd: de ontwikkeling van competenties via onderwijs en training. Terwijl de professional in de praktijk vaak meer behoefte heeft aan de juiste informatie op het juiste tijdstip en op de juiste plaats om daarmee beter geïnformeerd de juiste beslissingen te kunnen nemen. Voor de leerfunctie is er dan de uitdaging om met social media niet alleen kennis, maar ook informatie aan te bieden, want de honger naar voor professionals relevante informatie lijkt niet te stillen.

Nieuwe realiteit 3: Leren vindt overwegend op de werkplek plaats

Steeds meer HRD-professionals onderkennen de kracht van het informele leren. Dit leidt tot een tweetal uitdagingen voor de leerfunctie. Ten eerste wordt steeds duidelijker een onderscheid gemaakt tussen trainen en leren, waarbij leren een positiever imago heeft dan trainen. En dat is niet goed voor de leerfunctie, die traditioneel wordt gezien als aanbieder van trainingen. De tweede uitdaging ligt opgesloten in het gegeven dat de leerfunctie traditioneel het formele leren claimt. Dat blijkt een veel kleiner domein te zijn dan gedacht of wellicht door de meeste

HRD’ers gehoopt; naar schatting wordt circa 20% van al het leren in organisaties door formele activiteiten verklaard (Cross, 2007).

Het is dus niet verwonderlijk dat er allerlei initiatieven worden ondernomen om het informele leren te formaliseren om het op die manier in te bedden in de leerfunctie. Waarbij de nadruk dient te liggen op het ontsluiten van de informele, impliciete (praktijk)kennis. En dat kan uitstekend via social media.

Nieuwe realiteit 4: Iedereen weet en voelt hét: trainingen werken meestal niet

Bij de inzet van training als middel om de prestaties van de organisatie te verbeteren lijkt het erop dat veel opdrachtgevers en HRD’ers de gevangenen zijn van de Abilene-paradox. Gekenmerkt door het onvermogen van een groep mensen om de aanwezige consensus over *wat niet te doen*, effectief te managen. Training kan uitsluitend tot meetbare toegevoeg-

de waarde leiden als de oorzaak van het prestatieprobleem een competentietekort is. Desalniettemin wordt vaak naar training gegrepen als middel om de prestaties van de organisatie te verbeteren, terwijl de oorzaak niet een competentietekort is (Willmore, 2004). Daardoor rapporteren veel trainers, deelnemers, managers en HRD’ers dat training onvoldoende meetbaar bijdraagt aan de gewenste prestatieverbetering. Terwijl het met social media mogelijk is om de kennisdeling en -productie te meten via bijvoorbeeld cijfers over blogs, het aantal views van video’s, de productie van kennis via wiki’s enzovoort. Daardoor is het mogelijk om de leerfunctie rechtstreeks te verbinden met de kernactiviteit van veel organisaties momenteel: kennis- en informatieproductie. Dit biedt een ander perspectief voor de leerfunctie om meetbare toegevoegde waarde aan te tonen dan via de traditionele vijf niveaus van evaluatie: van smileys (niveau1) tot ROI (niveau 5). Dit is echter wel een nog jong



Figuur 1 Voorbeeld leerlandschap (Ontleend aan Arets, Heijnen, 2008)

Tabel 2. Social media tools voor de leerfunctie in organisaties

Leervorm	Social media tool	Vertegenwoordigers
Communities of practice	Wiki, Forum, RSS, Delicious, Facebook, LinkedIn, Slideshare, YouTube, Voicetrhead, Skype, Flickr, Moodle, Webinars, Podcast enz.	Wenger
Reflectie	Blogs, Twitter, Yammer, YouTube, Vlogs, Podcast enz.	Bandura, Schön, Senge
Ervaringsleren	YouTube, Vimeo, Ted, Clipshack enz.	Bandura
Action learning	Sharepoint, HootCourse, Wiki, Forum, Voicetrhead, Slideshare, Blogs, Twitter, Podcast, Webinars, Second Life enz.	
Kennisopname en verwerking	Wikipedia, Google, eHow, About.com, Mit, U-tunes enz.	Koffka, Kohler, Lewin, Piaget, Ausubel, Bruner, Gagne

en onontgonnen terrein rondom metingen van de effectiviteit van de leerfunctie. Maar daarom niet minder veelbelovend en kansrijk.

Sync-up met social media tools

De eerste stap, om als leerfunctie gesynchroniseerd te zijn met social media, is kennis hebben en gebruikmaken van de beschikbare tools. De mogelijkheden lijken schier eindeloos. In tabel 2 een, onvolledig, overzicht van de koppeling tussen de verschillende leervormen en de nu beschikbare social media tools.

Het overzicht in tabel 2 is slechts een illustratie van de mogelijkheden en bij wijze van spreken al verouderd bij het verschijnen van dit artikel. De ontwikkelingen gaan immers razendsnel en dat is geen probleem. Voor het gebruik van social media hoeft niemand te studeren. Gewoon gebruiken en dan gaat het allemaal vanzelf. Voor de HRD-professie is het de uitdaging om tabel 1 compleet te maken en actueel te houden. Dan blijft de leerfunctie in-sync met de kansen die social media bieden om de impliciete (het ge-

heim van de kok) kennis op de werkvloer, het informele leren, te ontsluiten.

Sync-up met leerlandschappen met meetbare toegevoegde waarde

Leren is een continue activiteit. Mede daarom is het niet meer functioneel het informele van het formele leren te scheiden. Een goed alternatief is werken met de metafoer van een leerlandschap (zie figuur 1): een omgeving waarin professionals netwerken, samenwerken, communiceren, kennis delen en produceren door, voor en met elkaar.

Leerlandschappen (Arets, Heijnen, 2008) kunnen uit de volgende onderdelen bestaan:

- **Informeel leren ondersteund door social media.** Niet de tools maar het prototype van het ontwerp is van belang. Daardoor is het eenvoudig om in het leerlandschap nieuwe social media tools toe te voegen en weer andere te verwijderen, zonder het principe van het ontwerp te veranderen.
- **Formeel en informeel leren.** Op ver-

schillende manieren kunnen vormen van (in)formeel leren worden aangeboden en ondersteund. Denk aan competentieontwikkeling, talentmanagement, management development, loopbaanontwikkeling, competentie-metingen enzovoort.

- **Cocreatie.** In een leerlandschap vindt de kennisproductie niet uitsluitend door trainers plaats. Ook deelnemers produceren kennis en dit principe van cocreatie werkt krachtig met behulp van social media. Een leerlandschap bestaat zolang waarde wordt toegevoegd. Dit in tegenstelling tot de gemiddelde training.
- **Meetbare toegevoegde waarde.** Een leerlandschap is een middel om meetbaar bij te dragen aan de gewenste organisatieresultaten en geen doel op zich. In het ontwerp wordt daarom consequent terug geredeneerd vanuit de gewenste organisatieresultaten. Zo kan meetbare toegevoegde waarde op de niveaus vier (impact) en vijf (ROI) worden gemeten. Dit staat nog los van de kansen om met behulp van social media

Tabel 2. Opbrengsten leertraject

	Pagina	Paginaweergaves	Paginaweergaves	Paginaweergaves
		1 februari 2010	1 april 2010	1 juli 2010
Bezoeken		5.023	12.652	20.618
Blogs		8.042	18.402	27.580
Zoeken		7.179	10.326	12.287
Forum		3.433	7.523	12.061
Mijn profiel		3.108	4.839	5.714
Downloads		1.451	2.870	4.767
Nieuws		1.220	3.054	4.208
Inhoud		1.376	2.494	3.401
A-Z lijst		1.220	2.112	2.887
(Woordenlijst)				
Links		954	1.974	3.052

de kennisdeling en -productie te meten rondom leren in organisaties, waarmee de toegevoegde waarde van de leerfunctie op een geheel andere manier zichtbaar wordt, zie opbrengsten van een leertraject met ruim 600 deelnemers in tabel 2.

Leertraject in een leerlandschap

Voor een verpleeghuis is een leertraject ontwikkeld met ruim 600 deelnemers, gericht op de verbetering van de zorgverlening. Deelnemers, op mbo-niveau 1-4, hebben in de loop van twaalf maanden ruim 27.000 blogs bekeken! Hierdoor ontstaan nieuwe kansen om het formele en informele leren in een organisatie transparanter te maken. De cijfers in tabel 2 illustreren de kracht van social media om van trainen te transformeren naar leren als continue activiteit. Van one-to-many, het klassieke trainingsmodel, naar many-to-many.

De verschillen in kennisdeling en -productie in vergelijking met traditioneel trainen zijn groot te noemen. In geen enkel trainingstraject is het bereik van reflectie en discussies in groepen zo groot als het geval kan zijn bij de inzet van social media. Van de andere kant is ook niet alle informatie, verspreid via social media, bruikbaar te noemen. De HRD-professie moet dus op zoek naar maten, waarmee de kennisdeling en -productie via social media op een herkenbare manier wordt gegeven. Hier liggen kansen om meetbare toegevoegde waarde aan te tonen.

Sync-up met de toekomst

Het traditionele model van formele trainingen is grondig aan revisie toe. Leren in organisaties kan met social media een duidelijke impuls krijgen om te vernieuwen en het formeel en informeel leren elkaar te laten versterken. Maar met de introductie van social media is de HRD-professie er nog niet. Alleen met een blik naar de toekomst is het blijvend mogelijk om de leerfunctie in organisaties actueel en relevant te houden, zoals de voorspelling van de toekomst van leren volgens Meister illustreert:

- Virtuele realiteiten voor leren nemen toe.
- Leren wordt geïncorporeerd met de mobiele telefoon / tablets.
- Games en simulaties worden geschikt voor allerlei soorten inhoud.
- De behoefte aan online leren is zeer groot.
- Peer-to-peer leren neemt ook via inter-

Toekomst:

‘Virtuele realiteiten voor leren nemen toe.’



- net toe aan belang.
- Via de ratings van experts worden netwerken beoordeeld op betrouwbaarheid.
- Zoekrobots nemen taken over.
- De overheden nemen verantwoordelijkheid voor het feit dat burgers toegang krijgen tot training.
- De focus van de leerfunctie verschuift naar accreditatie met minder nadruk op het leerproces zelf.
- Ook de leerfunctie of producten worden onderworpen aan ratings.

(Meister, Willyerd, 2010)

Sync-up met de toekomst vormt de echte uitdaging voor de HRD-professie. Het is de enige, effectieve respons op de technologische vernieuwingen, waarmee leren in organisaties structureel kan worden versterkt.

Kortom: Sync-up!

Jos Arets, directeur, en Vivian Heijnen, executive partner, werken bij Tulser, www.tulser.com

Bronnen

- Arets, J.R.M., & Heijnen, V. (2008). *Kostbaar misverstand*. Den Haag: SDU.
- Cross, J. (2007). *Informal learning*. San Francisco: Pfeiffer.
- Meister, J.C., & Willyard, K. (2010). *The 2020 Workplace, How companies attract, develop and keep tomorrow's employees today*. New York: HarperCollins Publishers.
- Postman (2009) *Social Corp. Social Media Goes Corporate*. Berkeley: New Riders.
- Rosenberg, M. (2009). *What every manager must know about learning 2.1*. ASTD international conference 2010.
- Willmore, J. (2004). *Human Performance essentials*. Alexandria: ASTD Press.