

Social media belangrijke driver voor informeel leren

Praktijkervaringen en succesfactoren

Amsterdam, 18 augustus 2011

Judith Barneveld
Barbara Kollen



Inhoudsopgave

1	Resultaten van het onderzoek	3
1.1	Fasen bij de inzet van social media	3
1.1.1	<i>Experiment</i>	3
1.1.2	<i>Groei</i>	3
1.1.3	<i>Integratie</i>	4
1.2	Belofte voor leren	5
1.2.1	<i>Integratie van formeel en informeel leren</i>	5
2	Betekenis voor leren en ontwikkelen	6
2.1	Inrichting van programma's	6
2.1.1	<i>Zelfsturing</i>	6
2.1.2	<i>Interactie</i>	6
2.1.3	<i>Contextualiteit</i>	6
2.1.4	<i>Reflectie</i>	7
2.2	Implementatie	7
2.3	Rol van de HRD-functie	8

1 Resultaten van het onderzoek

In samenwerking met de Universiteit van Amsterdam heeft FCTB onderzocht hoe verschillende organisaties gebruik maken van social media om de ontwikkeling van hun personeel te ondersteunen. Want social media bieden in onze ogen vele kansen om actuele inzichten over leren te verwezenlijken. Op grond van deze praktijkervaringen hebben we in kaart gebracht wat succesfactoren zijn voor een geslaagd gebruik van social media bij leren en ontwikkelen. En we hebben geconcludeerd dat de inzet van social media vraagt om een wezenlijk andere benadering van ontwikkeling dan de gangbare.

1.1 Fasen bij de inzet van social media

Al snel ontdekten we dat organisaties starten met social media om medewerkers met elkaar te verbinden. Leren is 'niet meer' dan een gevolg. Een doelgerichte inzet van social media voor ontwikkeling gebeurt nog nauwelijks en vraagt om een zorgvuldig proces. We zien organisaties enkele fasen doorlopen, van experiment en eerste kennismaking via groei van het gebruik tot integratie in de dagelijkse praktijk.

1.1.1 Experiment

Een voorbeeld van de experimentfase vinden we bij een woonwarenhuis, dat recent is gestart met Yammer, het laagdrempelige gratis tool voor interne microblogging. Medewerkers melden zich spontaan aan voor een pilot en al snel stellen en beantwoorden zij onderling veel vragen. Hierdoor vinden ze de kennis en de experts die ze op dat moment nodig hebben. Zoals we vaak zien bij organisaties die de eerste schreden zetten op het gebied van social media, worden de bijdragen nauwlettend gemonitord en zijn er zorgen over het actueel houden van de informatie.

1.1.2 Groei

KPN en Philips zijn voorbeelden van organisaties in de groeifase. KPN heeft een eigen platform gebouwd en Philips heeft gekozen voor een platform op basis van Socialcast. In beide tools kunnen medewerkers uitgebreide profielen aanmaken, (micro)blogs schrijven, elkaar persoonlijke berichten sturen, groepen vormen en bestanden delen. De implementatiestrategie van beide organisaties is er een van laten ontstaan. Een viral, ambassadeurs en weinig regels zijn de ingrediënten, slechts ondersteund door een instructiefilmpje en gestimuleerd door een prijs die alleen via het platform te winnen is. Iedereen krijgt de gelegenheid de mogelijkheden zelf stap voor stap te ontdekken.

Dat leidt al snel tot deelname van vrijwel alle medewerkers, waarbij zo'n twintig procent echt actief aanwezig is en de overige tachtig procent meer onzichtbaar blijft maar wel gebruik maakt van de informatie. Zichtbaar wordt dat er veel meer functionele contacten zijn dan voorheen en dat er contacten ontstaan die de hiërarchische en geografische grenzen doorbreken. Medewerkers geven aan dat ze hierdoor tijdswinst boeken, onverwachte nieuwe inzichten opdoen en zien wat er in de organisatie leeft. Binnen de organisatie bestaat nog wat zorg over de juistheid van de informatie en over de structuur ervan. Maar er ontstaan ook al plannen voor toepassing binnen opleiding en ontwikkeling, zoals de inrichting van communities bij bepaalde trainingen en de samenstelling van doelgroepen op grond van waargenomen interactie.

1.1.3 Integratie

IBM is een voorbeeld van de integratiefase. Bij IBM wordt gebruik gemaakt van het eigen product Lotus Connections, waarin ook wiki's, bookmarks en forums een plek hebben. Opvallend is dat veel medewerkers intensief participeren door zichzelf te laten zien, informatie toe te voegen, hun ervaringen te delen, discussies te initiëren en eraan deel te nemen. De gebruikers geven aan dat het platform hen helpt hun werk sneller en beter te doen. Het platform is een rijke bron van informatie, die goed is te traceren en te hergebruiken. De uitwisseling zorgt voor waardevolle en verdiepte contacten, nieuwe invloeden en synergie.

Binnen IBM komen geen zorgen meer voor over het platform. Sterker, het gebruik van social media wordt gedragen door een visie, waarin verbinding, samenwerking en innovatie een strategische alliantie aangaan. Hierbij past dat de organisatie het platform gericht inzet voor bepaalde activiteiten en het gebruik niet meer van het toeval laat afhangen. Zo worden gebruikers betrokken bij de inrichting, wordt aansluiting gezocht bij belangrijke thema's en werkprocessen, worden nieuwe medewerkers direct geleid naar relevante communities en wordt achterblijvers getoond welke kansen ze laten liggen.

1.2 Belofte voor leren

Hoewel organisaties social media niet inzetten met het doel het leren te bevorderen, ontstaat er door het gebruik van social media wel degelijk een leereffect. We zien dat *connect*, voor de meeste organisaties het primaire doel van social media, zich gaandeweg uitbreidt, volgens de route in onderstaande figuur.



Voor de organisatie geldt dat verbinding leidt tot het delen en combineren van kennis en ervaringen, waarmee innovatie een impuls krijgt. Voor het individu bieden social media een vehikel voor informeel leren.

En dat is mooi, want we leren het meeste informeel. Als social media dat informele leren versterken, maakt dat minder afhankelijk van formeel en off-the-job leren. Tegelijkertijd voorzien we dat social media de integratie van formeel en informeel leren mogelijk maken. In de zin dat het informele leren zal worden geformaliseerd en dat het formele leren zal worden verrijkt met online leren. En ook daarmee wordt al geëxperimenteerd.

1.2.1 Integratie van formeel en informeel leren

Binnen een organisatie voor ontwikkelingssamenwerking is een leernetwerk opgezet dat wordt ondersteund met een combinatie van tools: het discussieplatform Ning en de bekende tools Facebook en Twitter. Deze tools vormen zowel een aanvulling op als een vervanging van face-to-face bijeenkomsten. Zo maken de deelnemers voorafgaand aan de eerste sessie alvast online met elkaar kennis en krijgen ze tussen de sessies door wekelijkse themaopdrachten. Dit zorgt voor continuïteit in het programma, geeft de begeleiders veel inzicht in de vragen en problemen die leven in de groep en verstevigt het netwerk, het leren van elkaar en de samenwerking.

Maar het gaat allemaal niet vanzelf. Technische problemen, de onervarenheid van de deelnemers en de gevoelde belasting vormen hindernissen die door intensief faciliteren en stimuleren overwonnen moeten worden. Goede instructie en een duidelijke opbrengst blijken essentieel.

Met andere woorden: daar waar je het gebruik van social media niet vanzelf laat ontstaan, moet je een hoop energie steken in de gebruikers.

2 Betekenis voor leren en ontwikkelen

We hebben gezien dat social media het informele leren kunnen versterken, dat er een belofte is voor de toepassing van social media in het formele leren, maar dat het nog niet eenvoudig is dit soepel te realiseren. In onze visie vraagt een succesvolle inzet van social media voor leren en ontwikkelen om een weloverwogen inrichting van programma's, een zorgvuldige implementatie van de gebruikte social media en een andere rol voor de HRD-functie.

2.1 Inrichting van programma's

Naar onze mening gaat het erom de kenmerken van informeel leren te vertalen naar een formele leersituatie. Die kenmerken zijn: zelfsturing, interactie en contextualiteit. Daaraan voegen we dan graag nog een vierde element toe: reflectie.

2.1.1 Zelfsturing

Informeel leren is zelfgestuurd. Zelfsturing kan prima een plek hebben bij formeel leren. We denken daarbij bijvoorbeeld aan de mogelijkheden van social media om zelf te zoeken naar de experts en de expertise die deelnemers aan een leertraject nodig hebben voor hun actuele persoonlijke thema's. Deelnemers kunnen zelf personen uitkiezen die ze online willen volgen.

2.1.2 Interactie

Informeel leren heeft vaak een sociaal karakter. Ook dat kan goed vorm krijgen in een formele leersituatie. Social media bieden per definitie alle mogelijkheid om onderling te sparren, elkaar te helpen en feedback te geven. Bovendien kunnen heel eenvoudig in- en externe experts betrokken worden bij het programma. Communities, wiki's, webconferencing zijn enkele vormen om aan te denken.

2.1.3 Contextualiteit

Informeel leren vindt plaats in de context van het dagelijks werk. Dit kan vertaald worden onder meer door onderwerpen in programma's te kiezen die actueel zijn in de online interactie en die er kennelijk toe doen. Omgekeerd kunnen deelnemers op basis van het programma een terugkoppeling en kennisoverdracht geven aan de organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van microblogging.

2.1.4 Reflectie

De praktijk leert dat deelnemers baat hebben bij actieve ondersteuning van hun leerproces, met name bij de bewustwording van de leeropbrengsten. Met social media kunnen deelnemers hun verworven inzichten expliciet maken, door over hun leerervaringen een blog bij te houden. Daarnaast maken social media het mogelijk online gesprekken te voeren en te chatten met een begeleider op afstand.

2.2 Implementatie

Bij de implementatie van social media is de uitdaging een balans te vinden tussen laten ontstaan en stimuleren, zoals weergegeven in onderstaande figuur. Enerzijds wil je mensen de ruimte geven om te wennen aan de tools, anderzijds kun je ervoor zorgen dat de tools makkelijk toegankelijk zijn, goed werken en handig zijn in het gebruik. Zelfregulering is een belangrijk element bij de implementatie, maar je kunt gebruikers wel instructie geven over de werking van het tool, de gebruiksmogelijkheden en de wijze waarop je het gebruik kunt inpassen in het dagelijks werk. Het werkt goed ambassadeurs te vragen medewerkers te inspireren tot gebruik; daarnaast is het zinvol mensen eigenaarschap te geven over bepaalde onderwerpen of onderdelen van het platform. Richt het tool in samen met de gebruikers – en voorzie hen van inzicht in de mogelijkheden die het tool biedt, een visie op hoe het kan zijn en rolmodellen voor het gebruik. Het is belangrijk dat de social media aansluiten bij en inspelen op een aanwezige behoefte; desalniettemin kan het geen kwaad de afhankelijkheid van het tool te vergroten en de toegevoegde waarde expliciet te maken.



Tot slot lijkt een open cultuur een voorwaarde voor een soepele implementatie. Maar tegelijkertijd vormen social media een uitnodiging waarvan het gebruik die openheid vanzelf creëert.

2.3 Rol van de HRD-functie

Waar HRD'ers tot voor kort op zoek waren naar manieren om ontwikkeling te richten en te sturen, moeten zij nu de omslag maken naar een werkwijze die ruimte biedt aan zelforganisatie. Dat betekent dat de HRD'er de dynamiek van de organisatie bestudeert zoals die tot uiting komt op de social media en daarop intervenueert. Want het dient zich vanzelf aan:

- Gebruikers profileren zich automatisch door hun activiteiten op de social media en maken het zo gemakkelijk om talenten te spotten
- Gebruikers die hun kennis en ervaring delen bieden zich als het ware aan om de rol van expert te vervullen, online en offline
- De onderwerpen waarover medewerkers online discussiëren zijn van belang voor het werk en vormen goede thema's voor uitdieping in on- en offline werkvormen
- Medewerkers met gelijke interesses vinden elkaar of kunnen met elkaar in contact worden gebracht

Social media bewerkstelligen een wezenlijke verandering in de wijze waarop leden van de organisatie met elkaar werken en leren. Daarop moeten we inspelen, maar vooral: daarvan kunnen we profiteren.