

STRUCTURED SOCIAL LEARNING ALS KWALITEITSLABEL VOOR PERFORMANTIE

Interactie is een krachtige manier van leren. *Social Learning* staat dan ook hoog op de agenda van leerexperten. Maar vergis je niet, social learning is veel meer dan vrijblijvend ideeën uitwisselen met collega's.

Guy Wallace (USA) lanceerde onlangs zijn boek 'Structured Social Learning for Enterprise Performance Impact'. Social learning, een term die doorgaans niet naar het Nederlands wordt vertaald, staat volgens Wallace voor 'leren gefaciliteerd door anderen'. Met andere woorden, middels interactie tussen 2 of meerdere personen. Dit wordt ook wel eens 'on the job training' of 'workflow learning' genoemd. Stimuleerder Sofie Willox (So We Grow) had voor ons een gesprek met hem.

Hoe zou je social learning definiëren?

"Social learning is een concept dat zich op een continuüm bevindt en vanuit twee perspectieven bekeken kan worden. Het eerste onderscheid is direct en indirect leren. Als we iets bijleren door een YouTube film te bekijken, spreken we van indirect social learning. Daar tegenover staat direct social learning, gekenmerkt door bewust georganiseerde interacties, doelstellingen en objectieven. Denk aan een expert die de nieuwe administratieve collega toont hoe de copymachine opnieuw opgestart kan worden na een blokkage met als doel dat hij of zij dit in de toekomst zelf oplost.. Een gerichte en weinig vrijblijvende interactie dus. Het tweede spectrum behelst ongestructureerd versus gestructureerd. Denk bij ongestructureerd sociaal leren hoe we bijleren door spontaan een vraag te stellen aan de collega over pakweg excel. Bij gestructureerd leren zien we dan weer een expert die handelingen voordoet en feedback geeft nadat jij de activiteit zelf hebt uitgevoerd. De coach volgt hierbij een script volgens een afgesproken structuur. Samengevat, de term social learning heeft verschillende gezichten: gestructureerd, ongestructureerd, direct en indirect."

In welke situaties zetten we best in op social learning?

"Organisaties zetten doorgaans in op drie leervormen. *Leren in groep* met een trainer is een klassieker. Het voordeel van deze vorm is de persoonlijke interactie die de trainer toelaat de aanpak af te stemmen op de noden van deelnemers. De keerzijde is timing: komt de opleiding op tijd, te vroeg of te laat in verhouding tot mijn nood?

Daarnaast investeren steeds meer organisaties in 'on demand' opleidingen, waarbij leerinhoud op eigen tempo bekeken kan worden. Denk hierbij aan e-learning modules of video's. Deze vorm speelt in op het probleem van timing. Een zwakte is dan weer dat inhoud en aanpak standaard is, niet afgestemd op persoonlijke behoefte, achtergrond of context van de student.

De derde vorm is *coaching*. Deze is gepersonaliseerd en gefocust op de te verwachte performantie van de deelnemer. De begeleider past zijn aanpak aan aan specifieke noden, context en voorkennis van de student. Coaching, ofte gestructureerd social learning, werkt doeltreffend, maar is tijdsintensief.



THE INFORMAL TO FORMAL SOCIAL LEARNING CONTINUUM

Zero Risks & Rewards

Medium Risks & Rewards

High Risks & Rewards

Informal Social Learning ----- **Formal Social Learning**

No Structured Social Learning Guides

Highly Structured Social Learning Guides

Idealiter werken we in een blend. Medewerkers kunnen eerst een klasieke training volgen of on-demand aan het leren gaan. In een volgende fase gaan ze met een coach aan de slag in de praktijk. Zo vloeit het leren naadloos over naar de werkcontext. Dankzij een blend worden de nadelen van de ene vorm gecompenseerd door de andere.”

Hoe kunnen we mentale beslissingen expliciet maken?

“Bij het formaliseren van sociaal leren worden zowel observeerbare gedragingen als mentale beslissingen beschreven. Deze lijst vormt een strak scenario waarbij coach en coachee stap voor stap door alle handelingen gaan. Hierbij is het belangrijk niet alleen observebaar gedrag te documenteren, maar ook hoe mentale beslissingen worden genomen. Onderzoek wijst uit dat experts 70% van hun gedrag geautomatiseerd hebben. Indien we nalaten expliciet te documenteren hoe high performers mentaal tot de juiste beslissingen komen, lopen we een groot stuk van dit kennisdelen mis. Meer nog, idealiter bevragen we meerdere experts om impliciete kennis expliciet te maken en zo blinde vlekken te voorkomen.”

Als mensen op informele wijze van elkaar leren, waarom zouden we er dan een formele structuur rond bouwen?

“Zowel voor de leerexpert die het scenario schrijft als voor de coach die op maat aan de slag gaat vergt dit heel wat inspanningen. Niet alle situaties nopen tot formalisatie. Enkel in situaties waar veel op het spel staat is het verstandig hier werk van te maken. Denk daarbij aan sterk gereguleerde bedrijven zoals kerncentrales of een context waarbij grote financiële winsten of verliezen op het spel staan. In deze gevallen kan je je geen fouten permitteren en raad ik aan een doordacht en volledig stappenplan op te stellen. Enkel dan zijn we zeker dat we kritische beslissingen en gedragingen expliciet hebben gedocumenteerd, verwoord en toegepast in de leersituatie. Bekijk het als een checklist die als kwaliteitslabel fungeert.

Er zijn nog voordelen. Deze lijst vormt ook een houvast voor managers en medewerkers. Het stappenplan geeft de organisatie een helder zicht op het leerplan, wie verantwoordelijk is voor kennisdeling, hoe succesvol gedrag er concreet uitziet en op welke manier we dit gedrag kunnen bereiken.

Tot slot werkt het geformaliseerd karakter responsabiliserend. De medewerker kan dankzij de transparantie zijn coach aanspreken als elemen-



ten van zijn leerplan niet behandeld werden. De pet ‘coach’ kan trouwens door verschillende collega’s gedragen worden: een medewerker met meer ancienniteit, iemand met diepgaande expertise, een trainer of de leidinggevende. Sommige organisaties kiezen ervoor de coach te certificeren, anderen dan weer niet. Daarbij worden zowel praktijkervaring, expertise als didactische vaardigheden in aanmerking genomen.”

Structureren of niet?

“Kiezen voor gestructureerd social learning? Of eerder spontaan leren van elkaar? De juiste beslissing hangt af van de context waarin de job wordt uitgevoerd en wat er op het spel staat.” ■

Wil je hier meer info over dan kan je Guy persoonlijk spreken op de L&D Talks van 27/10/22 tijdens een Meet & Greet. Kan je niet zo lang wachten lees dan zijn boek ‘Structured Social Learning for Enterprise Performance Impact’ (2022) of bezoek zijn website epic.biz.



Sofie Willox van sowegrow.be is een Learnatic. Ze ondersteunt organisaties bij het neerzetten van een sterke leercultuur door te sleutelen aan learning design en facilitatie vaardigheden. Ze vertrekt hierbij steeds vanuit de wetenschap die ze vertaalt naar pragmatische oplossingen. Daarnaast volgt Sofie L&D trends op door te bloggen, vloggen en voor enkele HR vakbladen te schrijven.