

Jack Phillips

Charles Jennings

■ Jolanda Botke & Bert de Laat

# Het rendement van informeel leren zichtbaar maken

Zowel Jack Phillips als Charles Jennings presenteren in de kantlijn het rendement van 'informeel leren'. En aangezien 'informeel leren' het leeuwendeel vormt van leren op de werkplek is het hoog tijd dit onderwerp centraal op de agenda te plaatsen. We benaderden beide experts en vroegen hen welke uitdagingen, goede voorbeelden en toekomstige ontwikkelingen ze zien en waar ze zelf op zouden inzetten voor de toekomst. Het resultaat hebben we hieronder gebundeld.

Jack Phillips is expert op het gebied van accountability, meten en evalueren. Hij ontwikkelde en publiceerde de ROI Methodology™ (*Return On Investment*) waarmee *bottom-line* resultaten en

*accountability* voor allerlei typen (leer- en presteer)interventies zichtbaar kunnen worden gemaakt. De kracht van zijn ROI Methodology™ schuilt in het toepassen van verschillende manieren om effecten van maatregelen

te isoleren en daarmee de toewijzing van een bepaald effect op een programma te rechtvaardigen. Gezien de aard en opzet van de ROI Methodology™ is het niet verwonderlijk dat Jack Phillips ook het berekenen van het rendement van informeel leren tot zijn domein rekent.

Charles Jennings heeft het 70:20:10 gedachtengoed de afgelopen jaren nadrukkelijk op de kaart gezet. Leren, zo stelt hij, vindt voor het grootste deel informeel op de werkplek plaats (zo'n 70%). Daarnaast is er leren door sociale dialoog (zo'n 20%) en leren in formele opleidingen en trainingen (ongeveer 10%). Bij het nadenken over rendement van leren gaat echter de meeste aandacht uit naar het zichtbaar maken van het rendement van formele leeractiviteiten (de 10%). Dat is misschien wel logisch – want deze acties zijn relatief makkelijk te vatten – maar laat een groot deel van het leren in organisaties onbeschouwd.

### Van informeel leren naar zelfgestuurd en ongestuurd leren

We vroegen Phillips en Jennings eerst naar hun

definitie van informeel leren en die blijkt toch wel wat uiteen te liggen. Phillips definieert informeel leren als "leren in discussies, netwerken, observaties en andere ongestructureerde activiteiten in een werk- of privé situatie. Het leren kan plaatsvinden door direct contact of digitaal. Het gaat dus niet om 'on-the-job training' en e-learning." Jennings herdefinieert het begrip 'informeel leren'. Jennings: "Ik geef de voorkeur aan de termen 'zelfgestuurd' en 'ongestuurd' in plaats van informeel. Informeel suggereert dat iets ongeorganiseerd en lukraak is. Informeel leren is verre van dat. Het is het leren dat onderdeel uitmaakt van het dagelijks werk en ontstaat door inzicht, ervaringen en door werken en discussiëren met anderen, waaronder de leidinggevende." Hij illustreert dat met figuur 1.

*In dit artikel houden we vast aan de term 'informeel leren'.*

### Zowel input als output identificeren

Wat zijn je drie belangrijkste uitdagingen voor het komende jaar als het gaat om het zichtbaar maken van de ROI van informeel leren, zo vroegen we Phillips en Jennings. Jennings

## A MODEL FOR INFORMAL LEARNING

		Learning Categories			
L&D can manage		Formal	Directed	Dependent (Instruction)	10% Formal / Dependent Learning
	L&D can support	Informal	Self-Directed	Interdependent (Social & Collaborative)	20% ('through others') Informal / Self-Directed / Interdependent Learning
Independent (Supported by tools & Information)				70% (through experience and practice) Informal / Self-Directed / either Interdependent or Independent	
L&D can learn from			Undirected		

© 2012 Charles Jennings, Harold Jarche & Jane Hart

Figuur 1. Informeel leren volgens Jennings (Jennings, Jarche & Hart, 2012)

benadrukt dat de waarde van informeel leren niet alleen te vatten is in de harde ROI-metrics. “Veel van de resultaten zijn minder tastbaar en niet te converteren naar harde data. Het is voor elk type leren een uitdaging om de waarde ervan duidelijk te maken en bij informeel leren is dat extra ingewikkeld, al is het maar omdat in tegenstelling tot bij formeel leren, niet altijd duidelijk te benoemen is wat de kosten zijn. Daarnaast blijft het een uitdaging om voor elk type leren het resultaat te meten, omdat je dat resultaat altijd indirect meet door te kijken wat iemand (beter) kan dan voorheen. ‘Leren’ kun je niet meten met een testscore na een training. Daarmee meet je alleen kortetermijneffecten, niks meer!”, aldus Jennings. “Bij informeel leren zijn dus zowel input (kosten) als output (prestatieverbetering) lastig te identificeren.”

Phillips zegt hierover: “Voor het vaststellen van resultaat hebben we specifieke indicatoren nodig, zodat een situatie eenduidig kan worden beoordeeld. Harde indicatoren als productiviteit, kwaliteit en efficiëntie, tijd en kosten zijn relatief eenvoudig te converteren naar monetaire waarden. Bij veranderende condities in organisaties blijven harde data echter soms achter. Daarom gebruiken we zachte data – zoals houding, motivatie, betrokkenheid en samenwerking – als aanvulling op harde data. Zachte data zijn moeilijker te converteren naar monetaire waarden. Echter, de effecten van dergelijke zachte data – zoals verloop, verzuim of ongelukken – vallen weer in de categorie harde data omdat deze makkelijk uit te drukken zijn in monetaire waarden.”

### Het resultaat van leren is niet individueel

Terug naar de uitdagingen. Jennings' eerste uitdaging is aan senior management duidelijk maken dat informeel leren een cruciale bijdrage levert aan high-performanceorganisaties. Informeel leren kan niet gemanaged, maar wel gestimuleerd worden. En dat kan niet voldoende benadrukt worden. Hier past de uitspraak: “*You*

*can lead your horse to the water but you cannot manage him to drink.*”

Een tweede uitdaging voor Jennings is het aanmoedigen en faciliteren van informeel leren met anderen, in teams en groepen. Performanceverbetering in organisaties is vaak niet het werk van een individu, maar komt tot stand door samenwerking met collega's. Dit wordt in organisaties onvoldoende onderkend volgens Jennings. Het meten van het effect van leren is te vaak gericht op het meten van individuele verbetering. Ook ROI is te vaak gericht op individuele leeractiviteiten. Omdat informeel leren geen gestructureerde activiteit is en geen vooraf vastgestelde doelen en uitkomsten heeft, is het bijna onmogelijk het effect ervan te isoleren en vast te stellen.

Een derde uitdaging voor Jennings is het verbeteren van werkplekleren door leren in te passen als onlosmakelijk onderdeel van het werk. “De meeste hr- en leerprofessionals kijken naar werkplekleren als het ‘toevoegen’ van leren aan het werk. Er zijn twee andere vormen van werkplekleren die vaak vergeten worden. De eerste is het inzetten van performancesupport (als vorm van ‘ingepast’ leren). Organisaties zouden meer oog moeten hebben voor deze vorm van performanceondersteuning”, aldus Jennings. Daarnaast pleit hij voor het expliciteren van werk via sociale dialoog, blogging en storytelling. Voor geen van deze krachtige leeractiviteiten kan echter vooraf een leerdoel worden vastgesteld. De impact en waarde kan alleen in retrospectief bekeken worden, aldus Jennings.

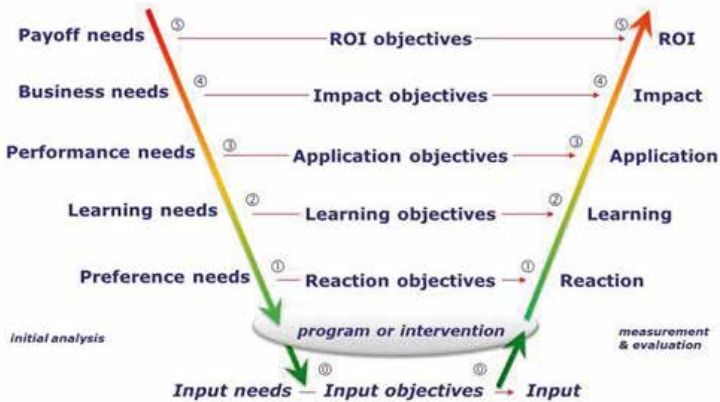
### Aansluiten bij businessdoelen

Phillips' uitdagingen liggen meer op instrumenteel terrein. Een eerste uitdaging voor hem is te bepalen welke indicatoren we moeten hanteren en wat voor soort data we moeten verzamelen om vast te stellen of informeel leren werkt. Phillips gebruikt hiervoor zijn V-model (zie figuur 2) en kijkt

op verschillende niveaus naar behoeften en doelen. Een uitdaging daarbij is doelen en verwachtingen met betrekking tot informeel leren te ontwikkelen zonder het te structureel en formeel te maken. "Projecten rondom informeel leren hebben vaak vooral een sociaal karakter en zijn niet gericht op de business. Ik lees veel over succesvolle projecten, maar wat me opvalt is dat de beschrijving ervan ingaat op ontwerp en implementatie en niet op het meten van toegevoegde waarde. Succesvol zijn voor mij projecten die in het ontwerp uitgaan van de business behoefte en het resultaat toetsen op het niveau van toepassing en impact. Deze

noodzaak om informeel leren te promoten, te onderzoeken en te stimuleren wordt hiermee steeds urgenter. Jennings: "Globalisering leidt tot meer fysieke afstand tussen collega's. Hiermee wordt de behoefte aan kennisdelen en netwerken urgenter. Persoonlijk kennismangement wordt een belangrijke vaardigheid."

Zowel Jennings als Phillips geven aan dat sociale media in organisaties een flinke opmars zullen maken. In het verlengde hiervan zal er meer gevraagd worden de toegevoegde waarde daarvan aan te tonen, speciaal als



Figuur 2. V-model (Phillips & Phillips, 2012)

projecten hebben ingebouwde dataverzameling en geven de gebruiker het gevoel dat niet alleen de actie, maar ook het resultaat belangrijk is. Data over toepassing en impact, maar ook over de tevredenheid van leren en de bruikbaarheid in de praktijk moet eenvoudig te verzamelen zijn."

### Impact of social everything

Hoe ziet de nabije toekomst eruit voor informeel leren? Volgens Jennings zullen vooral factoren die buiten hr en leren liggen impact hebben op informeel leren. De snelle en doorlopende veranderingen in organisaties maakt *learning at the speed of business*<sup>TM</sup> nog belangrijker. En dat lukt niet met uitsluitend formeel leren. De

de investeringen groot zijn. Als voorbeeld van een succesvol initiatief noemt Jennings het '52 weeks' initiatief van Qualcomm, een toonaangevend high-techbedrijf in Californië (Elkeles, 2010). Het 52-weeksprogramma was oorspronkelijk bedoeld voor nieuwe medewerkers. Zij kregen in hun eerste jaar bij Qualcomm elke week een nieuwsbrief met 'verhalen' uit de organisatie, bedoeld om hen mee te nemen in de cultuur, waarden en kennis van de organisatie. In eerste instantie moesten collega's gepusht worden om verhalen te maken, maar inmiddels hebben duizenden Qualcomm-medewerkers zich op deze nieuwsservice geabonneerd en zijn er elke week

vele bijdragen. Een inspirerende manier van informele kennisdeling in een organisatie.

**Waar zou je je geld op zetten?**

Als je een budget had om te investeren in dit thema, waar zou je dan je geld op zetten? Phillips: "Ten eerste op alignment, ervoor zorgen dat informeel leren duidelijk gekoppeld is aan business needs. Ten tweede op het definiëren wat je met informeel leren wilt bereiken. En ten derde op de al eerder genoemde ingebouwde dataverzameling."

Jennings: "Ten eerste zou ik tijd investeren in het uitzoeken wat gemeten moet worden en wat gemeten kan worden (en dus wat niet). Ten tweede zou ik kijken welke data er in organisaties al beschikbaar is om het effect van informeel leren duidelijk te maken. Daarbij zou ik vooral oog willen hebben voor de lange termijn effecten."

**Informeel leren is een fact of life**

Hoewel beide experts verschillen in definitie en benadering van rendement op informeel leren, stellen de overeenkomsten in hun antwoorden gerust. Informeel leren is een 'fact of life'. *Mensen werken met mensen, mensen werken*

*voor mensen, mensen leren van mensen.* Wees niet bang nieuwe technieken te gebruiken om informatie te delen (podcasts, e-learning, LYNC, closed twittergroups, enzovoort). En zorg dat de informatie relevant, belangrijk, bruikbaar, toepasbaar, doeltreffend en motiverend (inspirerend) is.

Jack Phillips en Charles Jennings hebben aangegeven hun dialoog graag te willen voortzetten. We zoeken met hen naar een geschikt moment om dat te doen ergens in 2014. Ondertussen is hun wel en wee te volgen via hun websites

**[www.roiinstitute.com](http://www.roiinstitute.com)** en **[www.702010forum.com](http://www.702010forum.com)**

*Met dank aan Jos Arets voor de afstemming met Charles Jennings. ■*

**Referenties**

- Elkeles, T. (2010). Storytelling Drives Knowledge and Information Sharing Across Qualcomm. [http://clomedia.com/articles/view/storytelling\\_drives\\_knowledge\\_and\\_information\\_sharing\\_across\\_qualcomm/1](http://clomedia.com/articles/view/storytelling_drives_knowledge_and_information_sharing_across_qualcomm/1)
- Phillips, P.P., & J.J. Phillips (2012). *10 steps to successful business alignment*. ASTD Press.



**Bert de Laat is senior consultant bij ROINavigator. [www.roinavigator.nl](http://www.roinavigator.nl)**



**Jolanda Botke is zelfstandig adviseur en als senior consultant verbonden aan de Gooiconsult Groep. [www.pelikaanadvies.nl](http://www.pelikaanadvies.nl)**