

# Ontwerpen van leernetwerken vanuit organisatieperspectief

Citation for published version (APA):

Verjans, S., Bitter, M., & Didderen, W. (2011). Ontwerpen van leernetwerken vanuit organisatieperspectief. In P. Sloep, M. van der Klink, F. Brouns, J. van Bruggen, & W. Didderen (Eds.), *Leernetwerken: Kennisdeling, kennisontwikkeling en de leerprocessen* (1 ed., pp. 146-167). Bohn Stafleu van Loghum.  
[https://doi.org/10.1007/978-90-313-8921-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-90-313-8921-6_8)

**DOI:**

[10.1007/978-90-313-8921-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-90-313-8921-6_8)

**Document status and date:**

Published: 01/07/2011

**Document Version:**

Peer reviewed version

**Document license:**

CC BY-NC-SA

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

<https://www.ou.nl/taverne-agreement>

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 04 Dec. 2024

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



*Steven Verjans, Marlies Bitter en Wim Didderen*

## **8.1 Inleiding**

In eerdere hoofdstukken kwamen al de mogelijke motieven van een organisatie voorbij om leernetwerken in te zetten voor het delen en ontwikkelen van kennis. Voor elke organisatie is het belangrijk om voldoende innovatiekracht te ontwikkelen, alleen of in verbinding met andere organisaties, om competitief te zijn in hun markt. Kennis hebben van wie wat binnen de eigen organisatie of het omringende netwerk weet, kan een groot verschil maken. Organisaties realiseren zich in toenemende mate dat hun succes nauw samenhangt met het vermogen effectief al beschikbare kennis aan te boren en nieuwe kennis te ontwikkelen. Het activeren van het kennispotentieel van de organisatie, zowel voor de huidige activiteiten (niet opnieuw het wiel uitvinden) als de toekomstige positie (realiseren van innovatie), is cruciaal voor het voortbestaan en de verdere ontwikkeling van kennisintensieve organisaties. Het bewustzijn groeit dat er andere manieren nodig zijn om het blijvend 'leren van de organisatie' te garanderen door samen leren en effectief kenniswerken van professionals te realiseren (Grotenдорst, van Aken, Sino, & van Veldhuizen, 2007; Poell, 2010). De vraag hoe dat te doen staat centraal in dit hoofdstuk. We zoomen in op een aantal bekende oplossingen en leggen uit waarom die naar ons idee tekortschieten. Vervolgens introduceren we een alternatief: het hybride professionele leernetwerk; dit werken we verder uit.

## **8.2 Analyse van huidige oplossingen voor kennismanagement**

In deze paragraaf analyseren we de huidige visies op het delen en ontwikkelen van kennis in organisaties en bespreken we de problemen die aan deze oplossingen kleven. Achtereenvolgens gaan we in op de

traditionele vormen van kennismangement, sociale vormen van kenniscreatie, en persoonlijk leer- en kennismangement.

### 8.2.1 TRADITIONEEL KENNISMANAGEMENT

Het traditionele kennismangement probeert kennis van professionals vast te leggen in databases door medewerkers op te dragen om kennisprofielen aan te maken en alle relevante kennis gestructureerd daarin op te slaan. Het doel van die aanpak is om snel en efficiënt informatie en kennis te kunnen vinden en te gebruiken wanneer je ze nodig hebt. Het is voorstelbaar dat een multinational zoals HAL (zie casus B1 in hoofdstuk 1) dit type kennismangement zou kiezen.

#### **Box 8.1 Traditioneel kennismangement**

HAL is een grote onderneming met vestigingen verspreid over de hele wereld (zie hoofdstuk 1). Leny werkt op de afdeling R&D van HAL. Samen met collega's werkt ze op dit moment aan de ontwikkeling van een biologisch afbreekbare meniscussteun, waarvoor het haar echter ontbreekt aan de noodzakelijke biomedische kennis. Leny werkt samen met collega-experts binnen haar afdeling, die gespecialiseerd zijn in het aanpassen van de meniscussteun aan de anatomie van de patiënt. Dat is op zich al vernieuwend werk maar de ambitie bestaat om via biosensoren ook te monitoren hoe de werking van de meniscussteun is en deze vervolgens biologisch af te breken op het ogenblik dat deze niet meer nodig is, zodat een operatie overbodig is.

Die combinatie van expertise en kennis uit verschillende expertisecentra, waaronder ook een aantal universiteiten, maakt dit tot een bijzonder project.

Binnen HAL wordt van elke medewerker verwacht dat hij/zij van projecten documenten uploadt met producten en rapporten. Zo wordt deze kennis toegankelijk voor collega's van andere afdelingen. De database HALKEN bestaat al een jaar of vijf en is rijk aan informatie. Er is over nagedacht hoe de HALKEN in alle kennisbehoeftes zou kunnen voorzien, maar de structuur die gekozen is, is nogal bewerkelijk zodat je vaak pas aan het einde van het project de moeite neemt om alles in het juiste format in te brengen. Voor uitgekristalliseerde producten en kennis raadplegen medewerkers HALKEN wel, maar om te weten wat er actueel speelt, heeft HALKEN weinig te bieden.

Een dergelijke aanpak wordt meestal top-down gestuurd door het management van een organisatie, en kijkt vooral naar het belang van de organisatie. Waarom voldoet die aanpak – het zogenaamde Kennismanagement 1.0 – niet meer (Gurteen, 2007)? Voor de medewerkers is een dergelijke technologiegebaseerde vorm van kennismanagement vaak een last, omdat hij: 1. een bijkomende taakbelasting inhoudt; 2. niet geïntegreerd is in het dagelijkse werk; 3. afwijkt van het individuele technologiegebruik; en 4. vaak plaats moet vinden met omslachtige en weinig gebruiksvriendelijke software (zie ook hoofdstuk 5 in dit boek).

Bovendien is de kennis in dergelijke databases vaak enkel de kennis die geëxpliciteerd is en in documenten vastgelegd. Nieuwe ideeën of kennis die nog in ontwikkeling is, zijn in dergelijke systemen niet of nauwelijks terug te vinden.

Ten slotte is het zo dat kenniswerkers in dergelijke systemen geen meerwaarde zien voor hun persoonlijke kennisontwikkeling of professioneel functioneren. Dat heeft ertoe geleid dat die puur technologiegebaseerde vormen van kennismanagement uiteindelijk niet hebben gebracht wat men ervan verwachtte.

#### 8.2.2 SYSTEMEN VOOR SOCIAAL KENNISMANAGEMENT

Naast de ‘harde’, technologiegebaseerde vormen van kennismanagement, gericht op gestructureerde ontsluiting van voornamelijk expliciete informatie, bestaat er binnen organisaties ook een ‘zachtere’, mensgebaseerde vorm van kennismanagement. Deze legt de nadruk op informeel leren, samenwerking en onderlinge kennisdeling, met het accent op het delen van latente kennis. Het doel van deze vormen van sociaal kennismanagement is het bevorderen van probleemoplossing en het verhogen van de creativiteit en innovatie. In deze context – die meestal beperkt is tot face-to-face-bijeenkomsten – ontstonden communities of practice (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002; Bood & Coenders, 2004) en diverse andere, soortgelijke vormen van collegiale evaluatie- en begeleidingsmodellen (Collison & Parcell, 2002). Ook deze vormen van kennismanagement hebben hun beperkingen, vooral omdat ze:

- sterk afhankelijk zijn van de gelijktijdige, fysieke aanwezigheid van medewerkers;
- vaak een vluchtig karakter hebben door de sterke persoonsgebondenheid;
- zelden expliciete, later traceerbare sporen nalaten in de organisatie.

Binnen een klein bedrijfje als SME (zie hoofdstuk 1, casus B3) zijn dergelijke technieken zeker zinvol voor de interne kennisdeling, maar voor het uitbouwen van een internationaal netwerk zijn ze ontoereikend. Binnen grote multinationals als HAL of een wereldwijde associatie als AEA (zie hoofdstuk 1, casus B4), zal een dergelijke vorm van kennisdeling op kleine schaal zeker zinvol zijn in de vorm van een jaarlijkse conferentie of door middel van creatieve ontwikkelsessies, maar is deze niet op grote schaal inzetbaar.

### 8.3 Leernetwerken voor kennismanagement in professionele organisaties.

In deze paragraaf onderzoeken we in welke mate leernetwerken tegemoetkomen aan de tekortkomingen van de huidige oplossingen voor kennismanagement in organisaties. Eerst analyseren we persoonlijke leernetwerken (PLN), en daarna bestuderen we de organisatiegebonden leernetwerken die we aanduiden met managed learning networks (MLN).

#### 8.3.1 KENNISMANAGEMENT IN EEN PERSOONLIJK LEERNETWERK (PLN)

Met de opkomst van het sociale internet – of Web 2.0 – nemen de mogelijkheden toe om als persoon je eigen kennismanagement te voeren in een eigen persoonlijke leer- en kennisomgeving (Johnson & Liber, 2008; Skeels & Grudin, 2009; Steinfield, DiMicco, Ellison, & Lampe, 2009). Er zijn tegenwoordig heel veel hulpmiddelen en websites voorhanden om kennis op te slaan en te delen, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk (zie ook Attwell, 2007a). Organisaties onderkennen dat deze vorm van kennismanagement plaatsvindt en dit staat bekend als Kennismanagement 2.0. Hiermee wil men aangeven dat het belang van het lerende individu centraal staat. De verzwegen veronderstelling daarbij is dat het leren van het individu vanzelf ook de organisatie ten goede komt.

#### **Box 8.2 Samenwerken aan innovatie**

HAL is zich er de laatste jaren van bewust geworden dat zijn oorspronkelijke strategie om alles zelf uit te willen vinden wat nodig is voor het ontwikkelen van zijn complexe producten, achterhaald is. Samenwerken en innoveren met deskundigen zowel binnen als buiten HAL biedt strategisch perspectief, is het nieuwe motto.

Zo werkt HAL bijvoorbeeld sinds kort samen met het spin-off-bedrijfje AnaTomDesign (ATD) van het XMC, het medisch centrum van het nabijgelegen universitaire ziekenhuis, om samen uit te zoeken wat de optimale anatomische vormgeving is van de meniscussteun. ATD kan dat design verder uitwerken en op basis van licentieafspraken de onderliggende methodiek verder voor andere doeleinden ontwikkelen en vermarkten. Omgekeerd kan HAL gebruikmaken van het gepatenteerde biologisch afbreekbare materiaal dat BioMat ontwikkeld heeft.

Het is wel zaak dat Leny en haar collega's binnen HAL actief zijn op de virtuele discussieplatforms en sleutelfiguren in de relevante domeinen volgen. Intern kan dat via het Yammer-netwerk, extern zijn hun sociale netwerkconnecties in diverse professionele communities Biomedexperts en de LinkedIn-groep van belang.

Maar die persoonlijke online sociale leernetwerken zijn niet toereikend voor kennisdeling en kennisontwikkeling in een organisatie om de volgende redenen:

- 1 De doelen van een persoonlijke kennisomgeving overlappen vaak slechts ten dele met de bedrijfsdoelstellingen van een organisatie.
- 2 Door gebruik te maken van persoonlijke omgevingen is de kennis binnen organisaties diffuus en verspreid. Doordat verder elke persoonlijke kennisomgeving uit andere instrumenten en platformen bestaat, is het lastig om de kennis die daarin opgeslagen en ontwikkeld wordt voor organisatiedoeleinden in te zetten.
- 3 Van de kennis in persoonlijke leernetwerken is meestal slechts een deel relevant voor de organisatie. Een organisatie zou ervoor kunnen kiezen om alle publieke kennis uit persoonlijke kennisomgevingen automatisch samen te brengen in één grote vergaarbak, maar filtering en structurering zijn dan een vereiste (zie voor meer informatie hierover hoofdstuk 5). Vanuit organisatorisch perspectief is het verder zinvol om operationeel, tactisch en strategisch onmisbare kennis te onderscheiden van andere kennis waaronder mogelijk relevante nieuwe kennis.
- 4 Informatie in een persoonlijke kennisomgeving is vluchtig en wordt pas kennis nadat de individuele medewerker er expliciet betekenis aan heeft gegeven en de kennis kan inzetten voor zijn professionele handelen.

Ter illustratie, de medewerkers van SME (zie hoofdstuk 1, casus B3) kunnen weliswaar zinvol en nuttig gebruikmaken van een eigen persoonlijk leernetwerk voor hun persoonlijke kennisontwikkeling, maar voor het bedrijf SME is het van belang om de belangrijkste kennis ook zinvol voor het bedrijf als geheel in te zetten. Dat kan door de gezamenlijke kennis van de individuele medewerkers op elkaar te betrekken en om te zetten in nieuwe producten en diensten.

### 8.3.2 KENNISMANAGEMENT IN EEN MLN

Een MLN is gedefinieerd als een organisatiegebonden leernetwerk. Het is een digitale omgeving die voor of door een organisatie wordt ontworpen, ontwikkeld en ingericht voor de leden van de organisatie. Daarbij kan men kiezen voor een platform dat speciaal ontworpen wordt, maar ook voor een platform dat gebruikmaakt van bestaande online applicaties, die commercieel of gratis beschikbaar zijn. Typisch aan een MLN is dat de regie van het leernetwerk in handen is van het bedrijf of de organisatie. Het bedrijf beslist om een leernetwerk te ontwerpen, bepaalt de keuze voor een bepaald platform en geeft aan hoe het in te richten voor zijn medewerkers; het bedrijf onderneemt stappen om het gebruik aan te moedigen en bepaalt daarnaast ook vaak de focus van de kennisvraag, de regels voor lidmaatschap en toegankelijkheid. Een MLN is er vooral om de bedrijfsdoelen van de organisatie te ondersteunen door de mogelijkheden tot leren te verbeteren.

#### **Box 8.3 De beperkingen van een traditionele training**

Voor een snelle gerichte introductie, kreeg Leny bij de start van het meniscusstunproject samen met haar collega's nog een 'ouderwetse' training in ontwerpen met dit type polymeer. De collega's op het hoofdkantoor konden live bij de training zijn. Zij die op andere locaties werkten, volgden de training via de videoconferentie, die ook later nog afgespeeld kon worden in de HAL of Learning, de leeromgeving die binnen HAL gebruikt wordt voor gerichte trainingen. De afdeling Opleidingen richt deze in en zorgt dat specialisten cursussen inbrengen en experts beschikbaar zijn voor terugkoppeling in de periode dat de cursus loopt.

Voor het leren werken met de ontwerpsoftware konden de medewerkers van HAL zelf aan de slag met een instructief e-learning-programma binnen HAL of Learning. Leny kon het nut wel inzien van de traditionele training. Die is snel en effectief, in één dag zit je helemaal in het onderwerp en heb je samen de noodza-

kelijke basiskennis eigen gemaakt. Maar nu rijst de vraag hoe ze vervolgens samen in het team kennis weten te vinden die nodig is om tijdig een werkende versie van het product te ontwikkelen. Daarvoor leent de traditionele methode zich niet, zo realiseerden Leny en haar teamgenoten zich al snel. Ze besluiten naar andere mogelijkheden op zoek te gaan.

### **Meerwaarde voor organisatie én individu**

Om de valkuil te vermijden waarin traditionele kennismanagement-systemen zijn gevallen, moet een organisatiegebonden leernetwerk (MLN) voor elke individuele deelnemer naast een professionele ook een duidelijke persoonlijke meerwaarde hebben. Bovendien moet het technologisch en qua werkproces zo veel mogelijk aansluiten bij de huidige werkomgeving van de deelnemer. Als HAL aan zijn medewerkers vraagt om elke avond de relevante kennisdocumenten toe te voegen in een kennisomgeving die losstaat van hun dagelijkse werkplek, dan is de kans klein dat ze dat lang zullen volhouden (of alleen onder grote externe druk). Als ze daarentegen regelmatig relevante documenten toch al doormailen naar een collega en ze nu simpelweg alleen maar het mailadres van hun kennisomgeving hoeven toe te voegen, dan is het delen van informatie plots een stuk makkelijker geworden. Externe platforms als The Flowr (<http://theflowr.com/>) of Yammer (<http://www.yammer.com/>) ondersteunen dit soort functies al. De kans wordt zo ook groter dat het kennisdelen een integraal deel blijft van hun professionele activiteiten, vooral als de kennisomgeving op een intelligente manier de toegestuurde documenten kan ordenen en vindbaar maken en zo zelfs nog toegevoegde waarde biedt aan de verzender ervan.

### **Samenwerken in vertrouwen en veiligheid**

Natuurlijk is een MLN veel meer dan alleen een plek waar je documenten opslaat en vindbaar maakt. Het moet ook een plek zijn waar je die documenten met anderen kunt delen, en samen kunt verrijken tot kennis. Dat kan door bijvoorbeeld commentaar van anderen te vragen, door collega's uit te nodigen om over de inhoud te discussiëren of door te verwijzen naar relevante externe bronnen en meningen. Kernbegrippen bij deze vormen van online sociaal leren zijn veiligheid en vertrouwen. Vooral in organisatiegebonden leernetwerken (MLN) is het belangrijk dat elke gebruiker zich veilig voelt. Die veiligheid kan ontstaan wanneer hij weet wie toegang heeft tot de informatie die hij



deelt, waar ze opgeslagen wordt en wat ermee gebeurt. In zo'n netwerk is het vaak zo dat het bedrijf of de organisatie een kader schept voor de bewegingsvrijheid van een individuele deelnemer door de grenzen van het lidmaatschap of de graden van toegankelijkheid vast te leggen. Maar dat kader moet ruim genoeg zijn, zodat de gebruiker zelf kan bepalen wie hij toegang geeft tot de kennis die hij in het leernetwerk opslaat. Hijzelf kan ook bepalen welke mensen hij uitnodigt om commentaren te geven of deel te nemen aan discussies. Alleen zo ontstaat een voldoende mate van eigenaarschap.

#### **Box 8.4 Op zoek naar expertise**

Leny en haar collega's Levy en Louisa zitten op een dood punt. De in het lichaam afbreekbare materialen die ze gevonden hebben om de meniscussteun van te vervaardigen, zijn niet sterk genoeg om de door de patiënt erop uitgeoefende krachten te weerstaan en niet flexibel genoeg om de draaiingen die de patiënt maakt aan te kunnen. Ze zoeken naar mogelijkheden om antwoord op hun problemen te vinden in hun eigen persoonlijke netwerk. Maar je kunt moeilijk twitteren om hulp rond een nieuwe commerciële (!) innovatie in de maak. Dat is zoiets als op een uithangbord schrijven waar je mee bezig bent.

Beter leek het hen daarom om te vragen naar ervaringen van andere experts met dit materiaal in een van de professionele discussiegroepen op LinkedIn, zoals de Community of Polymer Research Professionals.\* Ook al ga je er niet precies het inhoudelijke antwoord vinden waar je naar op zoek bent, het helpt hen drieën wel verder in hun zoektocht naar het vinden van een expert met relevante kennis van het materiaal voor de meniscussteun.

\* <http://www.linkedin.com/groups?home=&gid=116018>

#### **Aansluiten bij niveau van digitale geletterdheid**

Zoals in hoofdstuk 2 al werd gesuggereerd, is het zinvol om voor de gemiddelde professional de drempel voor deelname aan een leernetwerk niet te hoog te maken en zo veel mogelijk aan te sluiten bij de digitale vaardigheden van de gebruikers. Een MLN kan zodanig ontworpen worden dat het de deelnemers toelaat en aanmoedigt om hun digitale leervaardigheden geleidelijk en stapsgewijs te ontplooiën. Door beginners simpele instrumenten aan te bieden kunnen zij toch de

meerwaarde van participatie in een leernetwerk ervaren. Als alle medewerkers van SME lid zijn van het sociale netwerk LinkedIn zou SME kunnen beginnen met het inrichten van een specifieke LinkedIn-discussiegroep waar de medewerkers hun externe collega's kunnen uitnodigen om deel te nemen aan discussies en zo ideeën uit te wisselen. HAL kan ervoor kiezen om de bestaande interne e-mailomgeving uit te breiden met discussiegroepen of een mogelijkheid om bookmarks met elkaar te delen. Omgekeerd moet ervoor worden gewaakt dat de werknemers met meer digitale vaardigheden het leernetwerk niet als te beperkend ervaren, hetgeen de kans dat zij afhaken zou vergroten.

### **Box 8.5 Verandering in kennisbehoefte**

Sjors is de oprichter van AnaTomDesign (ATD). Hij heeft na zijn opleiding van biomedisch ingenieur aan de TU Eindhoven ervoor gekozen om zelfstandig te gaan werken samen met twee vrienden, Max en Meggie. Max heeft aan de TUE product design gestudeerd en Meggie bedrijfskunde met specialisatie 2.0 marketing. Samen kunnen ze een complete dienstverlening bieden aan organisaties die op biomedisch terrein werken.

Dat lukt prima met hun kennis van zaken, enthousiasme en eerste resultaten! Inclusief hun wijdvertakte netwerk van oud-klasgenoten en vrienden op Facebook en LinkedIn kwamen ze er tot nu toe wel uit. Maar nu zijn hun ambities gegroeid. Met name door de expertise van Sjors in het computergebaseerd modelleren voor biomedische toepassingen (zoals die van HAL) merken ze dat hun netwerk prima voor algemene vragen werkt, maar niet voor heel specifieke vragen rond meer complexe projecten, zoals het meniscusstunproject van HAL.

Zijn organisatiegebonden leernetwerken dan voldoende als oplossing voor kennismanagement in een moderne professionele organisatie? Wij menen dat ook MLN's niet in alle situaties toereikend zijn en wel om de volgende redenen:

- Er is een groeiend aantal professionals dat een eigen persoonlijk leernetwerk heeft dat zich uitstrekt over de grenzen van de organisatie heen. Deze mensen zijn er moeilijk van te overtuigen om hun kennis in een besloten MLN te delen.
- De gemiddelde duur van een job vermindert en professionals veranderen regelmatig van organisatie. Deze mensen willen niet graag hun kennisopslag en -deling beperken tot één organisatie.

- Innovatieve kennisontwikkeling speelt zich in groeiende mate af buiten de grenzen van een organisatie. Het wordt steeds moeilijker om externen te ‘lokken’ om bij te dragen aan een MLN van één organisatie omdat de kennisdeling zich grotendeels op neutraal terrein begint af te spelen.

Traditioneel ‘hard’ kennismangement, sociaal ‘zacht’ kennismangement, persoonlijke leernetwerken en organisatiegebonden leernetwerken hebben elk hun specifieke waarde, maar schieten als vormen van kennismangement voor organisaties tekort. Hoe kan aan deze tekortkomingen tegemoet worden gekomen?

#### 8.4 Oplossingsrichting: hybride professionele leernetwerken

Het antwoord op de in de vorige paragrafen besproken tekortkomingen is een gecombineerde aanpak. Daarbij wordt gezocht naar een kennismangementomgeving die: 1. een leernetwerk onder regie van een organisatie koppelt aan 2. persoonlijke leernetwerken. Die koppeling kan op allerlei manieren worden ingevuld, meer en minder intensief bijvoorbeeld. We noemen deze gecombineerde aanpak hybride professionele leernetwerken. Een hybride professioneel leernetwerk bestaat dus altijd uit twee componenten, een leernetwerk dat onder regie van een bedrijf of instelling staat (dat noemen we dan het organisatiegebonden leernetwerk of managed learning network (MLN) en verscheidene persoonlijke leernetwerken (PLN).

##### 8.4.1 KENMERKEN VAN HYBRIDE PROFESSIONELE LEERNETWERKEN

Zoals aangegeven bestaan hybride professionele leernetwerken uit MLN's en PLN's. Zulke hybride leernetwerken kunnen veel verschillende vormen aannemen, afhankelijk van de behoeften van de organisatie en/of het individu. In deze paragraaf beschrijven we zeven onderscheidende kenmerken ervan.

#### **Box 8.6 Het hybride leernetwerk**

Ted, een jonge veertiger, werkt voor HAL en is een actieve social media-gebruiker. Hij twittert en blogt over zijn hobby ‘Citroën 2CV restaureren’, maar gebruikt diezelfde media ook voor zijn werk. Zo is hij een bekend gezicht geworden bij internetdiscussies op tv. Hij is net directeur geworden. Ted volgde Harry op die met pensioen ging. Meteen realiseert Ted zich dat er op korte termijn

heel wat moet veranderen om HAL van een duurzame toekomst te verzekeren. De tijd van de puur mechanische en mechatronische medische hulpmiddelen is voorbij. De overstap naar medische robots is HAL al aan het maken, maar Ted ziet voor HAL vooral ook toekomst in kleine intelligente implantaten, bio-afbreekbare hulpmiddelen en dergelijke. Vandaar dat hij eerder als hoofd R&D al wat projecten in die richting gestart is.

Met die toekomstambitie voor ogen ziet Ted dat de kennis van de medewerkers van HAL, hun vermogen te blijven leren, samen kennis te vinden, te delen en te ontwikkelen cruciaal is voor het welslagen van de nieuwe bedrijfsstrategie. Ted ziet dat de bestaande infrastructuur met een aparte afdeling Training & Schooling (T&S) niet de benodigde leerversnelling en ondersteuning van professionals kan bieden. En belangrijker nog, hij constateert in gesprekken met mensen van het meniscus- en earplug-team dat professionals vooral tijdens hun werk kennis met elkaar delen, vragen stellen en leren. Allemaal kennisstromen en contacten die nagenoeg volledig langs T&S heengaan. Zijn conclusie is dan ook dat het roer radicaal om moet. Voor enkel het geven van specifieke trainingen (centraal of regionaal) is de afdeling te groot, te duur en te log. Aan specifieke trainingen op afroep, just-in-time, zal nog wel behoefte blijven bestaan.

T&S afslanken of zelfstandig laten worden of verder niets doen, dat wil zeggen vertrouwen op de persoonlijke connecties van de eigen professionals, is geen optie. Als er iemand weet dat er veel te vinden is via het internet en de social media, is Ted het wel. Maar hij kent ook de keerzijde van de medaille. Het lange zoeken en toch niets vinden, maar ook het snel vinden van informatie voor je 2CV-restauratie en er nog vrienden bij krijgen, is inderdaad realiteit. Maar wat werkt voor een hobby bij de zoektocht naar bestaande kennis, is niet geschikt in een professionele context. Daar zoekt men niet alleen heel doelgericht naar specialistische kennis, maar is men vooral ook op zoek naar nieuwe oplossingen en kennis die iemand moet kunnen toepassen voor zijn eigen organisatie.

Ted heeft onlangs gehoord van een nieuwe variant, de zogeheten hybride professionele leernetwerken, die juist uitgaan van de professionele vereisten en die de informele dimensie van het leren

inbrengen. Hij is benieuwd naar wat dat voor HAL in de toekomst kan betekenen.

### **Interne versus externe gerichtheid**

Een hybride professioneel leernetwerk met een sterke interne oriëntatie zal vooral de nadruk leggen op de interne kennisdeling binnen de relatieve beslotenheid van een organisatie en slechts bij uitzondering gebruikmaken van externe netwerken. Indien leden van de organisatie gebruikmaken van externe platformen in hun persoonlijk leernetwerk, zal men vooral aandacht geven aan het ‘naar binnen halen’ van externe kenniselementen om ze intern te kunnen opslaan, filteren en gebruiken. De externe gerichtheid van dergelijke leernetwerken beperkt zich vaak tot een aanwezigheid op sociale netwerken voor marketingdoeleinden.

Een hybride leernetwerk met een sterke externe oriëntatie maakt veelvuldig gebruik van externe platformen en netwerken voor kennisdeling, maar ook voor kennisontwikkeling. Het interne deel van het leernetwerk kan daarbij beperkt worden tot het maken van afspraken over het gebruik van externe diensten of gezamenlijke trefwoorden, het aggregeren, filteren en archiveren van externe kennisstromen.

### **Gerichtheid op kennisartefacten en/of kennisprocessen**

Een leernetwerk bestaat uit mensen, communities en artefacten. Communities zijn kleinere leergemeenschappen of groepen van mensen binnen een leernetwerk met een specifiek leerdoel of een specifieke domeinfocus.

Hybride leernetwerken met een sterke gerichtheid op kennisartefacten hebben als voornaamste doel om expliciete kennis binnen een organisatie – in de vorm van documenten, data of andere kennisartefacten – op te slaan en te delen. Dergelijke leernetwerken zullen dan ook een goed managementsysteem bevatten, waarbij verschillende versies van artefacten kunnen worden opgeslagen en beheerd en waarbij categorisering en metadatering – het toekennen van sleutelwoorden als labels – een belangrijke rol spelen. De nadruk ligt in een dergelijk leernetwerk op het vindbaar maken van documenten en andere artefacten. De leeractiviteiten in het leernetwerk zijn dan vaak geconcentreerd rond die artefacten en omvatten commentaren, aanvullingen, discussies, verwijzingen, enzovoorts.

Hybride leernetwerken met een sterke gerichtheid op kennisprocessen hebben als voornaamste doel om impliciete kennis binnen een orga-

nisatie – aanwezig bij (groepen van) personen – te delen, te versterken en te vergroten. Dergelijke leernetwerken zijn vaak meer gericht op het vindbaar maken van personen, expertise en ervaring en op het faciliteren van verbindingen en (informele) conversaties tussen mensen. Artefacten spelen hierbij ook een rol, maar zijn sterker gekoppeld aan individuele mensen en worden eerder beschouwd als de ‘neerslag’ van de kennis en expertise van het individu of de groep. De leeractiviteiten in een dergelijk leernetwerk zijn gericht op het opbouwen en bevorderen van vertrouwen en relaties tussen mensen, het creëren van een aangename, creatieve sfeer waarbij het samen delen, beschikbaar maken én behouden, en de ontwikkeling van nieuwe kennis kunnen gedijen.

#### **Primaat bij organisatie of individu**

In een hybride leernetwerk met het zwaartepunt op het organisatorische kennismanagement worden medewerkers aangemoedigd om hun kennis in het MLN in te brengen en in die omgeving actief te zijn. Medewerkers worden aangemoedigd om hun PLN te koppelen aan het organisatorisch leernetwerk, waar de conversatie tussen de leden plaatsvindt. Het individuele leerproces wordt als het ware beschouwd als een positief neveneffect van het organisatorische leren. Het (besloten) MLN omvat de belangrijkste functionaliteiten van het hybride leernetwerk en kennisontwikkeling gebeurt voornamelijk in het MLN. Medewerkers die een organisatie verlaten, verliezen vaak de toegang tot de kennisomgeving.

In een hybride leernetwerk met het zwaartepunt bij het individu worden individuele medewerkers aangemoedigd om een eigen persoonlijk leernetwerk op te zetten en daarmee aan persoonlijke kennisontwikkeling te doen. Het MLN bestaat dan voornamelijk uit mechanismen om die kennis uit persoonlijke leernetwerken samen te brengen, op te slaan en beschikbaar te stellen voor alle leden. De conversatie tussen de deelnemers kan zowel binnen als buiten het MLN plaatsvinden. Het organisatorisch leren wordt daarbij als het ware beschouwd als een positief neveneffect van het individuele leren. Medewerkers die een organisatie verlaten, behouden hun eigen persoonlijk leernetwerk en het MLN kan blijvend de kennis van de voormalige deelnemers, indien zij daar toestemming voor geven, blijven toevoegen aan het MLN.

#### **8.4.2 ONTWERPOVERWEGINGEN VOOR HYBRIDE PROFESSIONELE LEERNETWERKEN**

Bij het ontwerpen van een hybride leernetwerk spelen verschillende ontwerpoverwegingen een rol. Die ontwerpoverwegingen zullen mede bepalen hoe een hybride professioneel leernetwerk wordt ingericht en

beïnvloeden de keuzes die men maakt in relatie tot de hiervoor besproken kenmerken.

### **Box 8.7 Karakteristieken hybride netwerk**

Cisca, als innovatiemanager net aangesteld door Ted, kent het circuit van externe dure trainingen, masterclasses, studiereizen en modelmatige consultancy-trajecten; ze heeft het in haar vorige werkkring bij een multinational zelf meegemaakt.

Voor het mobiliseren van de innovatieve kracht die HAL moet gaan krijgen is een vorm van leerondersteuning en kenniscirculatie nodig die: 1. altijd inzetbaar is en qua maatvoering aan te passen is aan de noden van het moment; 2. in de kern van de organisatie ingrijpt; en 3. direct aansluit bij vragen en issues waarmee de gekwalificeerde professionals zitten. Het gaat dan om goed opgeleide professionals die geen behoefte hebben aan een leerrelatie van het docent-studenttype, maar aan een samenwerking, aan openheid waar ieder als expert op het ene terrein en professional met leervragen op andere terreinen samen nieuwe perspectieven zoekt. Het zijn professionals die samen al uitvindend nieuwe benaderingen uitproberen en daardoor 'anders' met elkaar in gesprek raken. Zij spreken elkaar aan op het samen presteren en leren.

Juist de karakteristieken van een hybride professioneel leernetwerk sluiten aan bij die behoefte. Zo'n netwerk kan dan ook een omslag naar kennisontwikkeling tijdens het werk faciliteren. HAL's hybride leernetwerk faciliteert het professionele leren doordat het niet een apart systeem is, maar aparte faciliterende elementen biedt als integraal onderdeel van het werk en de werkomgeving. Ze laat de professionals zelf bepalen wat ze nodig hebben en gaat uit van: 1. het zelforganiserend vermogen van professionals; en 2. het gegeven dat het leren op het werk primair op de prestatie en de eigen organisatie gericht is. Zo krijgt men flexibele toegang tot relevante mensen met hun kennis en kennisbronnen in combinatie met gerichte advisering en ondersteuning van het constante en actuele leerproces van de professional op de werkvloer.

### **Organisatorische doelen**

Een eerste overweging betreft de organisatorische doelen die een organisatie wil bereiken met het inrichten van een hybride leernetwerk:

- Als men tot doel heeft operationele kennis en processen te optimaliseren, dan zal men veelal behoefte hebben aan een leernetwerk met een sterke interne gerichtheid, met een nadruk op kennisartefacten en een organisatorische focus.
- Leernetwerken die tot doel hebben strategische kennisontwikkeling en innovatie te ondersteunen, zijn zowel intern als extern gericht, met een nadruk op kennisprocessen gericht op het realiseren van eigen doelen in open allianties en verbindingen. Het hybride leernetwerk combineert daarbij een organisatorische en individuele focus.
- Als men tot doel heeft een externe reputatie te ontwikkelen of te versterken, dan richt men het best een leernetwerk in met een sterke externe gerichtheid, waarbij zowel de kennisartefacten als de kennisprocessen belangrijk zijn. Het primaat ligt daarbij zowel bij individuele medewerkers in hun rol als experts in een (wereldwijd) netwerk als op de organisatie als een kennisinstituut van reputatie.

### **Kennisdoelen**

Een tweede overweging betreft de kennisgerelateerde doelen die een organisatie wil bereiken, met name kenniscreatie, kennisdeling en/of kennisarchivering:

- 1 Als kenniscreatie het belangrijkste doel van een leernetwerk is, zal de nadruk vooral liggen op kennisprocessen en op het faciliteren van sociale processen en conversatie. Tijdens kenniscreatieprocessen worden voortdurend artefacten gecreëerd, maar die zijn vaak niet meer dan een voorlopige en tussentijdse neerslag van het creatieve proces en dienen als tussenstap in het vervolg van de dialoog en kenniscreatie.
- 2 Als kennisdeling het belangrijkste doel is, zijn artefacten en processen van even groot belang. Voor het delen van expliciete kennis is er behoefte aan sociale interactie rondom artefacten, voor het delen van impliciete kennis gaat het vooral om de (informele) sociale processen tussen leden en groepen, met een nadruk op faciliteren van conversatie, vertrouwen en veiligheid.
- 3 Als behoud van kennis het hoofddoel van een leernetwerk is, ligt het primaat bij het vindbaar maken van artefacten, personen en interacties tussen beide. Het primaat van het leernetwerk ligt bij de organisatie en niet zozeer bij de individuele medewerker.



**Waar bevindt zich de kritische kennismassa?**

Een derde overweging betreft de vraag waar de kritische kennismassa van een organisatie zich bevindt:

- Een organisatie waar het zwaartepunt van de kritische kennismassa zich voornamelijk bij de eigen medewerkers bevindt, zal primair een leernetwerk met een interne gerichtheid nodig hebben, zonder daarbij het raakvlak met de externe kennis uit het oog te verliezen. Voorbeelden zijn farmaceutische, petrochemische of softwaremultinationals met hun eigen kennisafdelingen.
- Organisaties waarvan het zwaartepunt van de kritische kennis zich niet bij de eigen medewerkers bevindt, zullen primair een externe gerichtheid nodig hebben om de interne kennis op peil te houden. Voorbeelden zijn productiebedrijven, dienstenorganisaties of onderwijsinstellingen.

**Hoe groot is de personele dynamiek?**

Een vierde overweging betreft de mate waarin kennismedewerkers zich langdurig aan een organisatie binden of met andere woorden de mate van mobiliteit:

- Als de kennis binnen de organisatie berust bij personen die langdurig aan de organisatie verbonden blijven, dan ligt het primaat van het leernetwerk bij het ondersteunen van kenniscreatie, -deling en -opslag op organisatieniveau.
- Als de kennis berust bij personen die slechts gedurende korte tijd binnen de organisatie actief zijn, ligt het primaat eerder bij het individu, wiens tijdelijke bijdrage geconsolideerd wordt in het MLN, hetzij in de vorm van artefacten, hetzij via conversaties in externe persoonlijke leernetwerken. Voorbeelden zijn internetbedrijfjes die vaak een groot verloop van medewerkers kennen.

**Omvang van de organisatie**

Een vijfde overweging betreft de omvang van een organisatie en haar financiële en technische mogelijkheden (zie ook hoofdstuk 5):

- Grote organisaties hebben vaak eigen afdelingen voor HRM, kennisbeheer of het ontwikkelen en beheren van ICT-infrastructuur. Deze organisaties zullen de voorkeur geven aan een interne gerichtheid en hebben vaak voldoende capaciteit (financieel en personeel) om gebruik te maken van eigen ICT-systemen om een leernetwerk vorm te geven.
- Kleinere organisaties zullen eerder extern gericht zijn en vaker gebruikmaken van externe systemen voor kennisontwikkeling, -deling en -beheer.

### **Vertrouwelijkheid van informatie en kennis**

Een zesde overweging betreft de mate van vertrouwelijkheid en de noodzaak tot geheimhouding van de informatie en kennis binnen een organisatie:

- Een organisatie die werkt met vertrouwelijke informatie zal primair een leernetwerk met interne gerichtheid hebben, waarbij de toegang naar buiten volgens strikte regels verloopt. De externe gerichtheid is vaak beperkt tot het binnenhalen van relevante externe kennis of het delen van kennis die officieel verspreid mag worden. Individuele medewerkers met een persoonlijk leernetwerk zullen zich vaak strikt aan de regels van vertrouwelijkheid moeten houden als ze extern actief zijn.
- Voor organisaties die voornamelijk werken met vrij toegankelijke kennis kan de gerichtheid zowel intern als extern zijn, afhankelijk van andere overwegingen.

### **Veiligheid versus openheid**

Een laatste en zevende overweging betreft de mate van veiligheid waar leden van een leernetwerk behoefte aan hebben:

- Deelnemers met een grote behoefte aan veiligheid willen vaak de toegang tot hun kennis kunnen afschermen voor anderen. Een intern gericht MLN met duidelijke toegangsregels is dan het meest geschikt. Externe informatie kan wel binnengehaald worden, maar informatie stroomt minder snel naar buiten.
- Deelnemers met een meer open attitude zijn wel vaker bereid om hun – onvolmaakte – kennis breed met anderen te delen. Voor hen is een extern gericht leernetwerk toepasselijker.

Belangrijk hierbij is dat de deelnemer aan een leernetwerk zelf de regie heeft binnen de grenzen en mogelijkheden van het systeem, en daarbij voor elk artefact en elk stukje kennis zelfstandig op elk moment in de tijd kan bepalen wie toegang krijgt.

## **8.5 Integratie van organisatorisch leernetwerk met externe persoonlijke leernetwerken**

Er zijn verschillende mogelijkheden om koppelingen te maken tussen een organisatiegebonden leernetwerk (MLN) en het persoonlijke leernetwerk (PLN) van de medewerkers.

### **Koppeling aan populaire externe diensten**

Een mogelijke koppeling is die aan de externe diensten die reeds door de medewerkers worden gebruikt. Een mooi voorbeeld daarvan is het gebruik van een social bookmarking-dienst als delicious.com of digg.com (zie ook hoofdstuk 5). Social bookmarking heeft immers de grootste meerwaarde als het gebruikt wordt door een groot aantal mensen. Een voorwaarde is dan wel dat de bookmarks die medewerkers delen ook terug te vinden zijn.

### **Aanwezigheid en activiteit op externe platforms**

Op externe sociale platforms zoals Facebook en LinkedIn ontstaat steeds meer professionele kennisdeling in – al dan niet besloten – groepen van gelijkgestemden. Op die platforms kunnen individuen terecht met vragen, maar ook deelnemen aan groepsdiscussies. Via deze externe platforms kan externe expertise worden gezocht, maar deelnemers zijn zelf vooral ook zichtbaar als expert. Professionals met een eigen persoonlijk leernetwerk zijn steeds minder bereid om deel te nemen aan ‘besloten’ kleinschalige, voorgestructureerde leernetwerken, omdat ze er minder snel antwoorden op hun vragen krijgen en er veel minder ‘conversatie’ met andere experts kan ontstaan. Organisaties kunnen ervoor kiezen om deel te nemen aan externe groepen en communities om zo het kennisbereik te vergroten. De meeste platforms ondersteunen notificaties voor hun groepsfunctionaliteit, zodat bijdragen in dergelijke groepen automatisch zijn te importeren in het eigen MLN.

### **Nodig medewerkers uit om hun individuele PLN bekend te maken**

Belangrijk bij het integreren van persoonlijke leernetwerken in een MLN is dat bekend is welke medewerkers een eigen individuele PLN hebben, welke instrumenten zij gebruiken en hoe daarin hun bijdragen zijn te vinden. Met andere woorden: hoe deel je binnen de organisatie de gegevens van hun ‘social media business cards’? Een handige manier om dit te bereiken is door te werken met uitgebreide gebruikersprofielen, waarbij elke medewerker naast interesses, contactgegevens en dergelijke ook elementen uit zijn ‘social media identity’ kan invullen, zoals zijn blogadres, Twitter-account, social bookmarkingpagina, LinkedIn-pagina, (discussie)groepen op LinkedIn, Facebook of Hives.

### **Van buiten naar binnen: importeer kenniselementen uit individuele PLN's**

Als een organisatie een uitgebreid arsenaal aan communicatiemiddelen aanbiedt in het MLN, zoals weblogs, wiki's of discussiefora, zullen

medewerkers die al een eigen weblog bijhouden als deel van hun persoonlijke leer- en kennisomgeving niet snel geneigd zijn om dat arsenaal te gebruiken. Het is mogelijk om de informatie uit die individuele blogs of fora te importeren in het MLN, bijvoorbeeld door middel van een of meerdere RSS-feeds. Ook kan het initiatief daarvoor aan de medewerkers worden overgelaten.

### ***Van buiten naar binnen: externe kenniselementen opslaan en beschikbaar maken***

Er zijn heel wat relevante externe kennisstromen die een organisatie kan binnenhalen in het MLN. Het gaat daarbij zowel om relevante, breed toegankelijke bronnen, zoals nieuwsbrieven, persberichten, tijdschriftartikelen of RSS-feeds op basis van zoekwoorden, maar ook om stromen die voortkomen uit de PLN's van de eigen medewerkers. Maar hoe moet nu die toevloed aan informatie worden opgeslagen, verwerkt en beschikbaar worden gesteld?

Informatie – die vaak tekstueel is, maar ook media-elementen kan bevatten – is lokaal op te slaan in een contentmanagementsysteem, zodat ze doorzoekbaar is. Als er veel RSS-feeds worden binnengehaald, kunnen met behulp van feed aggregators al die feeds worden samengebracht en beschikbaar gemaakt. Tevens bestaat de mogelijkheid een externe dienst te benutten – zoals Google Reader – of voor een intern platform te kiezen dat feeds kan aggregeren, zoals Drupal of een gelijkwaardig contentmanagementsysteem.

Elke feed uit een PLN kan meteen in het MLN worden gepubliceerd alsof het een lokale bijdrage is. Op die manier blijft de bron van de informatie herkenbaar en kan er ook – intern of extern – verder gediscussieerd worden over elke bijdrage.

### ***Kenniselementen filteren en taggen***

De grote hoeveelheid kenniselementen die vanuit externe bronnen het MLN binnenkomen, vraagt om een goed en gebruiksvriendelijk mechanisme om betekenis toe te voegen aan de afzonderlijke elementen. BRATS'en, zoals in hoofdstuk 5 beschreven, biedt hiervoor een goede oplossing en daarbinnen denken we dan met name aan de T van taggen. Taggen is een informele en flexibele manier om informatie te structureren. Externe RSS-feeds bevatten immers vaak al tags vanuit het bronsysteem, zoals delicious.com of de hashtags vanuit Twitter. Belangrijk is dan ook dat elk kenniselement dat in het MLN aanwezig is – of het nu intern is aangemaakt of binnengehaald is uit externe bronnen – vindbaar is, maar ook dat door alle medewerkers individueel ge-BRATS't kan worden.

### **Van binnen naar buiten**

Tot nu toe hebben we het in deze beschrijving vooral gehad over het binnenhalen, opslaan, filteren en ordenen van externe kenniselementen, een beweging van buiten naar binnen. Een belangrijke aanvulling op dit perspectief is de beweging van binnen naar buiten. Daarbij worden elementen uit het MLN geïntegreerd in het persoonlijke leernetwerk van de medewerkers, maar ook in externe platforms. Door actief deel te nemen aan externe platforms zoals LinkedIn-groepen, Twitter of Facebook, is er een veel groter bereik mogelijk van externe experts dan wanneer de kennisdeling zich beperkt tot het interne leernetwerk. Het exporteren van kenniselementen hoeft daarbij geen extra inspanning te vergen omdat bijvoorbeeld blogbijdragen in het MLN via een RSS-feed automatisch te koppelen zijn aan een profiel of groep op LinkedIn of Facebook. Bijdragen aan het MLN worden daardoor tegelijk ook externe bijdragen, die veel breder gelezen of becommentarieerd worden.

## **8.6 Tot slot**

Vanuit de vaststelling dat het vermogen van organisaties om kennis te mobiliseren cruciaal is in onze kennismaatschappij, hebben we in dit hoofdstuk een korte analyse gemaakt van bestaande systemen van kennismanagement.

Uit onze analyse blijkt dat: 1. strikt voorgestructureerde kennissystemen; 2. sociale vormen van kennisdelen in kleine groepen; en 3. persoonlijke leernetwerken (hoofdstuk 6) alleen niet volstaan. Wij betogen dat de 21ste-eeuwse professionele organisatie gebaat is bij hybride professionele leernetwerken, een flexibele combinatie van organisatorisch beheerde leernetwerken (MLN) en persoonlijke leernetwerken (PLN).

We hebben in dit hoofdstuk de belangrijkste kenmerken van hybride professionele leernetwerken beschreven en een aantal ontwerpoverwegingen geformuleerd, gebaseerd op de kenmerken van de organisatie die zo'n netwerk adopteert. Het hoofdstuk werd afgesloten met een aantal meer praktische tips om de integratie van MLN en PLN te realiseren.

Het genetwerkt leren met behulp van online sociale media is de laatste jaren in een ongekende stroomversnelling geraakt. Het gebruik van sociale media heeft een revolutie teweeggebracht in het dagelijkse werk van kennisprofessionals. De revolutionaire effecten daarvan op organisaties worden in de Verenigde Staten aangeduid met 'Enterprise 2.0', juist omdat integratie van genetwerkt werken en sociale media

een heel andere vorm van werken met zich meebrengt dan tot nu toe gebruikelijk was (in wat nu Enterprise 1.0 genoemd wordt). Netwerkencontacten tussen personen en organisaties worden steeds belangrijker en het einde van deze beweging is nog niet in zicht. De beschrijvingen in dit hoofdstuk zijn daarom een momentopname. We hebben geprobeerd een visie weer te geven op hetgeen nodig is om in de context van nu te leren op basis van een overzicht van de huidige stand van (onze) kennis.

## Referenties

### Aanbevolen websites

- Internet Time Alliance: een alliantie van een klein groepje consultants/auteurs die zich toeleggen op werkplekleren en de inzet van social media en netwerken in organisaties, met een focus op de toepasbaarheid en praktische inzetbaarheid van nieuwe media voor professionalisering, innovatie en creativiteit (<http://internet-timealliance.com/wp/>).
- The working smarter fieldbook: dit handboek is uitgebracht door de Internet Time Alliance (Cross, Hart, Jarcho, Jennings & Quinn, 2010) (<http://intertimealliance.com/book/>). Dit is een zogenaamd on-boek, een uitgave die voortdurend in beweging is en waaraan de auteurs online blijven werken en bijschaven. Het is een boek waarin op redelijk chaotische wijze een aantal pertinente ideeën, praktijkvoorbeelden, praktische tips et cetera bij elkaar is gebracht. Het is zeker interessant om als naslagwerk te raadplegen.
- Social Learning Handbook: A practical guide to using social media to work and learn smarter: in dit handboek en via haar website deelt Jane Hart haar inzichten (Corscham, UK: Centre for Learning & Performance Technologies; <http://c4lpt.co.uk/handbook/index.html>). Vaak in de vorm van handige checklists en praktische tips. Het Social Learning Handbook relateert een lijst van 30 nuttige tips aan een korte analyse van het werkplekleren.

### Literatuur

- Attwell, G. (2007a). The personal learning environments - the future of eLearning? *eLearning Papers*, 2(1).
- Bood, R., & Coenders, M. (2004). *Communities of practice, bronnen van inspiratie*. Utrecht, Nederland: Uitgeverij Lemma.
- Collison, C., & Parcell, G. (2002). *Learning to fly*. London, UK: Capstone.
- Grotendorst, A., van Aken, I., Sino, C., & van Veldhuizen, B. (2007). *Verleiden tot leren in het werk*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Gurteen, D. (2007). *KM2.0: KM goes Social*. Paper presented at the Online Information 2007, London, UK. <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/km-goes-social>.
- Johnson, M., & Liber, O. (2008). The personal learning environment and the human condition: from theory to teaching practice. *Interactive Learning Environments*, 16, 3-15.

- Poell, R. F. (2010). Opleiden op de werkplek. In N. Fleskens (Ed.), *Lang leve het leren!* (pp. 56-59). Helmond, Nederland: SBK.
- Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009, May 10-13, 2009). *When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of Facebook and LinkedIn*. Paper presented at the Proceedings of the ACM 2009 International Conference on Supporting group work, Sanibel Island, Florida, USA.
- Steinfeld, C., DiMicco, J. M., Ellison, N. B., & Lampe, C. (2009). Bowling online: social networking and social capital within the organization. *Proceedings of the fourth international conference on Communities and technologies* (pp. 245-254). University Park, PA, USA: ACM.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Boston, USA: Harvard Business School Press.