

E-Learning klaar voor herkansing

In zeven lessen naar volwassenheid

Door: Daan Assen en Vincent Perquin

De verhouding tussen technologie en leren balanceert continu tussen haat en liefde. Waar andere bedrijfsprocessen al lang gelardeerd zijn met technologie, kan ICT nog maar moeilijk vat krijgen op de HRD discipline. Na wat gerommel in de marge met computer-based training, leek e-learning met Internet als fundament de belofte van het huwelijk tussen technologie en leren in te gaan lossen. E-Learning heeft echter te maken gehad met groeistuipen. Er werd teveel gedacht in oude modellen, technologie was nog niet volwassen en er ontstond een e-learning hype resulterend in een ondoordringbare jungle van aanbieders. Succesvolle implementaties bleven schaars, return-on-investment onaantoonbaar en cursisten haakten bij bosjes af in online cursussen. Al met al heeft e-learning haar belofte nog niet waargemaakt. Toch biedt Internettechnologie interessante mogelijkheden om zowel de primaire leerprocessen als de ondersteunende HRD processen te verbeteren. Dat is misschien ook wel de reden waarom experts inmiddels al spreken over een tweede e-learning golf (Taylor, 2002). E-Learning lijkt struikelend op weg naar volwassenheid. Laten we dus vooral leren van de fouten die we tijdens de eerste golf hebben gemaakt.

Les 1: relaas van de uiteenspattende zeepbel

"The next big killer application for the Internet is going to be education. Education over the Internet is going to be so big, it is going to make e-mail look like a rounding error". Met deze gespierde taal luidt Cisco topman John Chambers in 1998 de e-learning hype in. Hij was één van de velen die op dat moment een grote toekomst zag voor de inzet van Internettechnologie voor leren. Marktonderzoekers ondersteunen zijn stelling en beloven investeerders gouden bergen. De ene groeicurve is nog steller dan de andere, terwijl voorspellingen zijn gebaseerd op drijfzand. Opportunisme regeert in die jaren. E-Learning startups schieten als paddestoelen uit de grond, opleiders worden nerveus, uitgevers beginnen e-learning content te ontwikkelen, consultants beginnen nieuwe adviesgroepen en IT bedrijven duiken in de opleidingsmarkt. Al deze bedrijvigheid leidde al snel tot een bont palet van producten en diensten: Learning Management Systemen, Content Management Systemen, elektronische leeromgevingen, Virtual Classrooms, auteursomgevingen, e-learning content, leerportalen in vele smaken en Quick Scans en stapels rapporten van consultants en onderzoekers. De markt werd al snel een ondoordringbare jungle waarin de serieuze aanbieders nog maar moeilijk te onderscheiden zijn van de hobbyisten en andere gelukszoekers. De zeepbel is uiteindelijk gebarsten omdat de torenhoge verwachtingen uiteindelijk niet werden waargemaakt. Slechts een beperkt aantal klanten wist de weg te vinden op de onvolwassen en aanbodgedreven e-learning markt. In 2001 kreeg de markt het bovendien zwaar te verduren door de algehele economische teruggang. Veel e-learningbedrijven waren grootmeesters geweest in het opmaken van geld, maar wisten geen winstgevendende activiteiten te presenteren. E-Learning raakte in een vrije val. De waarde van bedrijven werd geminimaliseerd en in korte tijd ging een aantal e-learning aanbieders failliet en er ontstond een ware stoelendans rond fusies, overnames en joint ventures. Inmiddels lijkt de markt al wat volwassener geworden. De segmentering van de markt in technologie, services, infrastructuur en content is de bril om naar de markt te kijken.

In al deze marktsegmenten hebben zich marktleiders opgeworpen. De groeipotentie van e-learning is gerelativeerd, het aanbod is gezuiverd en de klanten voor e-learning oplossingen weten inmiddels steeds beter wat er te koop is en wat ze willen kopen. De les die we uit de markt mee kunnen nemen op weg naar volwassenheid:

- Beschouw e-learning nuchter.
- Evalueer kritisch de toegevoegde waarde.
- Schat marktonderzoek moeten op zijn waarde in.

E-Learning is een veelbelovend fenomeen, maar zeker geen kip met gouden eieren of panacee voor alle opleidingskundige problemen.

Les 2: de appels en peren van e-learning

In feite heeft e-learning vanaf het begin te kampen gehad met een grote onduidelijkheid over de dekking van het begrip. Onder e-learning wordt doorgaans een groot aantal zaken van verschillend orderingsniveau geclassificeerd, hetgeen leidt tot onduidelijkheid. De een stelt dat cd-rom's en video onder e-learning vallen, de ander zegt dat Internettechnologie centraal staat. De een vindt dat e-learning alleen betrekking heeft op leerprocessen, de ander schaaft een breder HRD instrumentarium onder de noemer. Door deze onduidelijkheid over het begrip e-learning, worden vaak appels met peren vergeleken. Als we e-learning gebruiken als label voor alles wat uit het huwelijk tussen Internet en HRD is voortgekomen, is de term niet echt gelukkig gekozen. En dan hebben we het nog niet eens over de negatieve klank die e-learning mogelijk heeft overgehouden uit de eerste les. Als we de term e-learning willen blijven hanteren, zullen we ons er op zijn minst bewust van moeten zijn dat e-learning een micro- en een macroniveau heeft. Op microniveau gaat het bij e-learning wat ons betreft over de inzet van Internettechnologie in het primaire leerproces. Hierbij hebben we het dus over de Virtual Classroom sessie over belastingrecht en de web-based training over Microsoft Word. Dit zijn zaken die zonder discussie onder e-learning vallen. Op macroniveau is e-learning echter minstens zo interessant. Hierbij gaat het om de inzet van internettechnologie in de organisatie van de HRD-discipline. Doel hierbij is het efficiënt inrichten van processen, het realiseren van HRD instrumentarium waarmee medewerkers en managers zelf het HRD proces ten uitvoering kunnen brengen (denk aan 360-graden assessments, persoonlijke ontwikkelingsplannen en online portfolio's). Dit krijgt meestal gestalte in een leerportaal, een one-stop-shop voor opleiding en ontwikkeling in een organisatie. De aandacht ligt hierbij op het automatiseren van HRD processen en het realiseren van employee self-service concepten. Of we voor deze zaken uiteindelijk de term e-learning meenemen naar de tweede golf is nog onduidelijk. Op zich maakt dat ook niet zoveel uit. Als het beestje maar een naam heeft en als we ons maar bewust zijn van de dubbele bodem die het begrip kan hebben. Anders lopen we het risico dat we appels met peren blijven vergelijken.

Les 3: het kind en de hamer

Misschien kent u het verhaal van het kind en de hamer. Het komt feitelijk hierop neer: "Geef een kind een hamer en het zal overal op gaan timmeren". In analogie hierop: "Maak de opleider enthousiast over een nieuwe technologie en deze zal er elk opleidingsprobleem mee proberen op te lossen". Dit fenomeen hebben we in de beginperiode rond e-learning mee mogen maken. In veel gevallen hebben we gedacht dat e-learning een oplossing zou kunnen bieden voor alle opleidingsproblemen. Daarbij werd e-learning in den beginne teveel geassocieerd met het volledig digitaliseren van leerprocessen, hetgeen een utopie is. Nadat we ons bedachten dat dit tot nullen en enen reduceren van leerprocessen ons niet ver zou brengen (wat een verrassing!), wisten we nog net op tijd het vermaledijde blended learning te introduceren. Niet veel meer dan een marketingtruc van de e-learning aanbieders, want blended learning leidt ons weer naar de basis, namelijk leren. Het gedachtegoed achter de blended learning beweging kennen we al uit de instructietheorie van

Romiszowski (begin jaren tachtig). Hij sprak in zijn onwetendheid nog gewoon over leren. Dat je hierbij naar een passende mix van verschillende media zoekt, was zijn uitgangspunt. Dit hebben we dus opnieuw uitgevonden en als blended learning betiteld. E-Learning is namelijk in geen enkele vorm een totaaloplossing. Zowel in relatie tot digitalisering van leerprocessen als in de automatisering van de organisatie van de HRD functie biedt e-learning een aantal mogelijkheden. We moeten de impact en de reikwijdte echter wel relativeren. Als we dat doen en nadenken over de beste mix voor onze organisatie, slaan we uiteindelijk met onze e-learning hamer de spijker precies op zijn kop.

Les 4: goochelen met kosten en baten

Rond elke investering in organisaties zal rendement een issues zijn. Het feit dat we vaak in termen van return-on-investment spreken, geeft al aan dat we hier ook blind onze Amerikaanse broeders volgen. Zij strooiden ons zand in de ogen met business cases die aantoonde dat e-learning kosten zou besparen. IBM spande de kroon met een besparing die in de miljoenen liep. Deze besparing kwam grotendeels voort uit het feit dat duizenden consultants niet meer over de wereld heen en weer vlogen, in dure hotels zaten en ook hun kostbare tijd beter konden besteden. In Nederland krijgen we dit soort cases voor e-learning vaak maar moeilijk rond. Natuurlijk hebben we hier veel files en is een overnachting op de Veluwe best aan de prijs, maar reis- en verblijfskosten zijn bij ons natuurlijk van een andere orde dan in de VS. Je moet het toch al wel hebben over internationale e-learning projecten om nog enig uitzicht op kostenbesparing te hebben. Het probleem zit hem met name in de content. Het laten ontwikkelen van een gedegen e-learning cursus loopt aardig in de papieren. Zeker als er met multimedia en simulaties moet worden gewerkt om leerdoelen te bereiken. Daar moet je toch wel een aardige doelgroep voor hebben. Het is dan ook geen wonder dat de grote leveranciers van e-learning content in Nederland alleen vertaalde MS Office cursussen op de markt brengen. Dan heb je in ieder geval nog de totale Nederlandse beroepsbevolking als potentiële klant. Nee, om de baten tegen de kosten te laten opwegen moeten we het uit een ander vaatje tappen. Bijvoorbeeld door ons op het microniveau uit les twee niet te richten op het ontwikkelen van kostbare multimediale leerinhoud, maar op eenvoudige toepassingen om informeel leren te stimuleren. Of op het creëren van een digitale omgeving rond klassikale opleidingen. Dit in aansluiting op een les die Sloman (2002) ons meegeeft, namelijk dat benaderingen voor online samenwerken rond opleidingen steeds interessanter worden. Leren is namelijk een sociale activiteit. Op het macroniveau moeten we de baten zoeken in meer efficiëntie in de HRD processen door de inzet van technologie. Met een leerportaal kan bijvoorbeeld een faciliteit worden gerealiseerd waarin deze processen zijn ingebakken. Administratieve handelingen kunnen via het portaal bij medewerkers en managers worden neergelegd. Het Internet maakt het zelfs mogelijk om Economies of Scale (schaalvergroting) te creëren door activiteiten te outsourcen (Sloman, 2002). Dit zal op het terrein van HRM en HRD leiden tot het ontstaan van een nieuwe soort dienstverleners aan wie we activiteiten kunnen uitbesteden. Tot slot moeten we ons tijdens het goochelen met kosten en baten met name realiseren dat vele baten van kwalitatieve aard zijn. We kunnen op een gestructureerde wijze met HRD in de organisatie omgaan en veel informatie over de ontwikkeling van medewerkers verzamelen, consolideren en gebruiken voor benchmarking. Bovendien biedt e-learning ons de kans om organisaties echt in lerende organisaties om te turnen. Dat is wel wat gegoochel waard!

Les 5: bewezen recepten en rijpe ingrediënten

Hoewel e-learning kan bogen op een langere traditie van computer-based training zijn er geen recepten voor een succesvolle implementatie. Natuurlijk zijn er wel wat best-practices beschikbaar, maar voor onze eigen organisatie is het toch vaak lastig om te bepalen welk recept we willen bereiden (zie ook les 7) en welke ingrediënten we daarvoor nodig hebben. In les 1 hebben we al gezien dat we uit een aantal categorieën elementen nodig hebben. De markt is echter nog niet transparant en de oplossingen zijn nog niet altijd even

volwassen. Ten eerste is nog maar weinig technologie beschikbaar die integraal de volledige HRD functie kan ondersteunen. Een aantal Learning Management Systemen ontwikkelt zich wel in die richting en ook de leveranciers van personeelsinformatiesystemen komen met nieuwe oplossingen. Ten tweede is nog geen sprake van standaardisatie. Als we geen geïntegreerde oplossing kunnen vinden op de markt, willen we toch op zijn minst een aantal ingrediënten met elkaar kunnen verbinden. Dit is echter nog een utopie. Systemen communiceren nog niet in één taal met elkaar en ook de integratie van e-learning content in systemen levert nog problemen op. Ten derde is ook op het gebied van de e-learning content nog veel te verbeteren. We bewijzen we onze cursisten nog te vaak een slechte dienst met gortdroge en gestandaardiseerde web-based training. Deze veroordelen hen tot uren 'klikplezier', terwijl de cursist eigenlijk liever niet zolang aan de PC gekluisterd is. Hoewel de mislukte projecten en de krakkemikkige ingrediënten nog de overhand hebben, is er licht aan het einde van de tunnel. De technologische oplossingen ontwikkelen zich snel en inmiddels komen ook steeds meer ervaringen beschikbaar waarop verder gebouwd kan worden. De benodigde architectuur voor e-learning is inmiddels ook geen blinde vlek meer. Het zal ook niet lang meer duren voor commodity producten beschikbaar zijn en de langverwachte afspraken over standaarden hun beslag krijgen. E-Learning kan dan volgens voorgetreden paden geïmplementeerd worden.

[figuur: architectuur van e-learning oplossing]

Les 6: nieuwe wijn voor nieuwe zakken

De eerste auto die Henry Ford ontwikkelde leek op een gemotoriseerde koets en de eerste film was niet veel meer dan een geprojecteerd toneelstuk. Daar waar nieuwe technologie geïntroduceerd wordt, kost het de mens altijd enige jaren om de volledige potentie ervan te benutten. Het fenomeen oude wijn in nieuwe zakken dus. We gebruiken nieuwe technologie om de dingen die we deden op een zelfde manier te doen met behulp van de nieuwe technologie. Het duurt doorgaans lang voordat we met die nieuwe technologie de dingen ook echt anders gaan doen. Dan pas doen we echt recht aan de nieuwe technologie en maken er optimaal gebruik van. Voor wat betreft e-learning hebben we dat stadium nog niet bereikt. In analogie met de auto en de film hebben we rond e-learning de bestaande opvattingen over leren als uitgangspunt gebruikt. Geen wonder dat we dan blijven hangen in Virtual Classrooms en gortdroge Web-Based Training. Om e-learning succesvol te maken hebben we fundamenteel andere modellen nodig. We moeten nieuwe wijn hebben voor de nieuwe zakken. Enerzijds hebben we nieuwe didactische modellen nodig, ook wel aangeduid met digitale didactiek (Simons, 2002). Hierbij gaat het om nieuwe manieren om zowel het geformaliseerde als het informele leren te ondersteunen. E-Learning biedt mogelijkheden om beide vormen te integreren en elkaar te laten versterken. Ook op het terrein van de organisatie van opleiding en ontwikkeling zal e-learning leiden tot nieuwe modellen. Met name het business model voor HRD zal op de schop gaan. Sloman (2001) stelt dat de waardeketen van HRD aan herziening toe is. Volgens hem zullen de elementen uit de waardeketen die geen directe toegevoegde waarde hebben, verdwijnen. Andere activiteiten zullen als standaard producten worden ingekocht. Voor de tweede golf nemen we uit deze les mee dat we 'out-of-the-box' moeten denken. E-Learning zal leiden tot nieuwe modellen en processen voor de HRD discipline. Daarbij zullen we soms met pijn in het hart veel moeten veranderen. De opbrengst zal echter meer dan de moeite waard zijn en bijdragen aan acceptatie door gebruikers en management.

Les 7: zonder koers is het moeilijk varen

Om de volledige potentie uit e-learning te halen voor de organisatie is het van belang om aan te sluiten bij de bedrijfsstrategie. Het beleid voor HRD en e-learning in het bijzonder moet hier namelijk een afspiegeling van zijn. Een expliciete e-learning strategie is echter slechts binnen een beperkt aantal organisaties geformuleerd. De organisaties die daarbinnen ook nog eens integraal kijken naar aspecten als kennismanagement,

competentiemanagement en performance management zijn al helemaal schaars. Vaak worden e-learning projecten ad hoc gestart en zijn andere projectteams bezig met kennis- en competentie management. Hierin schuilt een groot gevaar. Een organisatie kan namelijk instrument A implementeren voor competentie management en instrument B voor e-learning. In het slechtste geval kunnen beide systemen op het moment dat de organisatie het licht heeft gezien niet met elkaar geïntegreerd worden. Voordat het algemeen management het door heeft, doen dan drie instrumenten exact hetzelfde en zijn gegevens op vier plaatsen opgeslagen. Het formuleren van een duidelijke strategie kan dit voorkomen. De kracht van e-business en ook van e-learning schuilt juist in de strategische en integrale benadering. Ga dus niet varen zonder eerst duidelijk een koers te hebben vastgesteld. Anders wordt het moeilijk om de vaart op de tweede e-learning golf tot een succesvol einde te brengen.

Deze zeven lessen uit de eerste e-learning golf vormen een bescheiden bagage op weg naar volwassenheid. Dat e-learning die volwassenheid uiteindelijk zal bereiken, staat wel vast. Terug kunnen we al lang niet meer omdat de digitalisering al te diep geworteld is. In feite is het ook al zo dat de HR managers die geen probleem hebben als de Internetverbinding er een dag uit ligt, zich eens moet afvragen of het geen tijd wordt voor verandering. Voor hen biedt de tweede golf een goed moment om goed voorbereid het ruime sop te kiezen voordat de zee voor hen wel eens voor altijd rustig kan worden.

Bronnen

- Taylor, C.R. (2002). *E-Learning: The Second Wave*. In: Learning Circuits. ASTD's Online Magazine about E-Learning. [Http://www.learningcircuits.org](http://www.learningcircuits.org).
- Sloman, M. (2002). *Breaking through the E-Barriers: There's more hope than hype*. In: Training & Development. Alexandria: ASTD.
- Sloman, M. (2001). *The E-Learning Revolution: from propositions to action*. London: CIPD.
- Romiszowski, A.J. (1981). *Designing Instructional Systems*. New York: Kogan Page.
- Simons, P, (2002). *Digitale didactiek: hoe (kunnen) academici leren ICT te gebruiken in hun onderwijs: Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar in de "didactiek in digitale context"*. Utrecht: IVLOS.

Dit artikel is verschenen in HRD Magazine (Kluwer) in 2004. Niets uit dit artikel mag gepubliceerd worden zonder voorafgaande toestemming van de auteurs. Met vragen en voor aanvullende informatie kunt u contact opnemen met Atrivision via info@atrivision.com of 053-4836360.