

Hoe zet je technologie in voor het organiseren van leren?

Door: Daan Assen

1. Inleiding

Internet is inmiddels niet meer weg te denken uit onze maatschappij en dus ook niet uit de wereld van opleiding & ontwikkeling. Hoewel de HRD professie niet voorop loopt met de inbedding van nieuwe technologie in haar vakgebied, is technologie inmiddels gemeengoed bij de organisatie en uitvoering van opleidingen. In dit artikel verkennen we de wijzen waarop technologie van dienst kan zijn bij de organisatie van het leren in organisaties. Hierbij komen de verschillende verschijningsvormen van e-learning aan de orde, passeren voordelen en toepassingsmogelijkheden de revue en zullen we ingaan op het implementeren en onderhouden van e-learning technologie.

Pauline Mulders is HR manager bij het adviesbureau GBV dat met 1500 medewerkers actief is met 4 kantoren in Nederland. Hoewel Pauline het afgelopen jaar een GBV opleidingsgids heeft samengesteld met aanbod van preferred opleidingspartners, regelen de managers alle opleidingen nog gewoon zelf. Daarbij is maar beperkt zicht op de uitgaven en de gevolgde opleidingen. Dennis de Vries, de directeur van het bedrijf, heeft onlangs op een congres iets gehoord over e-learning. Hij is ervan overtuigd dat dit de effectiviteit en efficiency van opleidingen zal verbeteren. Hij heeft nu Pauline de opdracht gegeven om voor de ondersteuning van het leren binnen de organisatie een 'online academy' opzetten. Omdat medewerkers vaak op detachingsbasis door het hele land werken, moeten ze op een flexibele wijze toegang krijgen tot opleidingsmogelijkheden. Daarbij moet rekening worden gehouden met het feit dat de kennis snel verouderd en het niveau van de medewerkers sterk varieert. Naast de inzet van de 'online academy' voor interne opleidingen, wil het bedrijf de academy ook inzetten als marketinginstrument richting klanten en partners. Bovendien moet naast het standaard trainingsaanbod ook een mogelijkheid worden geboden voor onderlinge kennisuitwisseling en is steeds meer behoefte aan thematische sessies door snel veranderende wet- en regelgeving.

2. Hoe nu verder?

Voor het implementeren van technologie ter ondersteuning van het leren binnen organisaties, oftewel e-learning, zijn de volgende vragen cruciaal:

- Welke activiteiten willen wij ondersteunen met technologie?
- Wat is de business case voor het inzetten van technologie?
- Wat zijn de gedetailleerde functionele eisen en wensen?
- Hoe selecteren we de juiste oplossing(en)?
- Hoe implementeren we onze leeromgeving?
- Hoe beheren we onze leeromgeving?

Vraag 1: Welke activiteiten willen wij ondersteunen met technologie?

De inzet van (Internet)technologie voor leren wordt doorgaans bestempeld als e-learning. E-learning is echter een heel breed begrip. Het kent verschillende verschijningsvormen die in discussies over het thema vaak door elkaar gehaald worden. De meest eenvoudige indeling van verschijningsvormen is de volgende (zie tabel 1):

Vorm	Beschrijving	Technologieën
e-administratie	Ondersteuning van processen voor management en logistiek van opleiding & ontwikkeling (b.v. planning, inschrijving, administratie)	Learning Management Systemen (LMS)
e-content	Ondersteuning van processen voor de ontwikkeling en uitlevering van leermaterialen. Online ontwikkeling en presentatie van leercontent.	Learning Content Management Systemen (LCMS); Authoring Tools
e-collaboratie	Ondersteuning van de didactische processen rond het primaire leerproces. Online tools die de samenwerking tussen lerenden en trainers/coaches bevorderen.	Elektronische Leeromgevingen (ELO); Virtual Classroom Tools; Wiki's;

Tabel 1. Verschijningsvormen van e-learning

In het geval van GBV is eigenlijk behoefte aan alle drie vormen van e-learning. Voor het opzetten van de centrale 'online academy' is een goede e-administratie de basis. Dit helpt Pauline zicht te krijgen op de leeractiviteiten en biedt de mogelijkheid om de opleidingsgids beter te positioneren en de strategie te realiseren. Als de basis van de 'online academy' staat, kan GBV de opleidingen steeds meer met e-content en e-collaboratie gaan ondersteunen. Via de e-content kunnen medewerkers meer individueel leren op de plek die en het moment dat hen het beste uitkomt. De e-collaboratie heeft de potentie om ervoor te zorgen dat het leren wel een collectief proces blijft. Cruciaal bij de inzet van technologie voor de organisatie van het leren is de vraag waarom. Technologie is slechts een middel en geen oplossing op zich. De vraag wat de business case voor de invoering van e-learning is, is daarom een goed vertrekpunt.

Vraag 2: Wat is de business case voor de invoering van e-learning?

Nieuwe technologie biedt, in relatie tot de organisatie van het leren, diverse voordelen. Leveranciers van oplossingen zijn niet te beroerd om u van een lange lijst te voorzien. Waar het echter om gaat is de business case voor *jouw* organisatie. Wat levert de inzet van technologie de organisatie op aan kwantitatieve, maar vooral ook kwalitatieve voordelen. Mogelijke voordelen zijn:

- Meer flexibiliteit door plaats-, tijd- en tempo-onafhankelijk leren.
- Snellere en goedkopere kennisoverdracht.
- Verbetering in de managementinformatie rond opleidingen.
- Efficiëntere processen voor opleidingsmanagement en – administratie
- Mogelijkheid om kennis uit de organisatie vast te leggen

De bovenstaande lijst is aardig, maar zegt weinig over een specifieke implementatie van e-learning technologie. Om een vertaalslag te maken, moet je een verbinding leggen met je eigen praktijk. Dit kun je doen door het opstellen van een specifieke business case. Deze heeft twee doelstellingen. Ten eerste is het een instrument om het management te overtuigen en het budget voor de implementatie te krijgen. Ten tweede is het de basis voor het meten van het succes van je initiatief. Pauline heeft voor

GBV ook een business case opgesteld voor de realisatie van de online academy. Een aantal elementen uit de business case staat in de onderstaande tabel (tabel 2).

Doelstelling	Meetpunt
Realisatie van de HRD strategie	> 50% van de medewerkers heeft vaardigheidsmeter en persoonlijk opleidingsplan in de online academy ingevuld.
Medewerkers op de hoogte van nieuwe wet- en regelgeving	Gemiddelde score op kennistest > 7.5
Verbeterde toegang tot kennis en leren voor medewerkers	Waardering van medewerkers gemiddeld > 7.0
Management informatie voor sturing op leren	Managers ontvangen maandelijks een rapportage van de gevolgde opleidingen en het bestede en resterende budget
Zicht op de opleidingsuitgaven	Minimaal 90% van de uitgaven via de online academy
Reductie van de opleidingsuitgaven	Meer dan 60% van alle opleidingen geboekt bij preferred aanbieders
Stimuleren van de kennisuitwisseling binnen de organisatie	Minimaal 500 interacties in de communities of practice

Tabel 2. Elementen uit een business case

Tip

Steek de business case in op basis van heldere, realistische en meetbare doelstellingen. Tegen deze doelstellingen meet je het resultaat van de invoering van de technologie. Beperk het aantal doelstellingen om focus te houden.

Het opstellen van een business case en de meetpunten blijft lastig. Een goede business case vereist een goede financieel economische onderbouwing en daarvoor heb je specifieke expertise nodig. Daarbij is het niet zo dat alle voordelen in financiële termen te vangen zijn. Sommige voordelen zijn kwalitatief of kennen teveel interveniërende variabelen. Desalniettemin blijft het opstellen van de business case een goed vertrekpunt voor de implementatie van technologie voor leren.

Vraag 3: Wat zijn de gedetailleerde functionele eisen en wensen?

Alvorens tot de implementatie van technologie voor organisatie van leren over te gaan, is het cruciaal om de eisen en wensen van de organisatie goed in kaart te brengen. Producten in de markt bieden een scala aan functionaliteit, maar het is cruciaal om de eisen en wensen van de organisatie als uitgangspunt te nemen en niet klakkeloos functionaliteit te implementeren. In dit traject kun je uiteraard wel in de markt rondkijken naar bestaande producten om van daaruit je idee te vormen. Op basis daarvan kun je ook alvast een lijst maken met producten en leveranciers die je in aanmerking wilt nemen.

Het in kaart brengen van de eisen en wensen biedt de mogelijkheid om alle belanghebbenden actief bij je initiatief te betrekken. Dit is met name belangrijk voor het bevorderen van de acceptatie en ter ondersteuning van het verandermanagement. In complexe organisaties is het wel handig om in dit geval de eisen en wensen te kanaliseren via een centrale stuurgroep waarin verschillende geledingen vertegenwoordigd zijn, omdat anders een vat vol tegenstrijdigheden kan ontstaan.

Tip

Kijk bij de eisen en wensen niet alleen naar het heden, maar ook naar de toekomst. Wat denk je over 2 of 5 jaar aan functionaliteit nodig hebben om het leren te organiseren?

In het geval van GBV heeft Pauline eerst rondgekeken op een beurs en congres en drie productdemonstraties gezien. Daarna is ze in sessies in de regio's de eisen en wensen gaan inventariseren. Dit heeft geleid tot een lange lijst, waarop de betrokkenen de prioriteit van functionele eisen en wensen konden aangeven. Het uiteindelijke document is geaccordeerd door de directie.

Vraag 4: Hoe selecteren we de juiste oplossing?

Voor de selectie van een oplossing is een offerteaanvraag of 'Request for Proposal' (RfP) de meest geëigende route. Hiervoor selecteer je een beperkt aantal leveranciers uit de markt op basis van beschikbare informatie of eigen marktonderzoek. In de offerteaanvraag schets je een beeld van de antwoorden op de eerste drie vragen, oftewel de gewenste vorm van e-learning, de business case en de wensen en eisen. Daarbij is het zaak om met name een antwoord van leveranciers te krijgen op de eisen en wensen die zijn geformuleerd. Een formaat om dit te doen, is in de onderstaande tabel beschreven.

Functionaliteit	Prioriteit/weging	Standaard	Maatwerk	Kosten maatwerk
Mogelijkheid tot zelfregistratie voor opleidingen	<ul style="list-style-type: none"> – Must have (40) – Required (30) – Nice to have (20) – Wish list (10) 	<ul style="list-style-type: none"> – Ja – Nee 	Beschrijving van het te verwachten maatwerk	Kosten van het te verwachten maatwerk
Autorisatie voor opleidingsinschrijving door de manager	<i>Must have</i>	<i>Ja</i>	-	-
Koppeling met de personeelsadministratie voor laden van medewerker gegevens	<i>Required</i>	<i>Nee</i>	<i>Upload script moet ontwikkeld worden</i>	<i>15.000 euro</i>
...

Tabel 3. Functionele eisen en wensen voor de offerteaanvraag (cursief voorbeeld antwoord)

Uiteraard is de dekking van de functionele eisen en wensen een belangrijk startpunt voor de selectie. Daarbij is het doel om de hoeveelheid maatwerk te beperken, omdat dit kostenverhogend werkt in het project, bij het onderhoud en bij het overstappen naar nieuwe versies van de technologie. Behalve het afvinken van functionele eisen en wensen vraagt u leveranciers ook om hun visie op uw vraagstelling en een offerte voor het implementatieproject. Verder is ook de persoonlijke en organisatorische match belangrijk bij het selecteren van een partner. Aangezien het gaat om een relatie voor de lange termijn mag dit niet onderschat worden. Het is daarbij belangrijk om een gevoel te ontwikkelen voor de schaalbaarheid van de oplossing en de expertise en flexibiliteit van de partner. Nodig daarom leveranciers altijd uit om de voorstellen persoonlijk toe te lichten. De uiteindelijke selectie kun je op basis van een scoringssysteem volledig systematisch doen of met wat meer vrijheidsgraden. Realiseer je dat in de eerste variant de uitkomst van het selectieproces zo goed is als de selectiesystematiek die je hebt opgezet. Als onderdeel van het selectietraject kunnen de presentatie van een casus uit de organisatie en een referentiebezoek bij een bestaande klant ook uitermate nuttig zijn.

Tip

Zorg dat je in je projectteam voor de selectie van een oplossing kennis en ervaring op het gebied van IT, project management, inkoop en HR(D) hebt. Het is aan te bevelen om iemand in het team te hebben die ervaring heeft met IT leveranciersselecties.

Tip

Bij de selectie van e-learning technologie is integratie een belangrijk aspect. Ten eerste moeten oplossingen integreren op basis van AICC of SCORM standaarden voor de uitwisseling van meta-informatie. Daarnaast vormt ook de integratie met andere IT systemen binnen je organisatie een belangrijk aspect.

Vraag 5: Hoe implementeren we onze leeromgeving?

Het selecteren van de technologie voor het organiseren van leren in je organisatie is al een project op zich. Als je echter een keuze hebt gemaakt, begint het echte project natuurlijk pas. Belangrijk vertrekpunt is dat hoewel het om technologie gaat, je het project niet moet zien als een IT project. Het gaat om verandermanagement in de brede zin van het woord voor alle belanghebbenden die rond het project een rol spelen. Hierbij moet voldoende tijd en ruimte beschikbaar zijn voor communicatie en interne marketing. De in te zetten mix voor het implementatietraject verschilt per organisatie. Wel zul je globaal altijd de volgende fasen tegenkomen:

Initiatie

De start van het project waarin je de kick-off hebt en de lijnen voor het project uitzet. In deze fase moet je je gedetailleerde projectplan hebben.

Ontwerp

In de ontwerpfase maak je het ontwerp voor de technologie qua functionaliteit en achterliggende processen. Dit leidt tot ontwerpdocumenten die uiteindelijk de basis vormen voor de realisatie van de oplossing.

Tip

Met name bij e-administratie implementaties is het ontwerp van de processen belangrijk. Maak hierbij gebruik van flowcharts en stem die af met alle bij een proces betrokken partijen.

Realisatie

Als het ontwerp gereed is, kan de ontwikkeling van de oplossing gestart worden. Hierin zal de functionaliteit geconfigureerd of gerealiseerd worden.

Tip

Je kunt ook een meer iteratieve aanpak kiezen in het project, waarbij je sneller in de realisatiefase start en met meerdere tussenproducten komt. Deze aanpak vraagt echter wel de nodige flexibiliteit binnen zowel het project als de staande organisatie.

Test & Acceptatie

Een test is nodig om de afstemming tussen ontwerp en realisatie te toetsen en te kijken of de technologie naar verwachting werkt. Als dat het geval is, zul je als opdrachtgever de oplossing formeel accepteren.



Uitrol

De uitrolfase heeft betrekking op de feitelijke lancering van de technologie binnen de organisatie. Hierbij spelen de communicatie en het verandermanagement een belangrijke rol. Ook moet de overdracht van project naar de staande organisatie nu plaatsvinden.

Tip

Neem een gefaseerde aanpak en begin bij de *quick wins*. Het is lastig en risicovol om een 'online academy' meteen breed uit te rollen. Je kunt faseren op doelgroep, aangeboden functionaliteit en aangeboden leerinterventies.

Vraag 5: Hoe beheren we onze leeromgeving?

Als de leeromgeving is uitgerold, heb je de projectfase achter de rug. Het is dan belangrijk om de dagelijkse operatie van de technologie geregeld te hebben. Hierbij is het in beginsel belangrijk om in de organisatie een formele eigenaar van de leeromgeving te hebben. Als je deze hebt benoemd, kun je de verdere besturing van de dienst inrichten. In het besturingsmodel breng je de strategische, tactische en operationele communicatielijnen rond de leeromgeving in kaart. Als je met je interne IT afdeling werkt, is een lijn naar hen belangrijk. Hetzelfde geldt als je met een externe partij samenwerkt. In beide gevallen is het raadzaam de afspraken vast te leggen in een 'Service Level Agreement' (SLA). Hierop kun je vervolgens de operationele dienstverlening beoordelen en aansturen.

3. Verwijzingen

- The eLearning Guild (2006). *382 Tips on the selection of an LMS or LCMS*.
- The eLearning Guild (2006). *339 Tips on the implementation of an LMS or LCMS*.

Dit artikel is gepubliceerd in het boek 'Ontwikkelingswerk: De rol van HR bij de ontwikkeling van mens en organisatie' van Kluwer. Niets uit dit artikel mag worden gepubliceerd zonder toestemming vooraf van de auteur. Voor vragen en/of meer informatie kunt u contact opnemen met Atrivision via info@atrivision.com of 053 4836360.