

## **E-learning, een 'must' of een 'trust'**

Door Chris Laarman en Anneke Kaptein

### ***Inleiding***

Is eigenlijk bij beslissingnemers wel goed bekend wat e-learning feitelijk is? E-learning behelst elke *leervorm* die gebruik maakt van een computernetwerk voor distributie, meerzijdige communicatie en facilitering van het leren binnen organisaties. E-learning wordt vaak gezien als een goed middel om afstandsonderwijs mogelijk te maken: het maakt plaats- en tijdonafhankelijk onderwijs mogelijk. Dus beslissingnemers in organisatie hebben eerst een paar cruciale vragen te beantwoorden.

### ***Cruciale vragen vooraf***

1. Welk doel staat jullie eigenlijk voor ogen met e-learning? Waartoe zouden jullie e-learning willen?

Dit is de meest cruciale vraag bij de start van een noodzakelijk voortraject om te komen tot een gedragen en werkend e-learning systeem. Je moet echt geen haast hebben, want een dergelijk traject tussen het moment van starten met een uitgebreid haalbaarheids-onderzoek tot en met oplevering van de laatste release, duurt gemiddeld 2 jaar. Hoe meer haast hoe groter de kans dat er heel veel geld wordt uitgegeven aan een uitgebreid systeem dat later niet wordt gebruikt door medewerkers. Het is te overwegen om geld uit te geven voor een haalbaarheids-onderzoek, daarvoor een budget af te spreken, om daarna pas te beslissen om e-learning wel of niet op te gaan zetten. Soms geef je geld uit om er zeker van te zijn iets niet te willen.....

In het beantwoorden van deze vraag gaat veel tijd zitten, met name door het houden van de interviews. Het grote voordeel van interviews is, is dat ze draagvlak creëren! Er is zeker winst te behalen uit e-learning-systemen, de uitgaven zijn op termijn terug te verdienen, mits er draagvlak is binnen te organisatie. Dus de volgende vraag ligt voor de hand:

2. Verwacht je weerstand, is er al voldoende draagvlak? Ben je van plan medewerkers te betrekken in het hele traject?

Zoals bij vraag 1 al aangegeven, bevorderen de interviewvragen de intrinsieke motivatie, zeker als medewerkers (bijvoorbeeld in een taskforce) kunnen en mogen meedenken en er een beroep wordt gedaan – al in de ontwerpfase – op hun creativiteit en ze het gevoel krijgen dat er naar ze wordt geluisterd. Medewerkers moeten dan wel hun ideeën terugvinden in de functionele ontwerpen.

3. Voor welke doelgroep wil je het systeem inrichten?

Vaak wordt in het begin 'te groot gedacht': erg veel en grote pakketten 'moeten' er allemaal inkomen op korte termijn en ineens. Dit levert veel teleurstelling op. Beginnen met kleine en bruikbare pakketten informatie die 'quick wins' in het draagvlak opleveren, vormen als het ware de pilot voor verdere en grotere pakketten die in een latere fase snel en zonder al te grote problemen kunnen worden toegevoegd.

Tevens gaat de vraag spelen voor wie binnen de organisatie de informatie bestemd moet zijn. Iedereen? Dat zijn er nogal wat.... Of eerst klein beginnen met enkele pilot-afdelingen?

Communicatie en draagvlak zijn hier de issues. Vaak wordt er een speciaal communicatie-bulletin in het leven geroepen.

4. Wat is de beginsituatie van de doelgroep c.q. de organisatie met betrekking tot computervaardigheden, en hoe is de infrastructuur in de organisatie?

Als je dit gaat onderzoeken, dan komen organisaties soms tot verbluffende uitkomsten. Soms kan er meer en sneller dan je denkt en andere zaken waarvan je aanvankelijk bedacht dat die wel snel zouden gaan, komen slecht van de grond. Vaak zijn er aanpassingen nodig in de IT-structuur, die onverwachte kosten met zich mee brengen. Vooronderzoek is dus onontbeerlijk.

5. Willen jullie aansluiten bij bestaande programma's, webbased, of willen jullie zelf leermodules (laten) ontwikkelen?

Er bestaan kant- en klare e-learning pakketten, heel vaak als 'open source software' te downloaden. Gratis, alleen moet je het pakket zelf met inhoud vullen. Kost veel inspanning, zeker als je nog moet bepalen om welke kennis het gaat.

Je kunt ook alles laten ontwerpen en bouwen inclusief de basissoftware, geheel naar eigen wensen en inzichten. Alles kost geld, dit erg veel.

6. Op welke manier zien jullie een systeem van e-learning geborgd in de organisatie, met name de afdeling P&O, werken jullie met POPs, wil je registratie van deelnemers en behaalde resultaten, hoe is de follow-up voor de medewerkers etc?

Het rendement op je investering wordt pas echt optimaal als alle betreffende informatie digitaal beschikbaar is, maar dan wel in onderlinge samenhang. Voor je het weet heb je een macramé van aan elkaar geplakte software. Hoe transparant is het persoonlijk dossier? Wat wil je eigenlijk vastleggen van het leertraject? Is er een koppeling met de beloningsstructuur?

7. Op welke wijze vindt training plaats, hoe organiseer je de scholing?

Hoe organiseren jullie alle trainingen nu? Wat vind je belangrijk om vast te leggen, nadat je hebt bepaald wat je belangrijk vindt om de medewerkers te leren. Opmerkelijk is dat veel computer ondersteund en webbased leren niet veel méér inhoudt dan een digitaal boek. Je 'slaat bladzijden om' en leest dat van het scherm. Dan kun je beter alles in boekvorm laten drukken. Van het scherm lezen is toch niet zo prettig als het lijkt. De meeste lezers printen immers toch hun mailtjes uit ... ? Echte webbased learning houdt in dat er sprake is van interactiviteit, net zoals bij een gewone cursus, waarbij mensen ook leren van elkaar. Kortom, in een e-learning systeem moet naast een gedegen digitale bibliotheek ook een vraag- en antwoord mogelijkheid zijn, met benoemde specialisten en docenten die vragen kunnen beantwoorden maar ook vragen en opdrachten kunnen verstrekken. Ook moeten er simulaties en oefeningen worden toegevoegd; toetsvragen die bij foutief beantwoorden doorverwijzen naar de bijbehorende kennispakketten, waarna de toetsvragen in een memotrainer later worden herhaald.

8. Vervolgens is het belangrijk om te weten hoe de cultuur t.a.v. scholing is. Wordt er veel verandering verwacht van medewerkers?

Heb je scherp heb je, hoeveel medewerkers er jaarlijks hoeveel cursUSDagen krijgen? Als je vindt dat er iets binnen de huidige cultuur moet veranderen, wat is dat dan precies en waarom? En wat is dan je gewenste cultuur? Hoe veranderingsbereid zijn je medewerkers?

### **Wat kost het zoal?**

In een eenvoudig schema staan de kosten voor e-learning afgezet tegen de kosten voor een 'traditionele' cursus. Ik besef dat e.e.a. voor discussie vatbaar is; het is slechts een indicatie.

In het eerste voorbeeld gaan we uit van een organisatie met ca 1700 medewerkers, die elk jaarlijks 1 cursUSDag volgen. Bovendien maakt de organisatie 1 cursUSDag zelf en 30% van de traditionele beschikbare cursussen zouden kunnen worden omgezet naar e-learning:

	<b>Kosten e-learning</b>	<b>Kosten traditionele cursus</b>
<b>Ontwikkeling</b>	€ 9.800	€ 8.000
<b>Uitvoering</b>	€ 798.350	€ 980.000
	€ 808.150	€ 988.000
winst tov trad.	€ 179.850	

De cijfers worden anders als we ervan uitgaan dat dezelfde organisatie haar medewerkers 3 cursUSDagen op stap stuurt en er 3 zelf samenstelt tegen een percentage van 30% omzetting:

	<b>Kosten e-learning</b>	<b>Kosten traditionele cursus</b>
<b>Ontwikkeling</b>	€ 29.400	€ 24.000
<b>Uitvoering</b>	€ 2.395.050	€ 2.940.000
	€ 2.424.450	€ 2.964.000
winst tov trad.	€ 539.550	

### **Voor- en nadelen**

Als belangrijkste *voordelen* gelden o.a. het flexibel leren (het leermateriaal is 24/7 beschikbaar); er wordt bespaard op tijd (trainingstijd, reistijd etc.) en op kosten (reis- en verblijfkosten, cursusruimte etc.); de aangeboden leerstof is voor alle gebruikers gelijk. Kortom:

- meer individuele communicatie
- in eigen tijd en tempo van cursist
- info overdracht is makkelijker, duidelijker en sneller (logistiek)
- beter begrip van de specifieke behoefte van de cursist/deelnemer
- mogelijkheid tot leren na en tussen de modules (continuïteit)
- vergroot betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid
- biedt mogelijkheid te reflecteren en vragen te formuleren, zonder last te hebben van medecursisten
- maakt een netwerk-community mogelijk

Als belangrijkste *nadelen* gelden o.a. dat niet elke leerstijl gestimuleerd wordt door een e-learning oplossing; bovendien wordt het leren / lezen op een beeldscherm door velen vermoeiend gevonden; zelfdiscipline en cognitieve vaardigheden zijn voor het zelfstandig leren met een computer nodig. En het gevaar dat medewerkers niet bewust leren en alleen maar 'al klikkend' het elektronische leermateriaal afwerken, zonder dat er een leerproces optreedt.