

Met e-learning zou kennis en kunde op uniforme wijze kunnen worden overgedragen, met allerlei bijkomende voordelen zoals het kunnen meten en sturen van leermomenten en -opbrengsten. Zijn we inmiddels een stap verder dan sec computer based training?

E-learning – wie zet de volgende stap?

Tekst en fotografie: Erik Bouwer

De meeste technologische oplossingen worden door mensen bedacht als antwoord op praktische vraagstukken. Maar in de praktijk stuit men vaak op het probleem dat de technologische toepassing mogelijkheden biedt die de organisatie nog niet kan behappen. Lopen leveranciers te hard of ontwikkelen bedrijven zich te langzaam? E-learning biedt uitgekende mogelijkheden om combinaties te maken met kennissystemen, aldus Bas Filippini, directeur van TeleTrain. Maar een koppeling tussen e-learning en de online kennisomgeving is nog een brug te ver.

De techniek loopt voorop

Verbind de online wereld van communities, interne blogs en kennisdatabases aan een e-learningtool, dat opent een wereld aan leermogelijkheden. Hester Mager, coördinator van de businessline Training & Education van TeleTrain¹: “Vanuit de omgeving waar de medewerker inlogt, komt er steeds meer aandacht voor interactieve communicatie. Waar men zich voorheen nog beperkte tot elektronische prikborden voor het – soms zelfs in één richting – plaatsen van berichten, wordt nu live communicatie steeds belangrijker. Chat wordt bijvoorbeeld vaker ingezet om tijdens e-learning direct contact te hebben en ook worden webcams gebruikt in virtual classrooms. Dit alles heeft vooral betrekking op de leeromgeving; de link met kennisdatabases is vooral aanwezig aan de kant van de content.”

In de e-learning content kan worden gelinkt naar externe gegevensbronnen, maar e-learningtoepassingen zijn in de praktijk in veel gevallen nog tamelijk statisch van karakter, of zoals Mager aangeeft: “een interactief boek”. Voor het UWV, een opdrachtgever waar TeleTrain een compleet e-learningprogramma heeft uitgerold, was die doelstelling overigens ruimschoots voldoende: de organisatie wilde in het opleidingstraject vooral het aantal contacturen reduceren. Mager: “Die wat meer statische vorm is in de meeste

gevallen ook de eerste stap die organisaties zetten. Jaren geleden hebben we onze virtual classroom gepresenteerd. Daarbij zijn alle deelnemers via een webcam gelijktijdig in een virtueel lokaal aanwezig. Degene die de beurt heeft, is in beeld. Technisch werkt dat uitstekend, maar organisaties zitten daar niet meteen op te wachten. Het is al een hele stap om van een boek of trainingsmanual over te gaan naar e-learning.”

“Op congressen en beurzen gaat het alleen maar over 3D, serious gaming, gesimuleerde omgevingen, maar er is een groot verschil tussen de technische mogelijkheden en hetgeen bedrijven aandurven”, zo concludeert Mager.

Koppeling tussen training en kennisbase

Volgens Bas Filippini, directeur van TeleTrain, ontwikkelt e-learning zich overigens wel: “E-learning wordt steeds vaker gevoed vanuit één database. Bijvoorbeeld via drie omgevingen: de webomgeving, de leeromgeving en het intranet. Er ontstaat een sterkere integratie met kennisdatabases. Dat leidt bijvoorbeeld tot een nieuwe tussenvorm, te zien als *realtime learning*, waarbij realtime advies en informatie wordt gegeven door middel van pop-ups.”

Een sector die voorop loopt met de inzet van e-learning is die van de call- of contactcenters. Het contactcenter is dan ook de ideale omgeving voor het toepassen van e-learning: de personeelslasten vormen er 70 procent van het totale operationele budget, de gemiddelde functieverblijftijd is er relatief kort. Met een hoog verloop is het erg aantrekkelijk om een deel van de training te automatiseren zodat de ROI en de productiviteit per medewerker toeneemt. Filippini noemt nog een praktische reden voor contactcenters om gebruik te maken van e-learning: “Een voordeel is dat je weet wat je medewerkers weten. Dat is voor een manager van een contactcenter belangrijk, want zijn medewerkers doen niets anders dan informatie inwinnen en overdragen.”



Hester Mager:
“... er is een groot
verschil
tussen de technische
mogelijkheden en
hetgeen bedrijven
aandurven.”

Feitjes leren is zonde van je tijd

De inzet van e-learning is nog niet zo zeer gericht op (leren) samenwerken, maar vooral op het toewijzen van leermomenten. Op dit punt is het contactcenter, waar de workload goed te plannen is, een geschikte organisatievorm. “Afhankelijk van de drukte plan je een kwartier e-learning”, zo illustreert Filippini, “Die mensen hoef je dus niet in een zaaltje te zetten.”

De planningssoftware van het contactcenter kan bepalen wanneer er wordt getraind, systemen kunnen op basis van competenties en competentieniveaus worden ingericht zodat de juiste inhoud bij de juiste medewerker terecht komt. Het is, met andere woorden, vooral de *logistiek van trainingstijd en -onderwerpen* die voorop staat bij de toepassing van e-learning. Er is volgens Mager en Filippini dan ook sprake van enige afstand tussen leren en kennissystemen. Mager geeft in dit verband aan dat het eigenlijk vreemd is dat de opleiding anders in elkaar steekt dan de kennissystemen waarmee men uiteindelijk gaat werken. Er is bijvoorbeeld ook weinig integratie met activiteiten van andere afdelingen – in een contactcenteromgeving is het vaak de gebrekkige samenwerking tussen het contactcenter en de afdeling marketing die tot problemen leidt in het klantcontact. Een bellende klant heeft dan bijvoorbeeld een vraag over een actie die geïnitieerd is door marketing, maar waar het kennissysteem van het contactcenter geen informatie over aanbiedt. Filippini en Mager zien in zo’n situatie wel

mogelijkheden voor een tutor-functie gecombineerd met spraakherkenning, waarbij op basis van steekwoorden relevante informatie wordt aangeboden uit alle beschikbare omgevingen. Ideaal voor de contactcenter agent die gewoonlijk zelf in een database op zoek moet naar voor het gesprek relevante informatie. “Het voordeel is dat het leren dan gekoppeld is aan het kennissysteem. Informatie verandert zo snel dat het zonde is om de feitjes te leren. Steeds vaker wordt in trainingsprogramma’s aandacht besteed aan het zoeken en vinden van informatie.”

De ROI van opleiden

Wie is voor het implementeren van e-learning de aangewezen gesprekspartner? Mager: “Dat wisselt sterk. Sommige contactcenters nemen zelf geen beslissingen over opleidingen. Contactcenter managers bijvoorbeeld zijn vaak gespitst op het effectief inzetten van het instrument – om verloopkosten te reduceren en grotere groepen gelijktijdig en uniform te kunnen trainen. We beginnen vrijwel altijd met het aanleveren van een business case, want daar wordt om gevraagd. Daarna wordt gestart met het oppakken van de introductietraining, want die wordt het vaakst gegeven en duurt het langst – daar kan dus gemakkelijk succes geboekt worden. Opleidingsmedewerkers zijn in tegenstelling tot de lijnmanager vaak meer geïnteresseerd in de mogelijkheden, maar minder in de business case.”

Door de specifieke situatie van het contactcenter is de vraag

Bas Filippini:
“Steeds vaker wordt
in trainings-
programma’s
aandacht besteed
aan het zoeken en
vinden van
informatie.”



E-learning Monitor

Onder de titel *E-learning Monitor* voert TeleTrain jaarlijks een onderzoek uit onder meer dan 100 contactcenters in Nederland, België en Duitsland. De laatste editie (2007) laat zien dat de interesse in blended leervormen is toegenomen. Uit deze E-learning Monitor 2007 komen verder de volgende zaken naar voren:

- 40 procent van de organisaties heeft reeds (vanuit de hoofdorganisatie) een LCMS (Learning Content Management System) en authoring tool;
- 20 procent van de ondervraagde contactcenters werkt reeds op een of andere wijze met e-learning modules en 63 procent is van plan om in 2008 e-learning actief in te gaan zetten in hun huidige opleidingsprogramma;
- 60 procent geeft aan te kiezen voor reeds gebouwde (off-the-shelf) standaard modules en deze aan te vullen met maatwerk uit eigen huis;
- 80 procent ziet een inhoudelijkere rol voor de trainingsafdeling en de trainers en verwacht een verschuiving naar de trainer als coach;
- er wordt een besparing van opleidingskosten voor standaard trainingen verwacht van minimaal 30 procent, mede door 1) verkorten van de leertijd, 2) verbeterde planning en verlaging van de kosten van docenten en zalen, 3) effectievere klassikale trainingen en 4) verbeterde meetbaarheid van opleidingsinspanningen;
- vooral de uitzendbureaus lopen voorop met plannen om e-learning in te gaan zetten voor hun populatie vaste en tijdelijke contracten; 100 procent van de uitzendorganisaties gaat zich de komende jaren focussen op de inzet van e-learning en elektronische leer- en werkomgevingen;
- 40 procent wil e-learning inzetten voor het testen/assessments van medewerkers;
- 10 procent wil e-learning inzetten voor het uitvoeren van simulaties voor de organisatie;
- 50 procent denkt dat e-learning ingezet kan worden voor het beantwoorden van FAQ's en het ondersteunen van andere kanalen in de organisatie, bijvoorbeeld de winkels;
- 20 procent ziet in e-learning kansen voor meer verkoop door klanten e-learning commercials te laten volgen.

Filippini geeft aan dat precieze cijfers over de omvang van de e-learningmarkt in Nederland moeilijk aan te geven zijn. "We kunnen uitgaan van het gemiddelde opleidingsbudget voor medewerkers in Nederland en op grond van de cijfers concluderen dat e-learning enerzijds een steeds groter deel van dit budget inneemt (van 5 procent begin 2003 naar 10 tot 15 procent in 2007 en 40 procent in 2010) en anderzijds ook weer een besparing oplevert in (klassikale) trainingen (30-40 procent)."

naar het rendement van training en opleiding van groot belang. Bedrijven uit andere sectoren hebben de rendementsvraag echter niet bijster hoog op de agenda staan. Het grondig en valide evalueren van opleidingen is al een hele toer en daarnaast vereist het werken met e-learning ook nog eens een andere werkwijze. "Opleiders en trainers moeten hun manuals in de kast durven laten staan en anders gaan werken. Er moet vertrouwen gekweekt worden dat je met e-learning hetzelfde kunt bereiken. Logisch", aldus Mager, "dat er dan gekozen wordt voor wat meer statische vormen van e-learning en niet zo zeer voor meer geavanceerde vormen waarbij kennis delen en samenwerken centraal staan."

Andere competenties

Klassikale trainingen zijn vertrouwd gebied voor de meeste trainers en opleiders. Wanneer deze professionals met een e-learningomgeving aan de slag moeten, wordt een beroep gedaan op andere competenties. "De trainer die gewend is in de spotlight te staan, dient te veranderen. Een goede trainer is natuurlijk een facilitator die het proces begeleidt", zo zegt Mager. "Je moet op een andere manier analytisch zijn om e-learning content te ontwikkelen. De klassieke trainer is vaak meer een doener, die ook de sociale interactie als passie heeft. Een e-learningontwikkelaar heeft, minder dan een trainer, de ruimte om gevoel en verhalen terug te laten komen in datgene wat moet worden overgedragen."

Ontwikkelaars moeten in staat zijn elektronische toetsen op te zetten, beeld- en audiobestanden te maken, beeldschermteksten samen te stellen. Waar een trainer ter plekke zijn benadering en werkwijze kan afstemmen op zijn publiek, kan de e-learningontwikkelaar alleen vooraf rekening houden met zijn doelgroep, zo somt Mager een paar zaken op.

Just in time learning

Toch is de rol van de klassieke trainer niet uitgespeeld, want lang niet alle kennis is via e-learning over te dragen. Socialisatie is het aangewezen mechanisme voor leerdoelen op het vlak van culturele waarden en normen, tone of voice, gedragsnuances, protocollen en processen. Dergelijke zaken worden in trainingsprogramma's aan de orde gesteld door trainers, gastsprekers of in de vorm van meeloopdagen. Het gaat in veel gevallen om impliciete kennis die niet gemakkelijk uit te schrijven is en waar een dialoog de meeste duidelijkheid verschaft. "Een voorbeeld: uitzonderingen op de uitzonderingen zullen niet snel in e-learning worden vervat", aldus Mager, die aangeeft dat andere didactische vormen dan e-learning ook vanuit het standpunt van afwisseling onmisbaar blijven. Daarnaast kan je weliswaar veel leerinspanningen afdekken met knowledge bases en slimme systemen, maar het is nog niet gebruikelijk dat

medewerkers via e-learning organisatiebreed leren kennis uit te wisselen, samen te werken en problemen op te lossen. “Dat zou mooi zijn, maar zo actueel is het niet”, aldus Filippini. En Mager: “Je zou willen dat alle cases die medewerkers meemaken als een soort jurisprudentie voor anderen toegevoegd kunnen worden aan de kennisdatabase. Maar het up-to-date houden van informatie is iets anders dan het bouwen van e-learning.”

Multitasken in de zapcultuur?

Jongeren zijn gewend om informatie te combineren en taken simultaan of snel afwisselend uit te voeren. Daarmee lijkt e-learning binnen de werksituatie met name geschikt voor jongere generaties. De werkelijkheid is anders. Mager kreeg met onderzoek dat zij uitvoerde bij nieuwe medewerkers van UWV zicht op onder andere voorkeuren en leeftijdsverschillen. De verschillen bleken erg klein te zijn, legt Mager uit: “Ook ouderen waarden e-learning. Het biedt een relatief veilige leeromgeving. De verschillen in beoordeling en waardering van e-learning zijn weliswaar groter dan bij de waardering van een klassieke opleiding, waar de meeste deelnemers meestal ongeveer dezelfde waardering geven. De helft van de respondenten gaf de voorkeur aan e-learning, maar er was geen verband met leeftijd.”

Bovendien kan er bij e-learning rekening worden gehouden met allerlei leerstijlen en -voorkeuren, aldus Filippini: “De flexibiliteit zit in de technologie. Als iemand niet meerdere malen kortdurend, maar liever wat langer achter elkaar met training of opleiding bezig wil zijn, kan dat worden aangestuurd door planningssoftware.” Hij ziet dan ook veel mogelijkheden voor *just in time learning*: leren dat op specifieke momenten en in specifieke situaties relevant is. “Er zijn dan allerlei vormen in een mix denkbaar: FAQ’s, tutor- en adviesfuncties, rapportages die de medewerker inzage geven in de kwaliteit van de eigen competenties. En ondanks het feit dat het leren meer fragmentarisch wordt als gevolg van het opknippen van training in onderdelen die bijvoorbeeld in daluren kunnen worden gevolgd, is de effectiviteit van de kennisoverdracht vergelijkbaar met andere vormen. De totale tijd is wel korter.” **IK**

1 TeleTrain, dienstverlener op het gebied van kwaliteit en kwantiteit van klantcontact, kent drie business units: Training & Education, Professional Services (consultancy) en Software Solutions. Hester Mager is coördinator van de businessline Training & Education, Bas Filippini is directeur business development. Filippini is ook co-auteur van het boek “E-learning voor Beslissers”.

Intellectueel Kapitaal

kenniseconomisch magazine
Intellectueel Kapitaal

www.ikmagazine.nl

Hoofdreductie
Henk Verbooy
Erik Bouwer
redactie@ikmagazine.nl

Adviesraad
drs. Arno Boersma,
prof. dr. Dany Jacobs,
prof. dr. Joseph W.M. Kessels
drs. Bart van der Meij

Aan dit nummer werkten mee:
Martin Apistola, Désirée Crommelin,
Dany Jacobs, Jaap Dijkstra, Willem
Koerselman, Hugo Louter,
Bart van der Meij, Bart Sattler,
Daniëlle van der Schans, Laura Vogels

Advertenties
Monique de Jong
Tel. 010 205 3479
moniquedejong@essentials-media.nl

Vormgeving en opmaak
Fraai ontwerp, Utrecht

Druk
DeltaHage, Den Haag

Uitgever
Essentials, Postbus 30179
3001 DD Rotterdam
Tel. 010 205 3479
info@ikmagazine.nl

Abonnementen
IK verschijnt 9 keer in 2008.
Een jaarabonnement kost € 59,-.
Losse nummers: € 12,-.
Alle bedragen zijn excl. btw en voor het
buitenland ook excl. verzendkosten.
Abonnementen dienen uiterlijk 2 maanden
voor het verstrijken van de abonnements-
periode te worden opgezegd.
info@ikmagazine.nl

Privacybeleid
Aan ons verstrekte NAW(+)gegevens van u als abonnee/lezer van IK zijn opgenomen in onze database. Conform de Wet Bescherming Persoonsgegevens gebruiken wij deze gegevens voor de juiste verzending van onze publicaties. Bovendien kunnen de gegevens worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Daarbij kunnen wij uw gegevens ter beschikking stellen aan zorgvuldig door ons geselecteerde derden. Indien u geen prijs stelt op deze extra informatie, kunt u dit, uitsluitend schriftelijk, kenbaar maken aan: Essentials, Postbus 30179, 3001 DD Rotterdam

©2008 – Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van de uitgever worden vermenigvuldigd of anderszins openbaar gemaakt.
ISSN 1569-3821