

e-Learning,

Strategies for delivering e-Learning in the digital age.

Dr. Marc J. Rosenberg

McGraw-Hill, New York

ISBN 0-07-136268-1

Boekbespreking

door Erik Huisman,

Onderzoeker en Senior Consultant e-Learning

EduTec, TUDelft

Algemene Beschrijving

Dit boek is wereldwijd een bestseller. Het is geschreven voor beslissers in organisaties die succesvol e-Learning willen invoeren en een strategie willen maken om dat dan ook te doen. Het behandelt:

- De benodigheden om een goede e-Learning strategie te bepalen
- Hoe online leren de training organisaties zal beïnvloeden
- Hoe online leren samenhangt met kennismanagement en andere aanpalende disciplines

Marc J. Rosenberg, Ph.D. (Belle Mead, NJ) is senior consultant bij Omnitech® Consulting Group

Hieronder ziet u de inhoudsopgave van het boek op hoofdlijnen:

CONTENTS

The Opportunity.

Learning Is a Lot More Than Training.
The E-Learning Revolution.

New Approaches for E-Learning.

Why Most CBT Doesn't Work and How It Can Be Better.
Knowledge Management: When Information Is Better Than Instruction.
Integrating E-Learning and Classroom Learning.

Organizational Requirements for E-Learning.

Building and Managing an E-Learning Infrastructure.
The Four C's of Success: Culture, Champions, Communication, and Change.
Justifying E-Learning to Top Management...and to Yourself.
Reinventing the Training Organization.
Navigating the Vendor Marketplace.
E-Learning on a Shoestring.
Creating Your E-Learning Strategy.
The Future of E-Learning.

Het boek telt in zijn geheel 344 pagina's Engelstalige tekst. Het geeft een zeer compleet beeld van de stand van zaken in het veld. Het helpt de beslisser door hem de gelegenheid te geven veel verhalen en achtergronden tot zich te nemen maar niet met rechtstreekse tips over wanneer wat en hoe. Voor de beslisser die weinig tijd heeft is het een redelijke opgave de essentie van het boek tot zich te nemen. Bovendien moet de Nederlandse beslisser rekening houden met verschillen tussen Nederlandse en (meestal) noord Amerikaanse bedrijven. Bijvoorbeeld het verschil in geografische afstanden en de perceptie van reistijden is enorm. Desalniettemin is het de moeite waard dit boek aan te schaffen al was het alleen maar vanwege de vele gevalbeschrijvingen van grote bedrijven als: AT&T, Cisco Systems, Dell Computer, IBM, Lucent Technologies, Merrill Lynch, Prudential, and U. S. West. Ook gastschrijvers als Elliot Masie ontbreken niet.

Inhoudelijke beschrijving

DEEL I: “the Opportunity”

Hoofdstuk 1 gaat over de basisbeginselen van leren en de bedrijfsmatige impact die leren heeft. Kort samengevat staat hier dat leren meer is dan laten opleiden of trainen. Het gaat om een voortdurend proces van verbeteren van competenties, waarin opleiden een belangrijk onderdeel is. Daarnaast moet leren gezien worden als een inspanning die ten goede moet komen aan de missie, strategie en bedrijfsmatige doelen van organisaties.

Hoofdstuk 2 leidt e-Learning als begrip in. Het geeft antwoord op de vragen wat e-Learning is, wat de geschiedenis ervan is en wat de voordelen van e-Learning zijn. Daarnaast gaat hij in op de noodzaak van een goede e-Learning-strategie.

Op pagina 28 geeft Rosenberg een definitie van wat hij onder e-Learning verstaat:

- 1) e-Learning is gebaseerd op netwerk technologie: instructiemateriaal en informatie kunnen altijd meteen worden geüpdate, bewaard, bevraagd, gedistribueerd en gedeeld.
- 2) Het betreffende materiaal wordt aan de eindgebruiker beschikbaar gesteld met gebruik van standaard Internet technologie
- 3) e-Learning behelst de breedst mogelijke kijk op leren, een kijk die verder gaat dan de traditionele paradigma van training. (dit wordt duidelijk in hoofdstuk 4)

DEEL II: “new approaches for E-Learning”

Hij lijkt deze definitie te kiezen omdat hij afstand wil nemen en houden t.o.v. andere aanpalende begrippen als “CBT” (Computer Based Training) en “distance learning”.

Dit is goed te begrijpen met het oog op hoofdstuk 3 waarin hij ingaat op de belangrijkste oorzaken en redenen waarom CBT niet werkt:

1. De inhoud was slecht
2. Het aangeboden lijkt niet genoeg op de beleving van het gerelateerde werk.
3. Vorm boven substantie: teveel aandacht voor technische hoogstandjes
4. Te weinig rekening gehouden met verschillen tussen lerenden (leerstijlen etc.)
5. De technologie was een barrière: installatieproblemen en ongeschikte hardware
6. De CBT kon niet als naslagwerk worden gehanteerd
7. Het leren met een CBT kreeg imago van “niet de moeite waard”
8. Cultuurproblemen (de cultuur van de ‘lerende organisatie’ vereist een omslag)
9. Saaiheid

Het antwoord op deze problemen heet e-Learning: het idee dat de lerenden kansen krijgen om iets te leren die verder gaan dan alleen het aanbieden van het traditionele trainingsconcept. Het gehele framework van e-Learning bestaat uit een wisselwerking tussen online training en kennismanagement, aldus Rosenberg.

In hoofdstuk 4 gaat Rosenberg dan verder met kennismanagement als thema. Hij definieert kennismanagement als volgt: (letterlijk vertaald) “*Kennismanagement ondersteunt de creatie, archivering en het delen van gewaardeerde informatie, expertise en inzichten binnen en tussen gemeenschappen van mensen en organisaties met dezelfde interesses en behoeften*” (pag. 67). Naast Kennismanagement en Training onderkent Rosenberg ‘Performance Support’ als derde element dat krachtig is om leren te ondersteunen. Met ‘performance support’ bedoelt hij software die rechtstreeks taken in het werken ondersteunt en soms zelf dirigeert. Op pagina 77 staat een tabel waarin de drie als onderling verschillend en aanvullend worden gepositioneerd. De tabel vat hoofdstuk 4 mooi samen. Daarom vindt u deze (gedeeltelijk) hieronder.

Tabel 4.1 Comparing Training, Knowledge Management and Performance Support.

Training	Knowledge Management	Performance support
Purpose is to instruct	Purpose is to inform	Purpose is to guide performance directly
Requires the interruption of work to participate (even online)	Normally requires less work interruption than training	Least interruption from work (ideally integrated directly into work tasks)
Program dictates how the user will learn	User determines how s/he will learn	Task at hand defines what the tool will do
		Learning is secondary to performance
Goal is to transfer knowledge to user	Goal is to be a resource to user	Goal is to assist performance (or do it completely)

Rosenberg gaat verder niet in op wanneer nu wat te doen. De rest van hoofdstuk 4 gaat over kennismanagement. Het gaat over typering van activiteiten en structuren die doorgaans als kennismanagement worden opgevat. Het enige opvallende punt is dat Rosenberg kennismanagement ziet als onderdeel van e-Learning en niet andersom. Hierop komen we in de beoordelende zin terug (zie 'Commentaar')

Hoofdstuk 5 gaat over het integreren van e-Learning en klassikaal leren. De kern van de boodschap staat in tabel 5.1 (pag. 120) en in het citaat van Geordi Laforge (fictieve figuur uit Star Trek: the Next Generation) *"I've always thought that technology could solve almost any problem. It enhances the quality of our lives.....lets us travel across the galaxy....even gave me a vision. But sometimes, you just have to turn the whole thing off."*

Tabel 5.1 meldt o.a. de volgende voorspellingen voor de gevolgen van de komst van e-Learning voor het klassikaal leren:

- Het klaslokaal is niet langer het standaard uitlevervehikel.
- The synergie tussen e-Learning en klassikaal leren zal meer verfijnd worden
- Er zal minder worden gedoceerd en meer gefaciliteerd.
- Er zal meer worden uitgegaan van originele bronnen als materiaal
- De begin- en einddatums zullen steeds minder relevant worden

DEEL III: Organizational Requirements for E-Learning

De eerste twee delen van het boek hebben in feite beschreven wat e-Learning is en geeft u de mogelijkheid te beoordelen of het een goed idee is voor uw organisatie. De derde deel van het boek, startend met hoofdstuk 6, helpt u bij het maken van een veranderplan in uw organisatie. Deel 3 is een goede inspiratiebron voor het maken van uw plan gegeven uw situatie. Het laat zich moeilijk samenvatten, omdat de informatiedichtheid hoog is en de nuance groot.

Enkele hoogtepunten om te schetsen hoe krachtig dit deel is volgen hieronder.

Hoofdstuk 6 tot en met 10 geven duidelijke tips en hints hoe om te gaan met specifieke problemen bij de veranderingen die e-Learning met zich meebrengt. Het gaat hier om:

- richtlijnen voor het klaarzetten van de technische infrastructuur (hoofdstuk 6)
- inzichten in cultuur veranderingen die noodzakelijk zijn en hoe deze te bewerkstelligen *tijdens* het proces van invoeren (hoofdstuk 7)
- bedrijfskundige verantwoording aan het topmanagement (hoofdstuk 8)
- hoe trainingsorganisaties en -afdelingen moeten veranderen (hoofdstuk 9)
- Hoe om te gaan met leveranciers om a) ze van uw lijf te houden of b) juist niet (hoofdstuk 10)

Hoofdstuk 11 gaat in op de relevantie voor kleine bedrijven. Deze hebben meestal niet het geld of de noodzaak om in e-Learning te investeren. Enkele voor de hand liggende oplossingen worden (kort) besproken:

- 1) Werk samen met andere kleine bedrijven, probeer het bijvoorbeeld te organiseren via brancheorganisaties.
- 2) Het kopen van de infrastructuur is te duur, daarom is huren van een externe infrastructuur vaak de enige oplossing, ook dit kan samen met andere kleine bedrijven.
- 3) Als u besluit het niet te doen, volg dan de ontwikkelingen en stap eventueel later in.

Hoofdstuk 12 gaat in op het maken van een projectplan om met e-Learning aan de gang te gaan. Het volgt eigenlijk letterlijk de standaarden zoals anderen melden over het maken van een projectplan (zie [1] Wijnen et. al.)

Hoofdstuk 13 sluit af met een visie op de toekomst van e-Learning.

De visie beschrijft de huidige situatie rond het vakgebied t.o.v. wat Rosenberg verwacht dat in de komende jaren aan ontwikkelingen zal plaatsvinden. Daarbij signaleert hij onderstaande trends en extrapoleert deze naar een te verwachten rustig vaarwater waarin de 'e' van e-Learning irrelevant wordt.

Enkele trends die Rosenberg hier extrapoleert zijn :

- De entree van het hoger management als beslissers over opleiden zal er in uitmonden dat leren als een van de sleutels voor de organisatiestrategie zal gelden
- De e-Learning-industrie zal verder indikken door overnames en fusies totdat daar een nieuwe gevestigde orde zal ontstaan.
- De discussie over e-Learning leidde terug naar principiële discussies over leren en herontwerp van kennisoverdrachtprocessen. Deze discussie zal leiden tot een nieuw basisgedachtegoed waarin e-Learning een geaccepteerd leermechanisme zal zijn.
- Er zal meer geleerd en minder opgeleid worden. Concurrerende instrumenten als intranet, kennismanagement en performance support nemen de plaats in van wat tot op heden met slechte instructiemiddelen wordt opgelost.

De 'e' van e-Learning wordt uiteindelijk irrelevant want het zal geen onderscheid meer weergeven. E-Learning zal uiteindelijk als normale leeroplossing worden geaccepteerd. Dit zodanig dat we het ons uiteindelijk niet meer kunnen voorstellen hoe het zonder ook al weer was.

Commentaar

Het schrijven van een boek over e-Learning is als het maken van een foto van een rijdende HSL-trein. In deze welhaast onmogelijke opgave is Rosenberg toch geslaagd. Als boek voor beslissers en projectplan makers is het een goede inspiratiebron.

Opvallend is dat kennismanagement door Rosenberg als onderdeel van e-Learning wordt beschouwd. Dat gaat mijns inziens iets te ver. Ik ga ervan uit dat de management kant van kennismanagement uiteindelijk het richtende en sturende element zal zijn in de lerende organisaties. De uitvoerende kant van kennismanagement (het inrichtende en verrichtende deel) kent meerdere mogelijke componenten zoals: communities of practice, Intranets, Datamining, kenniscentra. In dit rijtje hoort ook opleiden en leren thuis met of zonder 'e'. De discussie over de plaats van e-Learning t.o.v. kennismanagement zal nog wel even voortduren.

Ik deel de opvatting dat de uitdagingen rond de invoering van e-Learning vooral moeten worden gezien als veranderkundig en in de sfeer van cultuuromslag. Buitengewoon eens ben ik het met het idee dat deze verandering van cultuur *tijdens het gehele invoeringstraject* dient plaats te vinden en niet pas bij de uitrol van de gekozen oplossing.

Deel I en Deel 2 zijn af en toe wat langdradig en overcompleet. Voor de scannende lezer is het een redelijke uitdaging de belangrijke dingen er in een oogopslag uit te halen. Deel III is heel goed geslaagd. Af en toe meldt het open deuren (bijv. over projectmanagement) maar dat is niet zo erg.

Voor wie de tijd heeft het hele boek te lezen is dit een absolute aanrader. Voor wie iets minder tijd heeft hoop ik dat deze boekbespreking helpt.

Erik Huisman,
Onderzoeker en Senior Consultant e-Learning

Literatuur

[1] Wijnen, Renes en Storm, Projectmatig werken, 1984, Het Spectrum, Utrecht, ISBN 90 274 4489 7.