

E-learnings zijn hot! Het heeft een grote potentie voor organisaties. Het zou efficiënter en effectiever moeten zijn dan oude (klassikale) werkvormen. Toch hoor ik bij organisaties waar ik langskom dat de adaptatie van de tooling laag is: medewerkers gebruiken het simpelweg niet. E-learning kan zin hebben, maar worden vaak onzinnig geïmplementeerd. Op welke manier kun je de potentie van e-learning verzilveren?

Potentie voor organisaties

E-learning is een breed begrip. Het staat voor leerinterventies met behulp van (internet) technologieën.

Voordelen van deze technologieën zijn talrijk. De mogelijkheden om (1) op te schalen, (2) tijdigheid van de leerinterventie, (3) kans om op individueel niveau de juiste interventie aan te bieden, (4) dataverzameling met betrekking tot leren en (5) de talrijke mogelijkheden qua leervormen.

Directie weet genoeg als ze horen dat een wasstraat klassikale training van 8 uur vervangen kan worden voor een op individueel behoefte gerichte e-learning van 2 uur met daarbij een verlaging van de investering van 75%. Dit is overigens niet een vaste rekenregel, maar de business case komt vaak ongeveer hierop neer.

Let op, ik zeg hier niet dat de potentie er niet is! Het wordt alleen zelden gerealiseerd...

Geen toepassing van e-learning

Om te leren stelt Jennings¹ dat het samen leren en toepassen van wat aangereikt belangrijker is dan de leerinterventie zelf. Tijdens klassikale training wordt hier vaak op ingespeeld. Interactie wordt gestimuleerd en de koppeling naar de praktijk wordt expliciet gemaakt ("Wat ga je morgen anders doen?"). Vaak moet een trainer deelnemers motiveren, inspireren of te prikkelen om een deelnemer te activeren.

Enkel een e-learning als leerinterventie vraagt een grote persoonlijke betrokkenheid en motivatie om te leren. Die is er echter niet... De OESO concludeert dat in Nederland bij volwassenen de bereidheid om te leren lager is dan bij leeftijdsgenoten in andere OESO-landen en dat er weinig spraken is van een leercultuur².

In de praktijk zie je vaak dat werknemers binnen de kortste keren terug gaan naar de waan van de dag: aan het werk.

¹ 70-20-10 model

² OECD Skills Strategy, Diagnostic Report Netherlands, p. 24 en 25.

Een e-learning als middel, niet als doel

Leveranciers komen met de mooiste statistieken over het gebruik van de e-learning en leerrendement. Hoog gebruik door gamification, virtual reality of verscheidenheid van de e-catalogus. Ergens komt het op het volgende neer: Adaptatieverhoging door het verhogen van de aantrekkelijkheid en/of aansluiting op de belevingswereld van de doelgroep.

Gek is het niet dat een leverancier de e-learning als uitgangspunt neemt. Hij heeft vermoedelijk een significante investering gedaan in een bepaalde technologie.

Punt is alleen dat een e-learning een middel is voor het behalen van een bepaalde doelstelling. Een middel wordt gekozen nádat je scherp hebt geformuleerd wat de doelstelling is, niet andersom.

Voor het selecteren van een passende (leer)interventie doorloop je standaard een viertal vragen:



Begeleiding vanuit de leidinggevende nodig

Een e-learning zal niet vaak als passende middel uit de analyse komen, omdat een medewerker niet uit zichzelf bereid is om te leren. Technisch gezegd: de taakvolwassenheid bij een individu om te leren is veelal laag.

Zijn de voordelen van e-learning dan niet te behalen? Jawel, maar dan zal een medewerker eerst taakvolwassen moeten zijn in het zelfstandig leren.

Aan de hand van het Situationeel Leidinggeven model³ is inzichtelijk welke stijl passend is om het zelfstandig leren te ontwikkelen. Afhankelijk van de bekwaamheid en betrokkenheid wordt een bepaalde stijl aanbevolen. Het ontwikkelen van het zelfstandig leren gaat aan de hand van vier fasen. Pas bij de laatste fase kan leren gedelegeerd worden.

³ Situationeel leidinggeven model van Hersey en Blanchard

Probleem is dat veel leidinggevenden in staat zijn om slechts twee van de vier stijlen van situationeel leidinggeven toe te passen, namelijk instrueren en delegeren. Voor beide stijlen geldt dat een hoge mate van betrokkenheid bij de medewerker zelf benodigd is. Terwijl juist deze blijkbaar niet aanwezig is.

Het overtuigen of coachen zit veelal niet standaard in de rugzak van een leidinggevenden of zit ergens diep weggestopt. Dit is niet gek. Leidinggevenden zijn vooral bezig om op korte termijn resultaten te behalen, omdat ze daarop afgerekend worden.

Het implementeren van e-learnings zonder de juiste begeleiding is simpelweg onzinnig.

Op zinvolle wijze organiseren

Maar wanneer is een e-learning nou wel zinvol?

Belangrijk is dat de leidinggevende betrokken, bekwaam en in de gelegenheid is om een medewerker te begeleiden.

Betrokkenheid kan worden vergroot door inzicht te geven waarom de e-learning in combinatie met de juiste begeleiding bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen.

Bekwaamheid is simpelweg het ontwikkelen van de leidinggevenden in situationeel leidinggeven en inzicht in de e-learning mogelijkheden. Wat is de passende begeleidersstijl op een individu en hoe helpt e-learning bij het ontwikkelen?

Gelegenheid is een spannend onderwerp. Dit is hoofdzakelijk de verantwoordelijkheid van een organisatie zelf. In hoeverre heeft een leidinggevende de gelegenheid om iemand te begeleiden? Zijn er voldoende passende e-learnings? Heeft hij tijd en ruimte iemand te begeleiden?

De organisatie heeft de verantwoordelijkheid om passend beleid en ondersteuning te bieden om de leidinggevende in staat te stellen om medewerker op te leiden.

Met beleid wordt bedoeld dat er een consistente HR-strategie ontwikkeld wordt voor de gehele organisatie, die uiteraard afgeleid moet zijn van de algemene organisatiestrategie. Deze moet ook ondersteund worden door heldere en begrijpbare vastgelegde procedures. Dit helpt het voorkomen van een rolconflict: Een leidinggevende weet wat hij moet doen! Passend beleid stelt een leidinggevende in de gelegenheid om het gewenste gedrag te laten zien, namelijk het begeleiden van zijn mensen in het leerproces.

Ook zal een leidinggevende ondersteuning nodig hebben. Voordat de taak van het begeleiden wordt belegd bij een leidinggevende zullen zij voorbereid moeten worden. Het is mogelijk middels een leertraject om de leidinggevenden te ontwikkelen tot betrokken en bekwaam begeleiders van het leerproces.

Binnenbochten mogelijk?

Ok, wellicht is het eerder genoemde voor dit moment net te ambitieus voor dit moment.

Met een beetje creativiteit zijn er wel degelijk verschillende mogelijkheden om toch gebruikt te maken van de e-learning voordelen:

1. Vervang fysieke verbale kennisoverdracht met e-learning

Waarom zou je alles moeten vertellen als je de kennis ook kan overdragen in een video of (nog interessanter) met virtual reality? Leidinggevende hoeven niet zelf alles uit te leggen, maar verwijzen naar een e-learning. Voordeel is gelijk de uniformiteit van uitleg.

Onderdelen van trainingen worden zo ook vooraf aangeboden aan deelnemers. Zo wordt er of korter intensief getraind of is er langer de tijd voor interactie en toepassing.

2. Stimuleer/forceer het doen van e-learning

Er zijn mogelijkheden qua e-learning om mensen te laten oefenen in een simulatie. Ook is te toetsen of een medewerker een bepaalde vaardigheid heeft. Koppel een certificaat aan een e-learning en een verplichting om deze te behalen. Leidinggevenden kunnen vaak wel wat met de lijstjes waar ze op aangestuurd worden.

Voor talentmanagement zijn de voordelen van e-learning noodzakelijk. Het nemen van binnenbochten levert korte termijn besparingen op, maar om echt aan talentmanagement te doen, zal je op een zinvolle wijze moeten organiseren.

Over de schrijver:

Wouter Luchtenburg heeft in 2010 zijn Master Strategic Human Resource Management afgerond en heeft daarna 10 jaar lang werkervaring opgedaan op het gebied van leren en ontwikkelen. Daarbij heeft hij praktijk inzichten gekregen over hoe leren en presteren te combineren.

Sinds 2020 is hij als zelfstandige aan de slag en helpt hij organisaties bij het realiseren van leven lang ontwikkelen in combinatie met prestatieverbeteringen.