

Robin Gilaard (robin.gilaard@im-c.de) is Sales Manager Benelux IMC Information Multimedia Communication; een aanbieder van diensten en technologie voor Advanced Learning en Content Solutions.

Han van der Pool (han.van.der.pool@tnt.com) is Management Development Manager bij TNT en redactielid van het Tijdschrift voor MD.



Het Tijdschrift voor Management Development heeft in 2000 uitvoerig stil gestaan bij de opkomst van e-learning. Sinds de wisseling van het millennium maakt het gebruik van computers bij het trainen van medewerkers een stormachtige ontwikkeling door. Er werd voorspeld dat sessies in een duur conferentie oord met een trainer, met viltstift voor een flipover bord, zijn langste tijd zouden hebben gehad. Het was een start van veel bedrijven om met “e-learning” aan de slag te gaan. Inmiddels zijn in 2010 nieuwe informatie- en communicatietechnologieën inmiddels niet meer weg te denken. Door toenemende concurrentie in de ‘global economy’ zijn ondernemingen gedwongen om naar efficiëntere en effectievere manieren te zoeken om kennis te creëren, verspreiden en toe te passen. Dat we ooit zonder inter- en intranet werkten, is voor velen al haast niet meer voor te stellen.



33

## Container

E-learning is inmiddels een container begrip. Het staat voor alle aspecten van leerprocessen die met behulp van internettechnologie worden ingericht en uitgevoerd. Het is een ingeburgerde term in het vakgebied van Human Resource Development. In de eerste jaren van haar bestaan lag de nadruk vooral op het ontdekken en ontwikkelen van technische mogelijkheden om leerprocessen te ondersteunen met behulp van informatie- en communicatietechnologie. E-learning kan in brede zin gedefinieerd worden als:

*elke leervorm die gebruik maakt van een computer netwerk voor distributie, communicatie over en weer en facilitering.*

**E-learning richt zich op:**

- E-Administration (beheersen van leermateriaal en leerprocessen via een Leer Management Systeem)
- E-content (aanbieden van leermateriaal via Internet).
- E- Collaboration (leren via virtuele teams)

&gt;&gt;



E-Learning programma's worden inmiddels in ruime mate aangeboden. Zowel op het gebied van applicatie-leren (leren werken met softwarepakketten) als voor algemene managementvaardigheden. "Learning portals" zijn in grote mate toegankelijk via internet voor individuele deelnemers met een specifieke leerbehoefte. De websites voorzien de gebruiker van de mogelijkheid om informatie op te vragen en ook om zelf een bijdrage te leveren. Dit wordt ingevuld met verschillende functionaliteiten. ICT-toepassingen vervangen inmiddels een deel van de 'fysieke'-leertrajecten.

E-learning heeft zich feitelijk mee ontwikkeld met de veranderende opvattingen over leren en opleiden in organisaties. Bij de toepassingen van computer based training (CBT) begin jaren negentig, bepaalde de organisatie wat en hoe er geleerd werd. Door de opkomst van internet ontwikkelde computer based training zich tot e-learning 1.0. Het internet maakt distributie van modules via internet mogelijk. E-learning 2.0 zet de lerende nu zelf meer in een centrale rol.

Tijdens deze virtuele leertrajecten wordt uitgegaan van het volgende leerproces:

- leren ontdekken, verwonderen en openstaan voor nieuwe inzichten;
- leren je optimale leerroute zelf vast te stellen;
- leren vinden en selecteren van informatie (databases, I-net, literatuur, netwerken, files, collega's);
- leren eigen maken van informatie;
- leren toepassen van informatie, kennis gebruiken om tot gewenst gedrag te komen in specifieke praktijksituaties;
- leren creëren (nieuwe inzichten genereren op basis van kennis, eigen inzichten en de praktijksituatie);
- delen van kennis, nieuwe inzichten en ervaring met anderen.

## De volgende generatie "leeroplossingen"

Veel Nederlandse bedrijven maken inmiddels gebruik van leerprocessen die met behulp van internettechnologie worden ingericht en uitgevoerd. Dit gebeurt meestal via "blended learning" waarin klassikale trainingssessies worden ondersteund door training en informatiesessies toegankelijk via internet. In de huidige economie is kennis verworden tot een vluchtig iets. Ging vroeger

opgedane kennis en vaardigheden soms levenslang mee, tegenwoordig heeft kennis volgens onderzoek een 'levenscyclus' van ongeveer twee tot hooguit vijf jaar. Zaak is om bestaande kennis up-to-date te houden en waar nodig nieuwe kennis te vergaren in een zo kort mogelijk tijdsbestek.

## Maak het leren persoonlijker

Goed opgeleide managers/high potentials zijn de kritische succesfactor voor organisaties om competitief te blijven en te groeien. Gezien de afname van goed opgeleide managers vanwege demografische veranderingen, is het huidige HRD-beleid aan verandering onderhevig. Indien een manager de organisatie verlaat, kunnen HR-managers niet meer verwachten dat deze positie door externe personen of organisaties snel kan worden ingevuld. Het zijn juist bestaande managers die extra aandacht en ontwikkeling nodig hebben en verdienen om door te kunnen groeien. Deze mensen zijn vaak zeer goed opgeleid en weten hun weg te vinden om snel, flexibel, sociaal en efficiënt te leren.

## Volgende generatie Learning Management

Individuele eisen zijn in het verleden niet altijd in ogenschouwen genomen bij ontwikkelingen rondom e-learning; en organisaties kozen vaak voor de gestandaardiseerde aanpak van het leveren van standaard content voor grote groepen werknemers. In de nabije toekomst zal de nieuwe generatie leertechnologie dit probleem oplossen door geïntegreerde, intelligente oplossingen voor de lerenden aan te bieden. Leerpaden zijn al gepersonaliseerd en op maat gesneden, en individuele ontwikkel- en carrièrepaden worden al geïntegreerd in Talent- en Leermanagement oplossingen. Leermanagement systemen (LMS) zullen nog gedetailleerder aangeven wat lerenden nodig hebben en bieden hen dat meteen aan. State of the art leermanagement systemen ondersteunen het complete proces van recruitment, performance management, competency management, carrière- en opvolgingsplanning en alle opleidings- en trainingsactiviteiten. Deze holistische aanpak ondersteunt de organisatie bij strategische beslissingen en geeft tevens inzicht in huidige vaardigheden en potentieel binnen de organisatie. En geeft de mogelijkheid veranderingen snel door te voeren en nodige maatregelen te treffen om vaardigheden managers naar een hoger plan te brengen.

## Nieuwe trend

De nieuwe trend in e-learning is “Responsive Open Learning Environments” (ROLE). Dit wordt ondersteund door het Europese Unie als belangrijke leertechnologieproject voor organisaties. In ROLE wordt een gepersonaliseerde, intelligente trainingsomgeving ontwikkeld door de lerende zelf. Dit stelt lerenden in staat hun eigen leeromgeving te creëren zoals zij dit graag praktisch zien om optimaal te kunnen leren en presteren. Leerservices, content en functies die het beste bij hen passen worden hen toegewezen. Deze diensten kunnen worden geïntegreerd in de LMS en sociale netwerken als LinkedIn, Twitter en YouTube en andere sociale netwerken. Zoals studenten op Universiteiten en hogescholen al hun eigen leeromgeving thuis creëren om optimaal te kunnen studeren zo kunt u dit voor uw werknemers doen.

De ROLE infrastructuur stelt de lerende in staat een Persoonlijk Leeromgeving te ontwikkelen en organiseren zodat de betrokkenheid optimaal is en de lerende centraal staat. De integratie van leren met andere onderdelen van het sociale leven van de lerende zal worden gefaciliteerd, zodat de lerende gemotiveerder zal zijn en er persoonlijk betrokken bij zal blijven. De ROLE leerservices en tools zullen nieuwe uitdagingen voor samenwerken en leren binnen communities als voor opkomende markten, nieuwe initiatieven ondersteunen.

De meest belangrijke ontwikkeling is de verschuiving van een leeromgeving voor iedereen naar een gepersonaliseerde, individuele

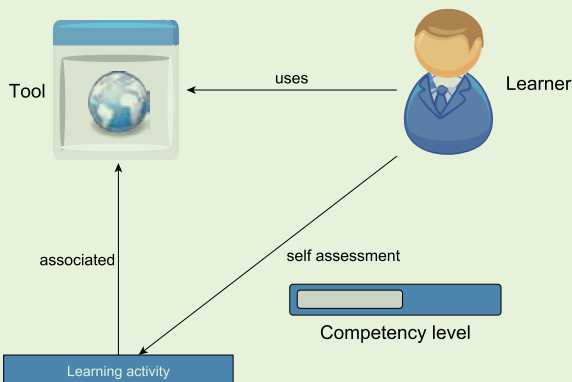
leeromgeving op maat waarbij werknemers – naast standaard producten en diensten – hun eigen leeromgeving kunnen samenstellen zodat leren efficiënt, sociaal en vooral erg leuk zal zijn en blijven.

Uit onze ervaring blijkt dat er twee kritische succesfactoren zijn voor de acceptatie van e-learning. Allereerst moet er een goede interne marketing zijn. Werknemers staan positiever tegenover e-learning als het in de organisatie goed gepromoot is. Ten tweede is support een belangrijke factor voor de acceptatie van e-learning. Medewerkers hechten veel waarde aan goede support op het gebied van techniek en inhoud. Tevens wordt onder support verstaan de ondersteuning van e-learning door het hoger management.

Vandaag de dag zien vele HRD-managers dat ze te weinig informatie beschikbaar hebben over persoonlijke- en zakelijke ambities van hun managers. Je ziet tegenwoordig meer informatie op het internet over hun vaardigheden, carrièreplannen en speciale interesses dan in de database van de eigen organisatie. Op lange termijn zal ROLE dit gat opvullen. Om de lerenden de juiste tools op elk moment aan te bieden, vraagt ROLE een individueel gebruikersprofiel op. Afhankelijk van de uitkomsten van deze individuele assessment biedt ROLE nieuwe leertools en bijbehorende leeractiviteiten aan. De lerende kan dan zelf bepalen of hij de HRD manager toegang verleent tot deze gegevens. Dit betekent voor de eerste keer dat HRD managers echt op een gestructureerde manier toegang krijgen tot de verborgen competenties van hun managers. HRD managers kunnen hier hun voordeel mee behalen door deze verborgen competenties in te zetten voor toekomstige uitdagingen binnen de organisatie. Bijvoorbeeld een manager die goed Spaans blijkt te spreken en ook nog eens vele reizen door Zuid-Amerika heeft gemaakt, te benaderen en in te zetten op toekomstige projecten in deze regio waar de organisatie haar marktaandeel wil uitbreiden. | [Md](#)

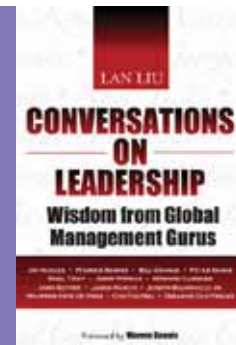
### Archief Tijdschrift voor Management Development

- De elf geboden voor succesvolle e-learning trajecten (juni 2002)
- E- Learning; Een proces van vallen en opstaan (september 2001)
- Collaborative learning. (juni 2001)
- Virtual Business School (maart 2001)
- e-Learning (december 2000)



# Boekbespreking

<b>Titel</b>	<b>Conversations on Leadership - Wisdom from Global Management Gurus</b>
<b>Auteurs</b>	<b>Lan Liu</b>
<b>Uitgever</b>	<b>John Wiley and Sons (2010), ISBN: 978-0-470-82569-3</b>
<b>Bespreking</b>	<b>Han van der Pool (MD Manager TNT)</b>



Het boek “Conversations on Leadership” bevat veel interessante dialogen met “leading thinkers” zoals Warren Bennis, Jim Kouzes, John Kotter, Noel Tichy, Peter Senge, James March, Howard Gardner, Bill George, Joseph Badaracco en Manfred Kets de Vries. Zij zijn auteurs van geprezen managementboeken, professor op business schools zoals Harvard, Stanford, INSEAD, IMD, en key-note sprekers op congressen. Zij hebben ieder een eigen visie over het fenomeen Leiderschap. Dit is een intrigerend fenomeen. Iedereen weet dat het bestaat, maar vaak kunnen wij er niet precies een vinger op leggen wat het inhoudt. Er bestaan ongeveer net zo veel definities van leiderschap als er publicaties over zijn verschenen. (Google kent op “leadership” ca. 121 miljoen hits). Leiderschap is echter wel bepalend voor de economische performance van het bedrijf. Het is een belangrijke randvoorwaarde voor het succes in organisaties.

De begrippen ‘leiderschap’, ‘leidinggeven’ en ‘management’ worden regelmatig door elkaar gebruikt. Leiders zorgen er voor dat de goede dingen worden gedaan en managers zorgen er voor dat die dingen ook goed worden gedaan. Leiderschap gaat over gedrag en niet over de positie die in een organisatie wordt bekleed. Het gaat veelal over het aanbrengen van veranderingen. Goede leiders hebben gevoel voor timing, ze herkennen kansen en hebben de gave anderen enthousiast te maken en te zorgen dat ze zich achter hun ideeën scharen. Over het algemeen kan worden gesteld dat “leiderschapsgedrag” verwacht mag worden van managers aan de top van de organisatie en dat managementvaardigheden verwacht mogen worden van het middenkader.

De auteur Lan Liu benadert iedere conversatie over leiderschap vanuit zijn Chinese - Aziatische perspectief. Dit maakt het boek uniek. Het geeft een breed overzicht van de vele inzichten over leiderschap en geeft een waardevolle verdieping op de Amerikaanse literatuur. *Lan Liu is researcher bij het Peking University's Center for China Strategic Studies en adjunct professor at Beijing Peter F. Drucker Academy.*

Volgens Lan Liu liggen acht “disciplines” ten grondslag aan de discussies over leiderschap:

- |                             |                      |
|-----------------------------|----------------------|
| 1. Connecting with people   | 5. Storytelling      |
| 2. Learning from failure    | 6. Being a teacher   |
| 3. Reflecting on experience | 7. Knowing yourself  |
| 4. Thinking deeply          | 8. Becoming yourself |

Volgens de auteur valt het verschil tussen een Amerikaanse en een Aziatische visie op leiderschap nogal op. De druk van het aandeel zorgt er voor dat de Amerikaanse leider steeds meer wordt gefocust op korte termijn doelstellingen. Zij worden gedreven door getallen en korte termijn resultaten. Goed leiderschap vraagt echter om een lange termijn perspectief. Het worden “Tijdbewakers” in plaats van “Klokkenbouwers”. Het leren en reflecteren op fouten die gemaakt zijn, komt in gevaar. De Harvard cases die bij business scholen worden gebruikt zijn meestal succesverhalen.

De Amerikaanse modellen verklaren veelal de gedurfde activiteiten van leiders die ten grondslag hebben gelegen aan hun succes. De managementtheorie wordt er meestal later bij bedacht met als doel dit succes te verklaren. In “cultuurjargon” zijn de Amerikaanse modellen “achievement-oriented” (wat je hebt gepresteerd) Het “ascription-oriented” model (wie je bent en wat je belangrijk vindt) is meer gebruikelijk in de Aziatische cultuur. In het laatste deel van “conversations on leadership” wordt hierop verder ingegaan. Bijvoorbeeld Cho-yun Hsu “leading the confucian way” waarin het historisch besef wordt benadrukt en een voorbeeld van Debashis Chatterjee’s “leading consciously” met de nadruk op visie en waarden.

Deze benaderingen leveren vaak verhelderende inzichten op. Het doet me toch weer denken aan de eerdere discussie over “Angelsaksen versus Rijnlanders” (boekbespreking TvMD 2006), maar dan wel met een vernieuwende Aziatische toevoeging.

Ik vind deze studie een van de meest interessante boeken die er in de recente jaren over leiderschap is verschenen. | Md