



Trends in e-learning en gamification 2015

Whitepaper door RaymakersvdBruggen

Introductie

Wie kijkt naar opleiden en ontwikkelen, ziet een dynamisch gebied dat de laatste jaren steeds meer in een stroomversnelling is geraakt. Met name waar het online leermethoden betreft. Die onmiskenbare trend zal de komende jaren de boventoon blijven voeren. De onderliggende oorzaken hiervan zijn zowel gelegen in het tempo waarin organisaties zelf bezig zijn te veranderen en de rol die hun medewerkers daarin spelen als in technologische innovaties zelf. De voortgaande digitalisering raakt vrijwel elke markt in de kern.

Zo bezint vrijwel iedere organisatie, zowel privaat als publiek, zich op haar toekomst. Dat gebeurt steeds frequenter omdat de veranderingen zich sneller voltrekken. Daarom moeten niet alleen organisaties beweeglijker zijn, maar ook hun medewerkers. Deze context vraagt om een lerende omgeving.

Trainen, opleiden en ontwikkelen worden idealiter een steeds vanzelfsprekender onderdeel van het dagelijks werk. Tevens zorgt de digitalisering voor een snelle verandering van het aanbod van geavanceerde online leersystemen en methoden. Dit komt daardoor steeds beter tegemoet aan de groeiende behoefte aan leren en ontwikkelen.

Al met al is het een meer dan uitdagende tijd voor HR-professionals die leren en ontwikkelen hoog op de agenda hebben staan. RaymakersvdBruggen is binnen het Hr-vakgebied al ruim 20 jaar dé specialist op het gebied van sourcing en talentontwikkeling. Omdat we onze expertise graag delen bieden we u deze leidraad aan. Daarin zetten we de belangrijkste trends in e-learning voor de komende jaren op een rij, geven aansprekende voorbeelden aangevuld met een aantal tips en vuistregels. Alles om u als HR-professional te voeden in het ontwikkelen van uw eigen vakmanschap op het gebied van Learning & Development. Een investering die wij hoog in het vaandel hebben.

We wensen u veel leesplezier!

Maaïke de Wit, Eva Coljee & Lianne Sol

RaymakersvdBruggen
Talent & Leadership Development

Rendement van e-learning neemt toe

De grens tussen leren en werken vervaagt

Naar verwachting verdubbelt de wereldwijde omzet voor 'e-learning' vóór 2020. Dit omdat de behoefte aan opleiden en ontwikkelen toeneemt en steeds meer bedrijven de voordelen van de elektronische leeromgeving ervaren: flexibiliteit, lagere kosten en het integreren van opleiden en werken. Dat laatste neemt de komende jaren een hoge vlucht.

Bedrijfsopleidingen behoren tot de snelst groeiende sectoren in de onderwijs-industrie¹. Meer dan de helft van de Europese bedrijven biedt zijn medewerkers online-trainingen aan. E-learning maakt klassikale vormen van onderwijs minder vaak nodig, biedt de mogelijkheid opleidingen op meer locaties tegelijkertijd aan te bieden, de vorderingen van medewerkers real-time te volgen en het aanbod af te stemmen op de individuele behoefte. Het is ook al mogelijk toekomstige leerprestaties en –behoeften te voorspellen. Zo kunnen digitale opleidingen in tempo of niveau tijdig worden aangepast aan de gebruiker(s).

Opleiden en ontwikkelen urgent

Een belangrijke reden dat er een sterke behoefte aan opleiden en ontwikkelen blijft is de verwachte schaarste aan geschikte medewerkers. De algemene trend is dat de personeelsbehoefte van organisaties verandert². Ruim de helft van de organisaties verwacht in (zeer) sterke mate specifiekere eisen te gaan stellen aan nieuwe medewerkers. De meerderheid van de Nederlandse HR-afdelingen noemt als meest urgente onderwerpen dan ook: strategische personeelsplanning, opleiding en ontwikkeling van personeel, werving en selectie van geschikt personeel en flexibilisering van het personeelsbestand.

Dit impliceert dat leren en ontwikkelen bij veel organisaties een belangrijk strategisch onderwerp is. Daarbij moeten bedrijven sneller dan vroeger inspelen op veranderingen in de markt. In veel sectoren is daardoor weinig tijd meer om medewerkers rustig bij te scholen.

¹ *Corporate learning goes digital – How companies can benefit from online education*, Roland Berger Strategy Consultants.

² GfK 2014 | Randstad Arbeidsmarktverkenning | Juli 2014

Ook dit geeft de vraag naar e-learning een impuls. Digitale opleidingstrajecten zijn sneller aan te passen en gemakkelijker in te passen in de dagelijkse werkzaamheden.

Klassikaal versus online leren

Aanvankelijk draaide online leren om kennisoverdracht, en werd er vooral gezocht naar een mix van fysieke en online lesmethoden. Zo deed het begrip e-learning eind jaren negentig zijn intrede als leer methode met behulp van voornamelijk internet-technologie. Een belangrijk voordeel van e-learning is het zogenaamde *just in time* aanbieden van kennis. Traditionele klassikale overdracht van kennis vindt plaats op een door de organisatie gekozen moment.

Middels e-learning hebben medewerkers toegang tot trainingsmogelijkheden waar en wanneer zij dat nodig vinden en het hun schikt. Daarbij geldt **blended learning, een zorgvuldig samengestelde** combinatie van offline en online leren in combinatie met inhoudelijke expertise en vakbekwame trainers, nog steeds als zeer effectief. Al zijn door technologische ontwikkelingen en nieuwe inzichten over leren ook online simulaties, interactieve video's en games tot serieuze leervormen uitgegroeid.

Belangrijke toekomsttrends

In de ontwikkeling van e-learning tekenen zich verschillende trends³ af.

Opkomst van data-gedreven leer methoden - Middels het analyseren van data kunnen leerprogramma's worden verbeterd. Met het gebruik van *learning analytics* spelen daarbij ook vraagstukken over privacy vaker een rol.

Faciliteren van de dialoog - Het zelfgestuurd individueel leren zal de komende jaren voor een groot deel verschuiven naar sociale netwerken. Daarbij staat vooral het faciliteren van de onderlinge dialoog tussen de deelnemers voorop.

Populariteit van MOOCs groeit - De zogenoemde Massive Open Online Courses (MOOCs), vrij toegankelijke online cursussen, trekken veel deelnemers.

³ Wilfred Rubens, Emerce, 2014

Ook steeds vaker binnen bedrijven, bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap of verandermanagement. Zij kunnen ook zelf in een lesprogramma investeren, zowel voor medewerkers als voor klanten.

Personalisatie van inhoud en leermethoden – Steeds meer leersystemen kunnen via een voorkennistoets beoordelen wat een deelnemer inmiddels weet en kan maar ook hoe hij of zij leert. Zo kunnen extra leerstof of aanvullende opdrachten worden aangeboden of zelfs een andere studiewijze. Dit bevordert de motivatie van deelnemers en maakt leren efficiënter.

Gamification maakt leren aantrekkelijker - Veel toonaangevende elektronische leeromgevingen passen gamification toe. Capgemini Consulting duidde gamification in 2013 tot een megatrend⁴. Twee jaar later stelt Gartner dat deze markt in 2016 al zo'n \$2,8 miljard waard zal zijn, ofwel ruim 10 keer zoveel als in 2012. (zie onder meer het voorbeeld van ING hierna).

Toenemend gebruik van mobiel internet - Niet voor niets is de inzet van e-learning via tablets ook een belangrijke trend. Tablets zijn handiger dan notebooks vanwege draagbaarheid, gebruiksgemak, en het touch-screen. Leerapplicaties zullen steeds vaker voor deze apparaten worden ontwikkeld.

“Voor mijn afdeling heeft het spel het proces van elkaar leren kennen en op elkaar ingespeeld raken enorm versneld”

Bertus Jan Epema, ING

Grens tussen leren en werken vervaagt

Door deze ontwikkelingen zal online leren meer en meer in dienst komen te staan van de gebruiker. Onderzoeksbureau NIDAP spreekt zelfs van een stille revolutie. Professionals willen zoveel mogelijk leren op momenten en plaatsen die hun het beste uitkomen. Digitalisering leidt tot kleine, kortstondige en toegespitste leermomenten.

⁴ Capgemini Consulting: Games bij transformaties trend, 2 mei 2013 Consultancy.nl

Omdat de meeste medewerkers ofwel privé ofwel tijdens het werk – of beide – online zijn, zal de grens tussen leren en werken verder vervagen. En omdat we steeds meer tijd aan online games besteden vervaagt ook de grens tussen werken en spelen. Dit noodzaakt bestaande aanbieders tot ingrijpende innovaties, terwijl ook nieuwe aanbieders de markt betreden.

Zo raakt de markt voor online-leren steeds meer gefragmenteerd. Voor werkgevers die hun opleidingsprogramma verder willen verbeteren zal de uitdaging zijn om in het enorme aanbod de juiste instrumenten te vinden. Instrumenten die passen bij de strategie van de organisatie. Tegen deze achtergrond doen werkgevers er verstandig aan hun opleidingsbehoefte in kaart te brengen en een visie te ontwikkelen op online leren en opleiden.

De praktijkvoorbeelden van ING en SDW hierna laten zien hoe moderne online opleidingsmethoden medewerkers én organisatie een impuls kunnen geven.

Gamification: werken, leren en spelen in één

Gamification is het toepassen van gamedenken en gametechnieken in niet-game omgevingen. Dit houdt in dat je spelelementen toepast om gebruikers online te prikkelen en hun ervaring te verrijken.

Het spelen van online games laat zien hoe effectief zij zijn in het verleiden, motiveren en vasthouden van de speler(s). Deze technieken pas je bij gamification toe in (bijvoorbeeld) de werkomgeving om gewenst gedrag te stimuleren, mensen te testen en te laten leren. Bijvoorbeeld bij processen als werving en selectie, inwerken, conflictsituaties en uiteraard leren en ontwikkelen.

Spelen om te leren is op zichzelf niets nieuws. Online games hebben dit echter in een enorme stroomversnelling gebracht. Nu veel mensen ook voor hun dagelijks werk online zijn, gaan spelen, leren en werken in elkaar overlopen.

“Iedere organisatie is gebaat bij een leersysteem waarin de medewerker zelf de vinger aan de pols kan houden over zijn eigen ontwikkeling”

Margot Mulder, SDW

De belangrijkste voordelen van e-learning

Tijd om het programma voor leren en ontwikkelen in de organisatie tegen het licht te houden? Misschien komt dan een elektronische leeromgeving in aanmerking. Ter afsluiting de belangrijkste voordelen nog een keer op een rij:

- *De mogelijkheid van tijd en plaats onafhankelijk leren (lesmateriaal is 24/7 beschikbaar)*
- *Inpassen van lestijd tussen andere activiteiten wordt gemakkelijker*
- *een (soms) aanzienlijke vermindering van trainingstijd, reis- en verblijfstijd*
- *Mensen beleven aan online leren beduidend meer plezier*
- *Goed aan te passen aan verschillende individuele leerstijlen*
- *Besparing van reis- en verblijfkosten alsmede cursusfaciliteiten*
- *Consistentie in de aangeboden lesstof en vaste corporate omgeving*
- *Gemakkelijker aanpassen en upgraden van opleidingsmateriaal*
- *Realtime verzamelen van feedback over bijvoorbeeld de kwaliteit van de opleiding*
- *Eenvoudiger verwerken en opslaan van gegevens over leerprestaties*
- *Bij uitstek geschikt voor praktijkgericht leren van bijvoorbeeld softwareprogramma's*
- *Mogelijkheid om leersystemen te koppelen aan andere (HR-)systemen*

Het is goed om rekening te houden met de volgende nadelen:

- *Niet elke individuele leerstijl wordt met e-learning optimaal gestimuleerd*
- *E-learning en gamification zijn niet voor alle typen organisaties geschikt*
- *Geavanceerde online leersystemen kunnen een flinke investering vragen: de baten wegen niet altijd tegen de kosten op*
- *Leren en lezen vanaf een beeldscherm wordt als vermoeiend ervaren*
- *E-learning vraagt zelfdiscipline en een zeker niveau van cognitieve vaardigheden*
- *Medewerkers ervaren het vervagen van grenzen tussen werk en privé als negatief*
- *Leren onder werktijd en op de eigen werkplek vinden medewerkers niet altijd prettig*

Praktijkcasus ING

‘Bij een game kan niemand achterover leunen’

Bertus Jan Epema, manager service- en adviescenter vermogende klanten ING



ING stelde onlangs de klantteams voor vermogende klanten anders samen. Een online game hielp de teamleden elkaar en de nieuwe samenwerking te leren kennen.

‘Voor die nieuwe werkwijze moesten de teamleden een flinke slag maken. Voorheen was er fysiek en hiërarchisch afstand tussen deze collega’s. Zij waren verdeeld over drie kanalen: het service- en adviescenter, de kantoren en de salesforce. Die gaan nu nauw samenwerken,’ aldus Bertus Jan Epema, manager van de 180 medewerkers van het service- en adviescenter voor vermogende klanten van ING. Op initiatief van de

afdeling opleidingen, de kantoren en de salesforce werd Frisse Blikken gevraagd een online game te ontwikkelen om dit proces te begeleiden.

Wat was het specifieke leerdoel?

‘De rol van onze accountmanagers heeft zich de laatste jaren ontwikkeld van het anoniem behandelen van vragen tot het vakkundig informeren en adviseren van vermogende klanten, het mede onderhouden van de klantrelatie en het beheren van een portefeuille met 3000 klanten. In die rol werken ze nauw samen met een collega op kantoor en een medewerker van de salesforce. Die twee andere collega’s zien elkaar regelmatig. De accountmanager maar een paar keer per jaar. Het spel moet ze helpen goed op elkaar ingespeeld te raken voor een optimale dienstverlening.’

Hoe kan een online game nu de samenwerking verbeteren?

‘Door de werksituatie te simuleren. Zo wordt tijdens het spel de druk opgevoerd, onder meer door de deelnemers bewust onvoldoende tijd te geven om de spelregels goed te kunnen lezen. Hierdoor ontstaan fricties en gaan mensen authentiek gedrag vertonen. Ofwel, ze gaan zich minder voorkomend gedragen dan sociaal gezien wenselijk zou zijn. Na afloop worden ieders prestaties geëvalueerd, inclusief emoties, reacties en eventuele irritaties. Zo leer je veel van en over elkaar en over jezelf. De coach van de teams is aanwezig om getraind te worden in het coachen en observeren van de teamleden.’

Wat zie je als belangrijk voordeel van games als deze?

‘Het rendement is hoger dan van klassikale trainingen met een docent. Dan kan iedereen in zijn comfortzone blijven. Bij een game kan niemand achterover leunen. Iedereen moet zich inspannen en ondergaat bovendien een echte ervaring. Daarbij voelen deelnemers zich vrijer dan op hun werk, en een coach geeft ze direct feedback. Je simuleert als het ware *learning on the job*.’

Gaat ING games tot een vast onderdeel van leertrajecten maken?

‘Ik denk zeker dat we meer deze kant op gaan. We hebben al vergelijkbare games laten ontwikkelen. Voor mijn afdeling heeft het spel het proces van elkaar leren kennen en op elkaar ingespeeld raken in elk geval enorm versneld.’

Training voor 350 medewerkers in 12 dagen

Frisse Blikken ontwikkelde voor ING ,de Staten van Oranje’, waarbij telkens 10 teams van 3 collega’s samen een land moeten redden. Hiertoe moeten zij volgens de spelregels een strategie bedenken en met elkaar samenwerken. Zo werden op een trainingslocatie verdeeld over 12 dagen 117 teams van 3 medewerkers getraind.

Praktijkcasus SDW

‘Geef medewerkers regie over hun ontwikkeling’

Margot Mulder, opleidingsadviseur SDW



SDW bezint zich op een nieuw opleidingsprogramma voor haar 900 medewerkers. Volgens Margot Mulder kan de organisatie optimaal profiteren van e-learning.

‘Iedere organisatie is gebaat bij een leersysteem waarin de medewerker zelf de vinger aan de pols kan houden over zijn eigen ontwikkeling. Dat past zeker bij welzijnsorganisaties als SDW met een structurele opleidingsbehoefte,’ aldus Margot Mulder.

SDW faciliteert onder meer dagbesteding, begeleid wonen en zorg voor mensen met een verstandelijke beperking voor zo’n 1200 cliënten in de regio West-Brabant. Mulder adviseert de organisatie bij het opnieuw inrichten van het bestaande

opleidingsprogramma. Dit moet zowel de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden van medewerkers op peil houden als de ontwikkeling van de medewerkers zelf.

Waarom voldoet het huidige programma niet meer?

‘Het huidige trainingsaanbod is vakinhoudelijk en kwalitatief van hoog niveau. Alleen zijn er nu uitsluitend fysieke trainingen. Dat is vaak duurder. Mensen moeten altijd van hun werkplek af en trainen gebeurt alleen op vooraf bepaalde tijdstippen. Met online-methoden kun je het aanbod veel beter laten aansluiten op de individuele opleidingsbehoefte. Medewerkers kunnen kennis raadplegen op het moment dat de vraag ontstaat. Ook is het aanbod online altijd identiek en voorzien van de gewenste organisatiecontext. Die vormvastheid is aanzienlijk minder wanneer trainingsaanbod overgaat van trainer op trainer.’

Kan e-learning dan in elke opleidingsvraag voorzien?

‘Nee. Instructies geven en erop toezien of handelingen op de juiste wijze worden verricht gaat in de meeste gevallen nog altijd het beste bij fysieke trainingen. Zij het dat er al online technologie is die daar dicht bij in de buurt komt. Maar daar hangt ook een prijskaartje aan. Al zullen de kosten door de voortgaande technologische ontwikkeling de komende jaren wel steeds lager worden.’

Kunnen de medewerkers hier altijd mee overweg?

‘Voor hun zijn online trainingen heel aantrekkelijk. Bijvoorbeeld doordat deze vaker in de vorm van games worden aangeboden. En je kunt ze vrijwel altijd op elke gewenste plek volgen. Dit maakt trainen laagdrempelig ongeacht de achtergrond, opleiding en leeftijd van de medewerker. Zelfs de oudere werknemers bij SDW, die in hun dagelijks werk geen computer gebruiken, kunnen goed overweg met online leermodules.’

Krijgt leren hierdoor een andere betekenis voor medewerkers?

‘Ja, juist! Zij krijgen de regie over hun eigen leer-pad. Omdat zij informatie kunnen raadplegen op het moment dat ze dat in hun werk nodig hebben. Dat maakt ze stap voor stap bewust van hun eigen ontwikkelbehoefte, én met de juiste tools krijgen ze ook nog eens inzicht in hun eigen vorderingen. Zo zijn ze beter in staat zich aan te passen aan veranderende eisen van de organisatie. Van medewerkers in zorginstellingen zoals SDW wordt in dit opzicht ook meer zelfstandigheid verwacht.’

Wat zou een ideaal systeem zijn voor een organisatie als SDW?

‘Een systeem dat zoveel mogelijk opties biedt voor het ontwikkelen van medewerkers. Bijvoorbeeld een waarin competentiegericht leren en 360-graden feedback mogelijk is en waarin een medewerker zijn eigen leer-pad kan en ontwikkeling kan volgen. Zo benut je de huidige mogelijkheden van e-learning optimaal.’

E-learning in cijfers

Sterke groei in het marktaanbod tot 2020

- *In 2014 ging er wereldwijd 56 tot 92 miljard dollar om in de markt voor e-learning en volgens verschillende prognoses zal dit vóór 2020 verdubbeld zijn.*
- *Onderzoeksbureau [Research and Markets](http://www.researchandmarkets.com)⁵ voorspelt voor de wereldwijde e-learning-markt voor de komende 5 jaar een jaarlijkse groei van ruim 15%.*
- *In 2005 investeerden bedrijven 52 miljoen dollar in technologische ontwikkelingen voor e-learning tegen 1,2 miljard dollar in 2015*
- *In 1995 bood 1 op de 25 Amerikaanse bedrijven hun medewerkers e-learning aan, in 2015 is dat 3 op de 4 Amerikaanse bedrijven*
- *In Europa biedt 1 op de 2 bedrijven hun medewerkers e-learning aan*

⁵ http://www.researchandmarkets.com/research/v2rv6v/global_elearning

Praktische tips

Een learning management systeem (LMS) selecteren

Voor het ontwikkelen van een online leerplatform wordt onder andere gebruik gemaakt van een learning management systeem (LMS). Hiermee kunnen onder meer de vorderingen van medewerkers worden gemonitord. De systemen worden geleverd door gespecialiseerde aanbieders. Enkele tips voor het vinden van de juiste partij:

- *Wat is de organisatiestrategie en welke strategie hanteert de organisatie voor leren en ontwikkelen en welke past daarbij?*
- *Kies een aanbieder die daar ook op langere termijn het beste bij past*
- *Bedenk dat ook het LMS-systeem zelf meerdere jaren mee moet kunnen en ontwikkelingen op dit terrein snel kunnen gaan*
- *Overweeg of het LMS-systeem vroeger of later aan andere systemen gekoppeld dient te worden (bijvoorbeeld HR-systemen)*
- *Stel een wensenlijst samen voor een gestructureerde oriëntatie op de markt, gezien het brede aanbod van dienstverleners*
- *Leg contact met collega-L&D-adviseurs bij andere organisaties om kennis en ervaringen te delen*
- *Denk in een vroeg stadium na over een methode om de effecten van het L&D-programma te kunnen meten c.q. te evalueren*
- *Betrek het verantwoordelijke management in elke fase om commitment en draagvlak te garanderen*

Over RaymakersvdBruggen



Rvdb is binnen het Hr-vakgebied al ruim 20 jaar dé specialist op het gebied van sourcing en talentontwikkeling.

Concreet houden de specialisten van Rvdb zich bezig met:

- Het aantrekken van HR-talenten, hen plaatsen bij werkgevers en daar begeleiden.
- Het aantrekken van HR-talent voor Rvdb zelf. Deze HR-talenten zetten we 3 jaar in op projecten bij onze opdrachtgevers en tegelijkertijd doorlopen ze een ambitieus programma waarin persoonlijke ontwikkeling centraal staat.
- Daarnaast bieden we dit programma ook aan HR-talenten die bij andere organisaties werken. Een prachtig HR Development-programma voor HR-professionals, waarin mensen in 1,5 jaar worden fijn geslepen en ontwikkeld.
- Rvdb adviseert ook organisaties over hun HR-talentmanagement. Daarin adviseren we niet alleen over de richting, en hun beleid, maar ook over hun inrichting en uitvoering van hun HR-talentmanagement. Rvdb wil altijd ook graag bij die uitvoering betrokken zijn. Want adviseren over talent is leuk, maar werken met talent is nog veel leuker.

Neem contact op

Wilt u graag vrijblijvend meer informatie over het HR Development Program, neemt u dan contact op met Maaïke de Wit of met Lianne Sol via telefoonnummer 0294 49 23 33 of kijkt u op www.rvdb.nl.

