

7-20-2008

# What about Communication? Action Learning in e-Learning Environment

Wendy Jansen

*University of Amsterdam, WendyJansen@concepts.nl*

Wilchard Steenbakkens

*Royal Military Academy*

Henk van den Hooven

*Royal Airforce*

Hans Jägers

*University of Amsterdam*

Follow this and additional works at: [http://aisel.aisnet.org/sprouts\\_all](http://aisel.aisnet.org/sprouts_all)

---

## Recommended Citation

Jansen, Wendy; Steenbakkens, Wilchard; van den Hooven, Henk; and Jägers, Hans, "What about Communication? Action Learning in e-Learning Environment" (2008). *All Sprouts Content*. 55.

[http://aisel.aisnet.org/sprouts\\_all/55](http://aisel.aisnet.org/sprouts_all/55)

This material is brought to you by the Sprouts at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in All Sprouts Content by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact [elibrary@aisnet.org](mailto:elibrary@aisnet.org).

## What about Communication? Action Learning in e-Learning Environment

Wendy Jansen

University of Amsterdam, The Netherlands

Wilchard Steenbakkens

Royal Military Academy, The Netherlands

Henk van den Hooven

Royal Airforce, The Netherlands

Hans Jägers

University of Amsterdam, The Netherlands

### Abstract

For more than forty years many organisations have trained their employees by using the concept of action learning. In action learning small and stable groups work together at real organisational problems with no easily identified solutions. During the process of problem solving the learning process is as much a goal as the finding of solutions. In contrast, e-learning (electronic learning) is a more recent phenomenon. In this working paper we discuss the relationship between both forms e-learning and action learning. A fundamental question we try to answer is whether it is possible to apply e-learning in action learning, a concept with a strong emphasis on personal contact, communication and mutual learning. And should the answer be positive, then in what way e-learning supports action learning. In this paper, we describe the application of e-learning by BOSNO, an organization with more than thirty years experience in the field of action learning. BOSNO is a collaborative effort between several Dutch companies, which have pooled their resources to educate jointly their middle management and staff. Recently BOSNO has experimented with e-learning environment in its international program. After the description of the lessons learned by BOSNO, we try to draw some tentative conclusions on whether, and to what extent, e-learning can play a role as learning environment in communication-rich learning concepts, such as action learning. The BOSNO experience shows that e-learning is a useful support for action learning. An interesting finding is that asynchronous communication in the e-learning environment appears to offer several advantages, whereas synchronous electronic communication is less appreciated by both the program manager as the participants. Further research on the relation between e-learning and other learning concepts and especially between e-learning and communication is recommended.

**Keywords:** e-learning, action learning, BOSNO

**Permanent URL:** <http://sprouts.aisnet.org/3-20>

**Copyright:** [Creative Commons Attribution-Noncommercial-No Derivative Works License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

**Reference:** Jansen, W., Steenbakkens, G.C.A., van den Hooven, H.M., Jägers, H. (2003). "What about Communication? Action Learning in e-Learning Environment," University of Amsterdam, Netherlands . *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 3(20).

<http://sprouts.aisnet.org/3-20>

[Integenstelling tot wat vaak gedacht wordt biedt elektronische communicatie voordelen die face-to-face communicatie niet biedt. E-learning kan daarom ook effectief worden toegepast in leerconcepten, zoals action learning, die bijzonder communicatie-intensief zijn. In dit working paper wordt beschreven hoe in theorie en in een praktijkcase communicatie via een elektronische leeromgeving kan leiden tot een beter leerproces.]

## 1. Inleiding

---

Organisaties zijn al decennia actief bezig met action learning. Een vorm waarin men tijdens het werken en samenwerken leert. E-learning (elektronisch leren) is een veel recenter verschijnsel, dat nu volop in de belangstelling staat. Hierbij is vaak sprake van overspannen verwachtingen ten aanzien van e-learning die zich in de praktijk nog moeten bewijzen. Aan de andere kant worden ook veelvuldig negatieve uitspraken gedaan over vooral de vermindering van rijkdom van informatie en communicatie door elektronisch leren. Ook hierbij gaat het vaak om veronderstellingen, zonder dat deze gebaseerd zijn op onderzoek.

In dit working paper gaan we in op de relatie tussen beide vormen van leren. Een essentiële vraag daarbij is: Kan e-learning wel worden toegepast bij action learning, waarbij het accent immers ligt op persoonlijk contact en leren van elkaar? En zo ja, op welke wijze kan e-learning dan een goede bijdrage leveren? Om te kijken hoe deze relatie in de praktijk vorm krijgt, beschrijven we hoe de organisatie BOSNO, na dertig jaar ervaring met action learning, de eerste stappen op het e-learning pad heeft gezet. BOSNO is een samenwerkingsvorm van grote en middelgrote Nederlandse bedrijven, die gezamenlijk managers opleiden.

De paragrafen 2 en 3 beschrijven de concepten van e-learning en action learning. In paragraaf 4 gaan we in op de vraag of e-learning kan worden toegepast bij action learning. Paragraaf 5 gaat over de keuze voor e-learning die BOSNO heeft gemaakt. In paragraaf 6 beschrijven we de 'lessons learned' van BOSNO International. Hierbij gaan we na in hoeverre action learning inderdaad met e-learning (beter) is ondersteund. Ook komt aan de orde of e-learning extra voordelen kan bieden, waar BOSNO tot nu toe nog geen gebruik van maakt. Paragraaf 7 sluit af met conclusies.

## 2. E-Learning

---

Om na te gaan of e-learning een rol kan spelen bij leerconcepten, zoals action learning, moet eerst worden duidelijk worden gemaakt wat er onder e-learning wordt verstaan. E-learning op zich is een 'containerbegrip', dat wil zeggen een zodanig ruim begrip dat allerlei toepassingen hieronder vallen. De definitie in het kader, die we als uitgangspunt nemen voor dit working paper, is hiervan een voorbeeld.

E-learning wordt vaak omschreven als het verwerven en gebruiken van kennis, die

elektronisch verspreid wordt en waarvan het delen eveneens gefaciliteerd wordt door elektronische middelen. E-learning vindt nu vooral plaats op basis van netwerken en computers, maar zal uiteindelijk via meerdere kanalen worden gerealiseerd, zoals mobiele telefoons en PDA's (personal digital assistants) (Wentling e.a., 2000).

E-learning kan een leeromgeving bieden, waarin bestaande leeractiviteiten worden aangevuld. Deze aanvulling kan bijvoorbeeld bestaan uit toets-, voorbereidings-, herhalings-, verdiepings-, verbredings- en opfrismogelijkheden. Daarnaast kan e-learning ook gebruikt worden om (gedeelten) van bestaande leeractiviteiten te vervangen en/of in andere werkvormen, zoals virtuele klassen of -discussiefora aan te bieden. Door e-learning kan de student/cursist meer zelfstandig leren, waarbij de cursisten een aantal leerfuncties kunnen overnemen die in de meeste leerprocessen door de docent worden vervuld. De student/cursist kan dan zelf de vorm kiezen die het beste bij hem/haar past.

Daarnaast bieden de meeste e-learning systemen managementfaciliteiten om het leerproces zorgvuldig te monitoren. Zo kan bijvoorbeeld informatie verkregen worden over het tijdstip van studeren, de tijd die studenten besteden aan het studeren, de tijd benodigd per onderwerp, etc. Deze informatie kan gecombineerd worden met de resultaten van de studenten of zelfs met de deelresultaten per onderwerp. Hiermee kunnen verbanden gesignaleerd worden die een bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

### **3. Action Learning**

---

Bij action learning gaat het om het werken aan in de praktijk ervaren problemen, gericht op leren en het daadwerkelijk implementeren van oplossingen voor deze problemen. Action learning is een methode van versneld leren, die mensen in staat stelt om moeilijke situaties effectiever aan te pakken (Revans, 1997). De laatste 40 jaar is action learning wereldwijd toegepast en steeds verder ontwikkeld.

Action learning kan gedefinieerd worden als 'een proces dat mensen samenbrengt om oplossingen voor problemen te vinden en dat zowel de individuen als de organisatie ontwikkelt' (Inglis, 1994).

Men start action learning door het probleem te onderzoeken en daarbij vragen te stellen aan zich zelf en de medecursisten. Om effectief te zijn moet men elkaar zowel ondersteunen als uitdagen. Maar in de praktijk blijkt dat dit vanzelf gebeurt als verschillende personen met verschillende ideeën elkaar betrekken bij het oplossen van de problemen van elkaar. De introductie van het concept van Action learning betekent een drastische breuk met het denken over leren tot dan toe. In plaats van te vertrouwen op beschikbare expertise en het geleidelijk opbouwen van kennis moet men bij action learning met elkaar en van elkaar leren. Het leerproces bestaat expliciet uit de integratie van het voltooien van een taak en de reflectie, zowel persoonlijk als gemeenschappelijk, op het (leer-)proces. Tijdens

dit proces zijn het delen van nieuwe inzichten, het formuleren van veronderstellingen, het aangeven van richting, het geven van energie en betrokkenheid aan de groep minstens zo belangrijk als het project zelf. De cursisten worden gestimuleerd om 'out of the box' te denken om lineaire en ongeordende inzichten te combineren en om nog niet benutte energie voor leren in het systeem, waaronder ook conflicten, te gebruiken als springplank voor nieuwe ontdekkingen.

In onderstaand kader zijn de elementen van action learning weergegeven:

- ?? small stable group ('set') of about six 'comrades in adversity' working in a regular social process
- ?? learn from and with each other to take observable action
- ?? target the reality of the 'mess' at field level
- ?? problems are complex and have no identifiable solution
- ?? issues have significance and risk for the participants
- ?? proceed by conjecture and refutation
- ?? exchange advice, criticism and support
- ?? activities lead to examination of the problem(s) and the self
- ?? learning is both defined and accidental (Revans, 1997)

Action learning is een bijzonder interessant concept voor managers, die hun organisatie in de richting van een lerende organisatie willen brengen (Argyris e.a., 1985, Argyris en Schön, 1996, Dixon, 1999). In het concept is het nadenken over het leren zelf en de ontwikkeling van de organisatie als geheel een integraal onderdeel.

#### **4. Kan e-learning action learning ondersteunen?**

---

Als we de doelstellingen en werkwijze van action learning vergelijken met de voordelen, die e-learning kunnen bieden, ontstaat het volgende beeld. De voordelen van E-learning als leeromgeving zijn ook relevant voor action learning. Zo is een betere aansluiting op individuele leerbehoefte een belangrijke toegevoegde waarde als blijkt dat bij individuele cursisten in de groep op sommige terreinen lacunes in kennis en/of vaardigheden aanwezig zijn. Deze kunnen door e-learning op maat worden aangeboden en aangevuld, in de leerstijl die de individuele cursist het meest aanspreekt. De mogelijkheid tot overname van functies in het leerproces is een belangrijk voordeel. Het leerproces en het inzicht in de cognitieve processen van zichzelf en elkaar vormen immers een belangrijk onderdeel van action learning. De mogelijkheden van E-learning op het gebied van het managen van het leerproces, zijn eveneens relevant voor action learning. Dit geldt zowel voor de onderwijsinstelling als voor de organisatie die cursisten

levert voor action planningstrajecten. De transparantie van leeractiviteiten en het leerproces, zijn vooral van belang voor de onderwijsinstelling. Voor de organisatie waar de cursisten uit afkomstig zijn kan via het e-learning managementsysteem de keuze voor cursisten geschieden, kan een betere aansluiting van projecten, leerstof en praktijk worden gerealiseerd en kan op een meer gerichte wijze blijvend gebruik worden gemaakt van de kennis die is ontwikkeld tijdens de action learning projecten.

In de inleiding gaven we aan dat de voornaamste zorg van het toepassen van e-learning ligt op het gebied van de communicatie. Bij e-learning in zuivere vorm, zijn de contacten digitaal, onafhankelijk van tijd en plaats. De bij action learning belangrijke factoren van elkaar observeren, coachen, adviseren en daarbij kritiek uiten, zijn echter activiteiten die voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van non-verbale communicatie en persoonlijk contact. Vertrouwen is dan ook een basisvoorwaarde voor een dergelijke ondersteuning van cursisten en begeleider in groep. Uit onderzoek is gebleken (Rocco, 1996) dat face-to-face communicatie met meerdere deelnemers het verkrijgen van overeenstemming en groepscohesie sterk bevordert. Uit dit onderzoek blijkt echter ook dat face-to-face communicatie zich slecht leent voor ideeontwikkeling. De elektronische communicatie blijkt daarentegen ideeontwikkeling wel te bevorderen, maar overeenstemming en groepscohesie niet. Het optimum wordt bereikt door combinatie van beide communicatievormen. Dit zou betekenen dat action learning nooit volledig op e-learning kan steunen, maar dat elektronische communicatie – nadat een fundament van vertrouwen in de groep is gelegd – wel een belangrijke aanvulling kan zijn op de face-to-face communicatie. De betrokkenheid van de cursisten kan worden vergroot door de elektronische leeromgeving, onder meer door de betere aansluiting op de leerbehoeften en regelmatige communicatie. In de volgende paragraaf beschrijven we kort de organisatie van BOSNO.

## 5. BOSNO

---

Ruim 25 jaar geleden hebben een aantal grotere Nederlandse bedrijven BOSNO opgericht. BOSNO staat voor Bedrijfsgeïntegreerde Opleiding op basis van Samenwerking Nederlandse Ondernemingen. Het concept van BOSNO is gebaseerd op twee pijlers, het gezamenlijk inzetten van resources en action learning. Het beginsel van action learning leek heel geschikt voor de doelstelling van dit initiatief om gezamenlijk middenmanagement op te leiden. De doelstelling van het BOSNO programma is om de deelnemers een opleiding te bieden, waarbij:

- ?? De interpersoonlijke effectiviteit wordt verhoogd
- ?? Meer inzicht ontstaat in de meerwaarde van de eigen positie
- ?? Een visie ontstaat op de eigen carrièremogelijkheden

De deelnemers zijn zelf verantwoordelijk voor het leerproces en de resultaten. De action learning aspecten van samenwerking, openheid en zelfsturing staan centraal in dit leerproces. Daarnaast worden concrete bedrijfsresultaten nagestreefd, wat mede de basis vormt voor het succes van BOSNO. Binnen het BOSNO programma zijn op dit moment vier leergangen vertegenwoordigd. Drie van deze

leergangen kennen dezelfde structuur, waarbij niet-elektronische action learning wordt toegepast.

In 2002 is voor het eerst gestart met een BOSNO variant waarin e-learning een belangrijke rol speelt. Deze internationale variant is geboren vanuit de gedachte dat internationale samenwerking binnen BOSNO toegevoegde waarde kon hebben, omdat internationale samenwerking in toenemende mate deel uit maakt van het dagelijks handelen en de besluitvorming bij bedrijven. Daarom is de training in het omgaan met internationale communicatie een belangrijke reden voor de internationale variant geweest. De keuze voor de toepassing van e-learning is gebaseerd op de veronderstelling dat deze samenwerking gemakkelijker tot stand gebracht kon worden met behulp van ICT. Tevens wilde men hiermee ook kostenvoordelen realiseren door besparing op reistijd en het reduceren van de “gemiste werktijd”.

Voor de invulling van BOSNO International is nauw samengewerkt met de Universiteit Twente. Samen met hen is een elektronische leeromgeving (Teletop) ingericht dat als platform dient voor E-BOSNO. Binnen deze leeromgeving zijn faciliteiten beschikbaar voor het volledig ondersteunen van leerprogramma's. Maar nog belangrijker waren de didactische aanbevelingen waarmee de Universiteit Twente E-BOSNO heeft ondersteund.

#### **Onderdelen van de E-BOSNO leeromgeving**

- ?? Een kennisbank
- ?? Een archief
- ?? Internetlinks
- ?? Synchrone communicatie (chat)
- ?? Asynchrone communicatie (discussiefora)
- ?? Enquêtes
- ?? Nieuws
- ?? Persoonlijke profielen

#### **Organisatie van BOSNO International**

Net als bij de niet-elektronische varianten wordt elke opdracht aangepakt als een project, waarbij de bijeenkomsten ondermeer worden gebruikt voor de terugkoppeling van de opdracht. Bij de drie traditionele leergangen zijn er vijf bijeenkomsten. Bij de internationale variant zijn er slechts drie bijeenkomsten en twee virtuele bijeenkomsten.

BOSNO International start met een face-to-face bijeenkomst. Tussen de twee andere bijeenkomsten, waarbij de deelnemers bij elkaar komen, zijn twee virtuele bijeenkomsten van drie dagen georganiseerd. Voor deze virtuele dagen zijn bijzonder concrete mijlpaalproducten gedefinieerd. Over deze mijlpalen wordt teruggekoppeld met behulp van de elektronische leeromgeving. Daarnaast moesten wekelijkse opdrachten worden uitgevoerd, die soms individueel, soms per groep werden geformuleerd. Dit moet



voorkomen dat er een onevenredige belasting binnen de groep zou ontstaan. In groepen komt het vaak voor dat sommige mensen altijd de kar trekken en anderen zich relatief onttrekken aan het groepsproces (en/of het werk aan de overige groepsleden overlaten). BOSNO International is dus niet een zuivere vorm van e-learning, maar kan getypeerd worden als “blended” learning. Dit is een vorm van leren, waarbij niet-elektronisch, elektronisch, synchroon en asynchroon leren zijn gecombineerd om de voordelen van al deze soorten leren te combineren.

## 6. Ervaringen met e-learning in E-BOSNO

---

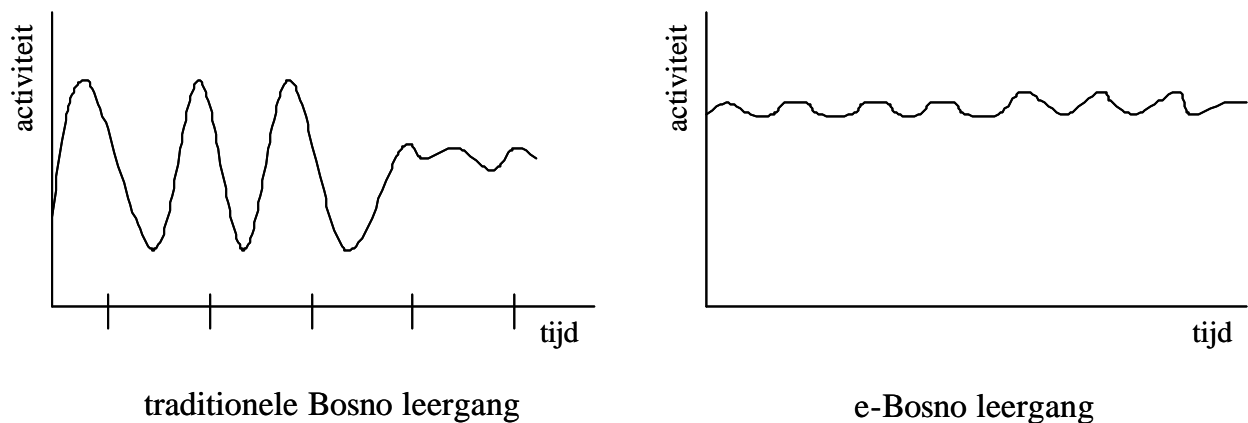
Een belangrijke vraag die vanaf het begin gesteld is bij de introductie van BOSNO International is:

Kunnen de BOSNO doelstellingen gerealiseerd worden met behulp van e-learning?

Bij de beantwoording van deze vraag staat het zoeken naar een balans tussen face-to-face communicatie en virtuele communicatie centraal. Hoewel de eerste BOSNO International nog niet volledig is afgerond, beginnen de eerste ervaringen steeds meer gestalte te krijgen. Het belangrijkste voordeel dat wel ervaren is, is de tijdsparing. Het blijkt dat het missen van werktijd als steeds groter bezwaar wordt ervaren in organisaties. De BOSNO International leergang doet een minder groot beroep op het tijdsbeslag dan de overige BOSNO leergangen.

Uit de ervaringen van BOSNO International dat een onderscheid gemaakt moet worden tussen vormen van communicatie. Opvallend is dat de ervaringen met synchrone communicatie slecht zijn, terwijl asynchrone communicatie door de begeleider en cursisten als positief zijn ervaren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat synchrone communicatie een belangrijke rol vervult bij persoonlijke en sociale communicatie. Indien het om communicatie gaat waarbij de inhoud een belangrijke rol speelt, blijkt asynchrone communicatie tot betere resultaten te leiden (zie ook Rocco, 1996)..

Een andere belangrijke toegevoegde waarde, die bij E-BOSNO door de begeleider is waargenomen, betreft de betrokkenheid van de cursisten bij het project. Binnen de elektronische leeromgeving worden diverse mogelijkheden gebruikt om de leergang als continue proces te faciliteren. Dat betekent ondermeer dat er –volgens een vast rooster – wekelijkse opdrachten worden geplaatst op de site. Dit betekent dat de motivatie om naar de site te gaan toeneemt. Dat vergroot de mogelijkheden voor reflectie en ook worden ervaringen gedeeld. Op de site zijn zowel de voorbeelden als de cases te vinden, maar ook is men “verplicht” om feedback op elkaar te geven. De regelmaat en het niveau van de activiteiten van de deelnemers blijken in de andere (niet elektronische) BOSNO-leergangen een cyclus te doorlopen, waarbij toenemende activiteit valt waar te nemen rond de face-to-face bijeenkomsten en aan het einde bij de afronding van de opdracht. Bij BOSNO International is sprake van een grotere regelmaat die met name komt door de wekelijkse opdrachten. De periode tussen de vereiste activiteiten is nu zodanig klein dat niemand het zich kan permitteren om een week niets te doen in het kader van de leergang. Schematisch kunnen de verschillen als volgt worden weergegeven.



Figuur 2. Vergelijking van activiteiten BOSNO leergang en BOSNO International

Dit betekent dat de betrokkenheid van de cursisten (en begeleider) bij het project is bevorderd.

Een nadeel van de elektronische wijze van leren is dat het medium duidelijk verwachtingen wekt bij de deelnemers uit de bedrijven. Men verwacht een snelle terugkoppeling op vragen, snelle reflectie op cases en opdrachten. Ook de probleemeigenaren moeten een actievere rol spelen omdat zij actief deel moeten nemen aan discussies, zeker bij de virtuele bijeenkomsten. De belasting van de begeleiding in deze trajecten is dan ook zwaar, zeker in vergelijking met de traditionele programma's. In de toekomst zou wellicht bovenstaand nadeel in ieder geval voor een deel kunnen oplossen door cursisten meer verantwoordelijkheid te geven voor het leerproces en ook delen van de onderlinge begeleiding aan hen over te dragen. Omdat BOSNO International voor de eerste keer werd uitgevoerd, ligt de sturende rol van de begeleider voor de hand, maar in vervolgetrajecten zou een andere invulling hiervan waarschijnlijk effectiever zijn voor zowel het welzijn van de begeleider als het leerproces van de cursisten. Juist bij e-learning is het goed mogelijk om dit te realiseren.

Als laatste 'lessons learned' kan nog het volgende ervaren nadeel worden genoemd. Samenwerking is één van de centrale doelstellingen van het BOSNO programma. Deze samenwerking wordt van oudsher bereikt door kleine groepen mensen samen te laten werken aan een bedrijfsopdracht en door bijeenkomsten in het kader van een bepaalde leergang. Door het terugdringen van het aantal face-to-face bijeenkomsten is er sprake van een beperktere netwerkwaarde. De samenwerking berust bij BOSNO International meer op de samenwerking in een groep binnen het eigen bedrijf.

### **Verdere mogelijkheden door e-learning**

Aan het probleem van de verminderde netwerkwaarde zal in de volgende E-BOSNO projecten veel aandacht moeten worden besteed. Bekeken zal moeten worden in hoeverre de echte bijeenkomsten nog

beter voor het intensiveren van de groepsband kunnen worden gebruikt en of de digitale communicatie kan worden verbeterd.

E-learning is bij BOSNO International niet toegepast in de functie van managementomgeving, hoewel Teletop deze mogelijkheden wel biedt. In het op action learning gebaseerde BOSNO concept zou het elektronisch managen van het leerproces wel grote voordelen kunnen bieden. Elke BOSNO-groep heeft een probleemeigenaar, een persoon die in een van de deelnemende organisaties werkzaam is, en in de praktijk een probleem heeft. Deze probleemhebber zou een rol kunnen vervullen bij de begeleiding en terugkoppeling van de (deel)opdrachten die leiden tot alternatieven voor het oplossen van het probleem. Dat betekent dat de cursisten van maar liefst drie kanten feedback krijgen op hun leerproces, te weten van de begeleider, de medecursisten en de probleemeigenaar in de organisatie. Ook zouden andere personen in de organisatie toegang kunnen krijgen tot (delen van) de leeromgeving, waardoor de kennis die ontwikkeld is binnen de leergang ook (direct) toegepast kan worden in de organisatie.

De BOSNO leergang kent nog steeds een vast stramien. Dat betekent dat ze op gezette tijden in een jaar beginnen en dat de deelnemende organisaties van tevoren vast staan. Een elektronische leeromgeving en het terugbrengen van het aantal face-to-face bijeenkomsten biedt mogelijkheden om meerdere leergangen op verschillende tijdstippen op te starten. Ook het veld van deelnemende organisaties zou flexibel kunnen zijn. Hierdoor kan nog meer nadruk gelegd worden op het internationale karakter van de BOSNO International leergang.

## **7. Conclusies**

---

BOSNO heeft vorig jaar de eerste stappen gezet om een action learning traject te ondersteunen met e-learning. De beschreven BOSNO International leergang was daarvan het resultaat. Een deel van de voordelen die e-learning kan bieden in een dergelijk leerprogramma lijken gerealiseerd te zijn binnen het programma. Daarnaast zijn er nog een aantal verbeteringen mogelijk, waarbij met name gedacht kan worden aan de toepassing van e-learning om het leerproces te managen.

De vraag die we in dit working paper hebben gesteld is of e-learning action learning zal ondersteunen. De zorg die veel mensen uiteten ten aanzien van e-learning ligt immers in de veronderstelde verminderde communicatie bij elektronisch leren. Daarom zou het feit dat minder persoonlijk (face-to-face) contact bestaat juist bij communicatie-intensieve leerconcepten zoals action learning, negatief kunnen uitwerken. In het praktijkgeval van BOSNO lijkt sprake te zijn van een genuanceerde situatie. De asynchrone communicatie via e-learning blijkt grote voordelen te bieden. Dit sluit aan op de bevindingen uit eerder onderzoek (Rocco, 1996). De synchrone elektronische communicatie wordt inderdaad wel minder gewaardeerd, zo blijkt uit de ervaringen van zowel de programmamanager als de deelnemers. Natuurlijk is één praktijkcase niet voldoende om conclusies uit te trekken. Wel kunnen we stellen dat er indicaties zijn dat e-learning ook in leerconcepten waar communicatie een hoofdrol speelt, effectief kan zijn. Wij zijn van mening dat een nader onderzoek naar de toegevoegde waarde(n) van e-

learning voor action learning noodzakelijk is. Het is wenselijk om dit onderzoek te ondersteunen met concrete metingen van de resultaten, waarbij bijvoorbeeld vergelijkend onderzoek tussen een traditionele groep en een BOSNO International groep tot de mogelijkheden behoort.

## Geraadpleegde literatuur

---

Argyris, C, R. Putman and D.M. Science, 1985, Action Science, Jossey-Bass, San Francisco

Argyris, C and D.A. Schon, 1996, Organizational Learning II, Addison Wesley

Dixon N.M., 1999, The Organizational Learning, How we can learn collectively, Aldershot: Gower

Inglis, S, 1994, Making the Most of Action Learning. Aldershot, England: Gower

Revans, R, 1997, "Action Learning: Its Origins and Nature." In Action Learning in Practice, 3d ed., edited by M. Pedler, pp. 3-14. Brookfield, VT: Gower

Rocco, E., Cooperative efforts, in electronic contents: the relevance of prior face-to-face interactions, 1996

Spence, J. 1998, Action Learning for individual and organisational development, <http://ericacve.org/docs/pab00009.htm>

Wentling, T.L., C. Waight, J. Gallaher, J. La Fleur, C. Wang, A. Kanfer, (2000), E-learning - A Review of Literature, the Knowledge and Learning Systems Group/The NCSA e-Learning group University of Illinois, september

## INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING.....	5
2. E-LEARNING.....	5
3. ACTION LEARNING.....	6
4. KAN E-LEARNING ACTION LEARNING ONDERSTEUNEN?.....	7
5. BOSNO.....	8
ORGANISATIE VAN BOSNO INTERNATIONAL.....	9
6. ERVARINGEN MET E-LEARNING IN E-BOSNO .....	10
VERDERE MOGELIJKHEDEN DOOR E-LEARNING.....	11
7. CONCLUSIES .....	12
GERAADPLEEGDE LITERAT UUR.....	14

## What about communication?

### Action learning in an e-learning environment

Mw. dr. W. Jansen

Koninklijke Militaire Academie

Mr. drs. G.C.A. Steenbakkens

Koninklijke Militaire Academie

Drs. H.M. v.d. Hooven

Koninklijke Landmacht

Prof. dr. H.P.M. Jägers

Universiteit van Amsterdam

**Summary:** For more than forty years many organisations have trained their employees by using the concept of action learning. In action learning small and stable groups work together at real organisational problems with no easily identified solutions. During the process of problem solving the learning process is as much a goal as the finding of solutions. E-learning (electronic learning) is a much more recent phenomenon. In the field of e-learning there are still many aspects which need to be examined and defined. On the one hand (too) high expectations are often connected with this concept. On the other hand one encounters also negative views and sentiments especially concerning the lessened richness of information and communication of e-learning. In most cases the discussion is based on assumptions and not based on research. In this working paper we discuss the relation between both forms of learning. A fundamental question we try to answer is: Is possible to apply e-learning in action learning, a concept with a strong emphasis on personal contact, communication and mutual learning? And should the answer be positive: in what way will e-learning support action learning?

In this working paper we will briefly go into the definition that is subsequently used for the concept of e-learning and action learning. We will describe the application of e-learning by the Organization BOSNO, which has a more than thirty years experience in the field of action learning. BOSNO is a collaborative effort between several Dutch companies, which have pooled their resources to jointly educate their middle management and staff. Recently BOSNO has experimented by using an e-learning environment in its international program. After the description of the lessons learned by BOSNO, we try to draw some tentative conclusions on whether, and to what extent, e-learning can play a role as learning environment in communication-rich learning concepts, such as action learning. The BOSNO experience

shows that e-learning is a useful support for action learning. An interesting finding is that asynchronous communication in the e-learning environment appears to offer several advantages, whereas synchronous electronic communication is less appreciated by both the program manager as the participants. Further research on the relation between e-learning and other learning concepts and especially between e-learning and communication is recommended.



*Editors:*

Michel Avital, University of Amsterdam  
Kevin Crowston, Syracuse University

*Advisory Board:*

Kalle Lyytinen, Case Western Reserve University  
Roger Clarke, Australian National University  
Sue Conger, University of Dallas  
Marco De Marco, Università Cattolica di Milano  
Guy Fitzgerald, Brunel University  
Rudy Hirschheim, Louisiana State University  
Blake Ives, University of Houston  
Sirkka Jarvenpaa, University of Texas at Austin  
John King, University of Michigan  
Rik Maes, University of Amsterdam  
Dan Robey, Georgia State University  
Frantz Rowe, University of Nantes  
Detmar Straub, Georgia State University  
Richard T. Watson, University of Georgia  
Ron Weber, Monash University  
Kwok Kee Wei, City University of Hong Kong

*Sponsors:*

Association for Information Systems (AIS)  
AIM  
itAIS  
Addis Ababa University, Ethiopia  
American University, USA  
Case Western Reserve University, USA  
City University of Hong Kong, China  
Copenhagen Business School, Denmark  
Hanken School of Economics, Finland  
Helsinki School of Economics, Finland  
Indiana University, USA  
Katholieke Universiteit Leuven, Belgium  
Lancaster University, UK  
Leeds Metropolitan University, UK  
National University of Ireland Galway, Ireland  
New York University, USA  
Pennsylvania State University, USA  
Pepperdine University, USA  
Syracuse University, USA  
University of Amsterdam, Netherlands  
University of Dallas, USA  
University of Georgia, USA  
University of Groningen, Netherlands  
University of Limerick, Ireland  
University of Oslo, Norway  
University of San Francisco, USA  
University of Washington, USA  
Victoria University of Wellington, New Zealand  
Viktoria Institute, Sweden

*Editorial Board:*

Margunn Aanestad, University of Oslo  
Steven Alter, University of San Francisco  
Egon Berghout, University of Groningen  
Bo-Christer Bjork, Hanken School of Economics  
Tony Bryant, Leeds Metropolitan University  
Erran Carmel, American University  
Kieran Conboy, National U. of Ireland Galway  
Jan Damsgaard, Copenhagen Business School  
Robert Davison, City University of Hong Kong  
Guido Dedene, Katholieke Universiteit Leuven  
Alan Dennis, Indiana University  
Brian Fitzgerald, University of Limerick  
Ole Hanseth, University of Oslo  
Ola Henfridsson, Viktoria Institute  
Sid Huff, Victoria University of Wellington  
Ard Huizing, University of Amsterdam  
Lucas Introna, Lancaster University  
Panos Ipeirotis, New York University  
Robert Mason, University of Washington  
John Mooney, Pepperdine University  
Steve Sawyer, Pennsylvania State University  
Virpi Tuunainen, Helsinki School of Economics  
Francesco Virili, Università degli Studi di Cassino

*Managing Editor:*

Bas Smit, University of Amsterdam

*Office:*

Sprouts  
University of Amsterdam  
Roetersstraat 11, Room E 2.74  
1018 WB Amsterdam, Netherlands  
Email: admin@sprouts.aisnet.org