

工作场所的学习和绩效:技术的影响与变革

——访著名绩效咨询专家艾莉森·罗塞特博士

本刊特约记者 梁林梅



【编者按】通过对美国教育技术领域研究与追踪,近年来我们逐步了解和认识到,除了学校教育领域的研究和实践之外,美国还有近一半的专业人员工作在商业、企业、军队和政府部门领域,他们的共同目标是致力于改进工作场所的学习和绩效(特别是技术支持的学习与绩效改进)。由此,美国许多大学教育技术学专业的教授便扮演着至少是双重的角色:学术领域的教授和工作场所的学习与绩效咨询专家,本文所访谈的对象艾莉森·罗塞特(Allison Rossett)博士即是其中的典型代表与佼佼者。她长期从事着工作场所学习和绩效的研究与实践,从早期的工作辅助(job aid)、需求评估(needs assessment)到近期的电子学习、混合学习、绩效支持等,对美国教育技术领域的发展作出了独特的贡献。

罗塞特博士是美国圣地亚哥州立大学(San Diego State University)教育技术系的资深教授,著名的绩效咨询专家。除了为美国的公司、企业、政府部门提供绩效咨询之外,罗塞特博士的影响还远至巴西、苏格兰和印度。罗塞特博士 2000 年入选《培训》杂志人力资源开发名人堂(HRD Hall of Fame),2004 至 2006 年期间任美国培训与发展协会(ASTD)国际部主任,鉴于其在工作场所培训与绩效领域的杰出贡献,2002 年获 ASTD“贡献奖”,被评为美国“海军教育和培训学习策略联盟”杰出会员,还服务于美国陆军“远程学习和培训技术”分会。

罗塞特博士的主要研究和咨询领域包括劳动力开发、需求评估、基于技术的学习与绩效支持、电子学习、混合学习等。主要学术著作包括《工作辅助与绩效支持:从教室中的知识到无处不在的知识》(2007),《ASDT 电子学习手册:最佳实践、策略与案例》(2002),《超越讲台:在电子世界中传递培训和绩效》(2001,此书获国际绩效改进协会“教学传播奖”),《先做重要的事情:绩效分析手册》(1999,此书获国际绩效改进协会“教学传播奖”),《工作辅助手册》(1991),《培训需求评估》(1987)等。罗塞特博士的绩效咨询客户主要有微软、BM、惠普、Fidelity 投资公司、Debitte 咨询公司、苏格兰皇家银行及一些致力于电子学习的企业。

【关键词】 学习和绩效;工作场所;电子学习;混合学习;绩效支持

【中图分类号】 G434

【文献标识码】 D

【文章编号】 1007-2179(2008)05-0004-05

记者:罗塞特博士您好,非常感谢您接受我们的访问。许多中国的教育技术专业人员了解圣地亚哥州立大学是从伯尼·道奇(Bernard J. Dodge)博士和他的 WebQuest 开始的。您于 2006 年 11 月应“e-learning 大讲堂”之邀为中国学者做了题为“整合、剪裁和送比萨:绩效支持中一些从至关重要到荒唐的事项”的学术讲座,从您的讲座中我们初步了解了您和您的研究工作。您能简要地向我们介绍一下近年来北美工作场所学习与绩效领域所发生的根本性变化吗?

罗塞特:BM 全球服务部的 Margaret Driscoll 提出了影响传统培训与开发领域的三个主要因素:全球化竞争的加剧、outsourcing 及各种智能工具的出现(Rossett & Frazee, 2006)。我认为近年来北美工作场所学习与绩效领域正在或即将发生以下的变化:首先是技术在工作场所的学习和绩效中扮演着越来越重要的角色。我们可以通过以下数据看到这种发展趋势——2000 年有 9% 的培训课程是通过技术来传递的,2002 年为 15%,2004 年增长到 28% (一些领先企业达到了 32%),在这些借助于技术进行培训的企业中有 75% 是通过互联网实施的,有 75% 的学习内容受训者可以自主设定学习

进度。我们发现,技术改变了学习和培训的方式、时间与地点。第二个变化是学习(培训)与工作之间界限的模糊。传统的培训基本上都是在教室中进行的,员工或者在工作岗位工作或者在教室中参加培训,二者是泾渭分明的,因此企业培训中长期面临的困惑之一就是如何使员工在教室中学到的知识与技能有效地迁移和运用到工作岗位上去(即最大程度地提高培训的迁移率)。技术在企业中的广泛应用(特别是各类绩效支持工具、混合学习理念与方法的出现)使传统的学习-工作二分法不再有效,工作和学习(培训)逐步趋于融合,人们可以一边工作一边学习,甚至可以说工作就是学习,学习就是工作(Rossett, 2007)。第三个变化是技术为学习者创建了丰富的学习(培训)环境,使学习(培训)的控制权和自主权转移到了受训者手中。他们需要对自己的学习(培训)负责,同时借助混合学习的理念与方法可以方便地自己选择适合自己的学习内容与进程,而不再被培训者牵引着、控制着。第四个显著变化是工作性质的变化。美国已有的工作岗位中有近四分之三的工作都与信息相关,需要借助技术进行操作和处理,对从业者的技术能力要求越来越高。第五个变化是劳动力构成的变化。近年来劳动力构成逐步

趋于老龄化,同时人们从一个职业向另一个职业的转换会不断增多,因此对于再学习和再培训的需求会逐步增多。除了老龄化之外,劳动力构成呈现出多元化(包括民族、种族、语言、文化、能力水平等的多元化)的趋势。最后一个趋势是移动工作者、远程工作者及家庭工作者的增多。

记者:您多次谈到了“混合学习”这一概念,请谈谈您对混合学习的理解,能否举一个混合学习的具体事例?

罗塞特:近年来北美工作场所中越来越多的管理者、培训师开始接受“混合学习”的理念。2004年 Sparrow对美、英等国三百多位培训专业人员的调查显示,多于三分之二的被调查者认为混合学习是最有效、成本效益最高的培训方法,并预测2006年对混合学习的投入将占到公司培训预算的30%。已有研究表明,与单一的电子学习相比,混合学习可以提高培训的成本效益,降低员工的退职率,同时减少培训的时间(Rossett & Frazee, 2006)。混合学习是一种传递学习及改进绩效的整合性策略,“混合”意味着多种方法的有机结合:包括正式学习与非正式学习的结合、面对面学习与网络学习的结合、教师指导学习与自我指导学习的结合、借助于数字化资源的学习与面对面的交谈、讨论相结合等多种方式,混合学习的最终目的在于改进组织的学习与绩效。混合学习的难点在于根据特定的情境及对象选择适当的、多种方式的结合。可以将混合学习分为三种模式:第一种可称为“Anchor Blend”模式。此模式开始于一个特定、真实的由教师(或培训师)主持的教室事件(classroom event),随后是学员的独立探索经验(可以是与在线资源的交互、参与结构化的工作场所学习活动等等)。第二种模式是“Bookend Blend”。该模式由三部分组成,学习经验的引入部分,核心学习经验(在线的或面对面的),总结及向工作实践的延伸部分。第三种模式为“Field Blend”。该模式与通常的培训模式大不相同,它发生在真实的工作情景之中,且以员工为中心,是基于员工个体不断地独立决策与选择的。三种混合学习模式相比,“Field Blend”模式最真实,“Anchor Blend”和“Bookend Blend”模式主要都是集体学习的方式,而“Field Blend”模式是基于个体的。“Bookend Blend”模式实施起来比较容易,美国管理协会(American Management Association, AMA)就是采用这种混合学习模式。

关于混合学习的更多内容可以参照我为美国管理协会撰写的专题报告“混合学习的机遇”(Rossett & Frazee, 2006)以及“混合学习的策略”(Rossett, Dougliis & Frazee, 2003)一文。

美国的许多企业都在进行混合学习的实践探索,比如BM公司设计开发了适用于分布在全球各地的、处于不断移动中的3万多名新经理培训的“Basic Blue”混合学习系统。该系统包含有在线电子学习的自我评价、在线模拟商务情景、在线社区、面对面导师指导和面对面工作坊讨论、同步/异步虚拟协作工具(电子邮件、电话、即时通讯、电子白板)及

专业电子导师等,截至2000年底有5000名经理完成培训,当年节省培训成本1600万美元(Rossett & Sheldon, 2001)。

记者:据我所知,您早期的研究兴趣主要包括工作辅助、需求评估等,您目前的研究重点是什么?您能否举一个绩效支持的具体事例?

罗塞特:我目前的研究重点之一是绩效支持(特别是人们何时选择使用绩效支持)。绩效支持是人们工作和生活中的帮手,能够帮助进行传递信息、过程和观点,以指导人们进行规划和行动。当人们在生活和工作中需要考虑买一台山地车、考虑退休的事宜、关注投资等问题时,他们需要一定的支持,我目前正和我的一位博士研究生合作从事基于网络的工作绩效支持研究。2006年11月我在“e-learning大讲堂”中讨论的也是关于绩效支持的内容,可以作为参考;另一项相关研究是关于组织如何使用绩效支持工具的研究,是将之作为一项孤立的干预措施还是某种混合方式的一种?最近我们在对六个组织的调查中发现,绩效支持工具只是多种方式中的一部分,组织中面对面培训和个别指导仍在广泛使用,组织中的培训更多的是一种混合的方式。我目前的另一个研究重点是组织对混合学习的准备问题。混合学习显然是一个好主意,但这种方式是否适合于所有的组织?在什么条件下这种方式才有效用?组织中的人们是否已做好了接受混合学习的准备?是否愿意承担相应的角色并开展相应的活动?与传统固定时间、固定地点的教室授课相比,混合学习要复杂许多,近几年我主要关注商业企业组织和政府部门对混合学习的准备问题。大部分组织对混合学习持一种积极欢迎的态度,并愿意承担起新的角色和职责,热心于工作中的学习、沟通与交互。但也有一些组织例外,特别是个别政府部门的领导,对混合学习持一种漠视的态度,他们不欢迎组织变革,期望一切能够维持现状。在我们的合作伙伴中有一个拥有3000员工的政府部门非常积极地接纳混合学习,我们共同合作创建了组织的知识库、在线社区、电子学习指导及电子学习模型,还在尝试将目前以讲授为主导的培训转变为面对面讲授和多种电子学习形式相结合的更便利、更有效的混合学习模式。

举一个美国海岸警卫队(the US Coast Guard)的例子吧,他们的工作职责之一是要对各种捕鱼船进行检查,通常情况下,警卫队队员需要离岗参加一周的集中培训,学习几百页联邦政府关于捕鱼船的复杂而繁琐的法规法令,由于渔船及各类具体情景的复杂性,队员在执行这些法规法令时常会不知所措。队员Dan Hardin开发了一个基于PDA(Personal Digital Assistant)的绩效支持工具,按照渔船的长度、承载人数、型号、发动机类型等设计成16个问题,队员们不需要再记忆哪些法律条款适用于哪类特定渔船,只需根据特定船只将以上问题的答案输入PDA,便会给出相应的法律条款,这样就可以将时间和精力用于处理更复杂的情景(Ellis, 2005)。

记者:请您介绍一下电子绩效支持系统(EPSS)在美国的最新发展。

罗塞特:EPSS与我一直提到的“绩效支持”其实是一个概念。绩效支持的概念是由早期的工作辅助演变而来的,早期的绩效支持技术含量较低,随着信息技术的发展绩效支持更加电子化、数字化,因此“绩效支持”和“电子绩效支持系统”两个概念基本是等价的。当前绩效支持的发展中一个最明显的趋势就是已开发出了多种多样的支持工具,而且价格非常便宜。2007年我和 Lisa Schafer出版的《工作辅助与绩效支持:从教室中的知识到无处不在的知识》一书中详细介绍了绩效支持的概念、类型及应用案例。另一个趋势是越来越多的组织开始意识到绩效支持的重要性。因为大多数的组织管理者(无论是企业还是大学)都期望他们的员工脱岗培训时间越少越好,那么员工专业发展的首要策略就是一边工作一边学习,在需要的时候学习,于是移动学习便应运而生,甚至近年来在发展中国家发展也十分迅速。我认为的第三个趋势是伴随着工作场所中知识工作者和自由职业者的出现与增多,他们常常处于不断的移动之中,他们的工作和问题解决更需要绩效支持与知识库的帮助。绩效支持并不排斥或否定学校教育及面对面教室培训的作用,重要的是我们要看到技术带来的新的方法和机遇,在二者之间寻求一种互补与平衡。以下网址是有关于绩效支持的“播客”介绍,欢迎大家下载: <http://www.xyleme.com/podcasts/archives/5>。

记者:依您个人的经验而言,您认为在商业企业情境中实施电子学习与在高等教育领域实施电子学习有什么不同?目前哪一个做得更好?为什么?

罗塞特:电子学习在不同组织中的实施是个异常复杂的问题,因此不能一概而论。我这里的回答也只是基于个人的经验,不一定正确,仅供参考。大学和企业之间确有不同,但同样是企业也会存在巨大的差异,比如 BM 与沃尔玛,同样是大学也各不相同,比如圣地亚哥州立大学与芝加哥大学、与 Maricopa 社区学院,这些大学在目标、对象和方法之间很不一样。我认为作为组织而言,商业企业和高等教育机构之间的相似之处要大于差异。在大多数情况下,利用技术和教学设计提高组织质量对二者具有同样的吸引力,他们同样都会热心于个性化、评估、混合学习及在线社区,同样都注重员工的自我学习与职业发展。大学和企业同样会致力于借助技术为其成员提供更真实的学习经验——全球的销售人员可以通过网络学习关于销售的一些基本知识,还需要观察优秀的销售人员是如何进行工作的;会计系的大学生通过分析电子报表、撰写报告进行学习,他们同样需要将自己的行为与专家进行比较;历史系的学生可以通过美国国会图书馆网站得到许多难以置信的学习资源,等等。我认为,在大学和企业之间还有一个共同之处,他们目前都在积极改进教学(或培训)。无论是金融服务机构、政府部门,还是大学,他们

的教学(或培训)都还没有充分利用信息技术,目前大多数组织中教学(或培训)的主要方式还是站在讲台上进行讲授。2004年宾西法尼亚大学关于高等教育领域电子学习的一项研究表明,高等教育机构的官僚体制拒绝变革,即使组织中引入了电子学习的产品和设备,大多数教师的教学方式依然如故,依然是站在讲台上向学生传授知识(Zemsky & Massy, 2004)。为什么变革受到了阻碍?每一位教授都是一个信息的孤岛,都在各行其事,都在按照自己多年来的老习惯进行教学!我认为二者之间还有一个相似之处,那就是无论企业还是大学的管理者对电子学习都持一种较为积极的态度——史隆联盟(Sloan Consortium)的最近一项调查表明,大学的领导者对网络教学的态度都比较积极,特别是规模越大的公立大学对于网络教学的态度更积极乐观些。另一个相似之处是在实施电子学习时商业企业的主管们首先是购买电子学习的软件及学习管理系统(LMS),大学的领导者们同样首先考虑引入各种各样的电子学习平台或软件(如 Blackboard, SumTotal, Plateau 等等)。

企业和大学在电子学习的决策问题上还是有区别的:企业的主管往往能够直接推动所在组织电子学习的实施,而大学的管理者却不能够通过行政命令确保电子学习的推行,管理者只能晓之以理、动之以情,他们能做的工作只是鼓励和说服,如果没有教师和学生的认可与支持,那种自上而下的电子学习变革是很难在大学实现的;另外,公司企业是追求经济利益的(即所谓的“bottom line”),而大学却尽量避免商业化,关注于学生的经验与成长,注重科学研究;就对技术的期望与作用而言,大学和企业之间也存在差别,公司企业引入技术的目的在于变革组织的商业模式,比如如何尽量减少面对面教室培训的时间(因为员工在教室参加培训的时候是无法同时工作的),而把更多的时间用于工作上?如何使专业技能在员工之间快速普及并能够及时更新?如何将知识融入工作?……大学却不然,不大考虑组织运行模式的变革,只是关注于一些枝节性的问题,比如如何借助技术使更多的案例进入课堂?如何借助技术加强课堂讨论?如何通过远程方式在某一课程的教学引入外部专家资源?……虽然已有一些大学领导者意识到了技术可能引发的战略变革,但多数对于技术的这种潜在影响无动于衷。

记者:请您预测一下工作场所电子学习的未来发展?

罗塞特:我认为未来的电子学习将从教室走向工作场所。大量的研究表明教室内的学习不再是培训和员工发展的主要形式,近年来在整个培训中所占的比重也在逐年降低,有些组织甚至将教室也搬到了网上。我认为未来的电子学习将有三个主要趋势:首先是更多地借助于技术的支持。这一观点在第一个问题中已经做了详细的分析。第二个趋势是混合学习。混合学习意味着使用多种方法达到学习(或培训)的目标,比如个别化教学或小组教学,教室或工作中的培训,通过教师或技术支持的方式等,学习(或培训)将更多

地以员工为中心。电子学习这种方式有好的一面,也会面对一些问题与困惑——好的一面是这种培训方式能够更紧密地与员工的实际工作相结合,更接近于真实的工作情境,形式更加多样化;但当员工不熟悉技术、甚至不接受技术应用的时候,就会带来许多问题:既使开发了知识库他们也不会上去,一些员工不接受电子学习的模式,不去向网络上的电子导师请教。第三个趋势是绩效支持的普及。这是一种适用于工作场所的基于技术的指导系统,在不需要员工进入课堂学习某一特定内容的情况下帮助员工解决问题或进行决策,大家十分熟悉的GPS(全球定位系统)就是一种典型的绩效支持。绩效支持能够使工作场所的人们无须进行专门的、系统的学习(或培训)就能独立和较为迅速地解决所面临的问题。当我们考虑通过培训提高员工自身知识与技术的同时,绩效支持作为一种帮助员工决策和解决问题的外部资源也非常重要。

混合学习和绩效支持的应用使工作场所的学习(或培训)和工作逐步走向一体化,如何对学习(或培训)进行评价便成为一个新的需要思考的问题。商业企业培训领域专业人员耳熟能详、奉为经典的“Kirkpatrick四层次评价模式”开始受到挑战,它是建立在学习-工作二分法假设之上的:层级一是评价员工对教室培训的满意程度,层级二评价员工对知识和技能的掌握程度,层级三评价员工是否将教室培训中所学知识有效迁移到了工作之中,层级四评价员工的行为改变是否对组织发展做出了贡献。可见,前两个层级是对教室培训效果的评价,后两个层级是对工作的评价。未来的评价应该超越这种二分法,应该是与学习、支持和工作相整合的评价,是在工作情景中展开的,是过程性的,沃尔玛公司正在进行相应的探索。(Rossett, 2007)

记者:您是如何进入教育技术这一研究领域的?

罗塞特:当我在英语专业读本科的时候选修了系主任Patrick Hazard开设的一门关于古代诗歌与戏剧的课程,被课堂中所使用的电影和视频所深深吸引。从此我对媒体、讯息和传播产生了浓厚的兴趣,我跑到费城图书馆研究19世纪杂志广告中的妇女形象问题、参与制作超八毫米的电影、我在自己的教学中使用各种媒体技术……随着年龄的增长我开始关注策略(比如电子学习的策略、混合学习的策略等)而不仅仅是媒体技术本身,我更多地思考如何使用技术创建全球范围的学习社区、如何利用技术支持人们的工作、如何有效传递信息。

记者:您是何时开始从事绩效咨询工作的?在您的职业生涯中咨询和学术研究之间的关系是怎样的?作为一名大学教授和绩效咨询专家,您更喜欢哪一种角色?

罗塞特:1980年我进入圣地亚哥州立大学教育技术系工作后便开始从事绩效咨询工作。我喜欢做咨询不是为了赚钱,刚开始做咨询时我几乎都没有考虑到向客户收费的问

题。吸引我从事咨询的主要原因在于作为一名教育技术专业我渴望了解实践,渴望能够从实践中学到更多的东西,希望能够有机会将学到的理论转化为实践。事实上咨询工作使我的教学和研究更有效——我熟悉实践,教学中我随时都能举出无数的、最新的例子,我了解工作场所的问题和需求,我对工作场所的专业能力要求了如指掌,我能够更敏锐地意识到实践对研究和学术的需求。作为一名大学教授和绩效咨询专家,你问我最喜欢哪一种角色?我说两种角色我都喜欢,事实上二者是难以割舍的。

记者:据我所知,美国高校大多数教育技术专业人员(或称为教学设计师)都是从教育学院培养出来的(圣地亚哥州立大学同样如此),而他们毕业之后大部分将在商业企业部门工作,如何确保他们毕业后能够尽快适应商业企业的情境与文化?

罗塞特:这是一个需要面对的事实,我看到您在对佛罗里达州立大学教学系统专业罗伯特·瑞泽教授采访时也问了同样的问题。与他们的做法相似,我们也鼓励学生到商学院去选修课程。在我们系,许多研究生本身就来自商业企业及政府部门,我们的学生比佛罗里达州立大学教学系统专业学生的年龄要大一些,他们有更多的实践经验。我们会为那些不熟悉商业企业情境的学生提供一些实践、实习的机会,事实证明在真实的工作情境中学习教学设计与技术是最理想、最有效的。

记者:您能对圣地亚哥州立大学教育技术系做个简要的介绍吗,特别是学生毕业后的就业问题?

罗塞特:美国有一支非常庞大的教育技术专业队伍,大家可以通过以下网址了解我们系的详情: <http://edtec.sdsu.edu>

我们系为那些希望借助技术在各种情境中传递教育、信息及绩效支持的人提供研究生层次的教育,大多数的毕业生在商业和政府部门工作,大约40%的毕业生在教育领域工作,也有毕业生工作于国际援救委员会(International Rescue Committee)、圣地亚哥动物园、美国海岸警卫队或苏格兰皇家银行。总体而言,他们主要从事各种学习程序(项目)的开发制作工作。

记者:最后,能为我们提供一些关于《培训》杂志人力资源开发名人堂(HRD Hall of Fame)的信息吗?

罗塞特:实际上我了解的也不是很多。据我所知,《培训》杂志于1985年开始了人力资源开发名人堂的评选活动,名人堂中有许多我十分钦佩的学者,比如早期的“绩效技术之父”Thomas Gilbert,教学心理学家Robert Glaser,绩效目标的倡导者Robert F. Mager,行为主义心理学家B. F. Skinner等。关于名人堂的人物介绍可以访问以下网址:

<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/people.html>

记者:感谢您接受我们的采访。

【注释】

- http://www.astd.org/
- International Society for Performance Improvement (ISPI)
- http://www.colletandschafer.com/perfsupp/index.html
- http://www.sloan-c.org/

梁林梅,希建华(2008). 教学设计与技术的趋势和问题——访教学设计领域国际知名学者罗伯特·瑞泽教授[J]. 开放教育研究, 14(2): 4-8.

【参考文献】

- [1] Ellis, R (2005). Allison Rossett's "Big Tent" View [EB/OL]. http://www.learningcircuits.org/2005/may2005/rossett.htm.
- [2] Rossett, A., & Sheldon, K. (2001). Beyond the podium: Delivering training and performance to a digital world[M]. SF: JosseyBass.

[3] Rossett, A., Douglass, F., & Frazee, R. (2003). Strategies for building blended learning [EB/OL]. http://www.learningcircuits.org/2003/jul2003/rossett.htm.

[4] Rossett, A., & Frazee, R., (2006). Blended learning opportunities [EB/OL]. http://www.amanet.org/blended/pdf/WhitePaper_BlendedLearn.pdf

[5] Rossett, A. (2007). Leveling the levels [J]. Training and Development, (2): 49-53.

[6] Zemsky, R., & Massy, W. (2004). Thwarted innovation: What happened to e-learning and why [EB/OL]. http://www.iirhe.upenn.edu/Docs/Jun2004/ThwartedInnovation.pdf

(编辑:路新民)

【特约记者简介】梁林梅,博士,南京大学教育科学与管理系、网络化学习与管理研究所副教授,教育技术学硕士生导师(lianglinmei@yahoo.com.cn)。

Workplace Learning and Performance: Technology's Influence and Change ——The Interview with Dr. Allison Rossett

LIANG Linmei

Abstract: Dr. Allison Rossett, long time Professor of Educational Technology at San Diego State University, is also a consultant in training and technology-based performance, and a member of the Training magazine HRD Hall of Fame (2000), and was a member of the American Society for Training & Development (ASTD) International Board of Directors from 2004-2006. Recipient of ASTD's 2002 award for her contributions to workplace learning and performance, Allison has focused her career on the professional development of people who call themselves instructional technologists, workplace learning professionals and trainers.

Rossett teaches classes and consults on workforce development, needs assessment and new media learning and performance. Rossett's most recent book is Job Aids and Performance Support: Moving from Knowledge in the Classroom to Knowledge Everywhere (2007). She also authored The ASTD E-learning Handbook: Best Practices, Strategies and Case (2002), published by McGraw-Hill. She is the co-author of Beyond the Podium: Delivering Training and Performance to a Digital World (2001), winner of the International Society for Performance Improvement (ISPI) Instructional Communications award. Rossett's book, First Things First: A Handbook for Performance Analysis (1999), won the ISPI's Instructional Communications award in 1999. Other books include: A Handbook of Job Aids. Pfeiffer Associates: San Diego, CA (1991), Training Needs Assessment. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications (1987) etc. She has published articles on persistence in online learning, needs analysis, and performance support. Rossett's client list includes Microsoft, IBM, HP, the Getty Conservation Institute, Fidelity Investments, Deloitte Consulting, BP, the IRS, TSA, Amgen, Royal Bank of Scotland, and several e-learning start-ups.

Allison also serves on the Board for the e-learning Guild and Chief Learning Officer magazine. She was selected as a Distinguished Fellow of the Naval Education and Training Learning Strategies Consortium and now volunteers service on the Distance Learning and Training Technology subcommittee for the US Army.

Key words: learning and performance; workplace; e-learning; blended learning; performance support