Van gezicht naar beeldscherm

E-learning binnen Achmea Zorg

Universiteit Twente
Bestuur, bedrijf en technologie
Master of Business Administration
Specialisatie HRM

Van gezicht naar beeldscherm

E-learning binnen Achmea Zorg

Hengelo, 29 juni 2007

Begeleiders Universiteit Twente: Prof. dr. J.C. Looise
Ir. F.M.J.W. van den Berg
Begeleider Achmea Zorg: Drs. M. ter Bogt

Naam student: Mireille Aaftink
Studentnummer: 0101990
Adres: Stadionlaan 20, 7552 VA HENGELO
E-mail: mireille.aaftink@achmea.nl

Managementsamenvatting

Problemen

Op dit moment bestaan er binnen Achmea Zorg structurele problemen met betrekking tot de opleiding voor medewerkers klantenservice (medewerker KS). Met name door de introductie van de basisverzekering is de urgentie om de problemen aan te pakken toegenomen. De problemen, die veelal al aanwezig waren voor de introductie van de basisverzekering, deden zich toen namelijk op grote schaal voor. Het gaat om de volgende twee hoofdproblemen:

- gebrek aan *effectiviteit*: de klassikale opleiding die medewerkers KS doorlopen, sluit onvoldoende aan bij de benodigde kennis en vaardigheden voor het vervullen van hun functie. Dit komt onder andere doordat de opleiding niet praktisch genoeg is. Daarnaast vallen de testsystemen geregeld uit als gevolg waarvan hier niet mee kan worden geoefend. Het gevolg is dat medewerkers onvoldoende zijn voorbereid op het uitoefenen van hun functie
- gebrek aan *flexibiliteit*: op het moment dat de afdeling KS een aanvullende opleiding aanvraagt bij de afdeling opleidingen duurt het maanden voordat hierin wordt voorzien. Dit komt door de beperkte beschikbaarheid van opleiders en de wijze waarop de opleiding is georganiseerd.

Oplossing

In het onderzoek is bekeken in welke mate e-learning een oplossing is voor de genoemde problemen, of e-learning in de opleiding voor de medewerker KS kan worden toegepast en welke voorwaarden ten behoeve van de implementatie moeten worden gecreëerd.

E-learning kan een bijdrage leveren aan het oplossen van de genoemde problemen. Dit betekent dat de onderdelen van de opleiding voor de medewerkers klantenservice die betrekking hebben op feitelijke kennis en op systemen via ICT kunnen worden aangeboden. De opleiding KS wordt met e-learning effectiever, omdat cursisten meer kunnen oefenen met vragen en cases en niet alleen bezig zijn met het vergaren van theorie. Ook zijn de cursisten in staat om na het maken van de oefenvragen realtime inzicht te krijgen in hun resultaten. Het gevolg hiervan is dat zij snel inzicht krijgen in hun zwakke en sterke punten. De nadruk komt dan te liggen op het individu in plaats van op de groep cursisten. Voor de opleiding KS betekent dat het aanbod aan theorie ingekort moet worden en dat de toepasbaarheid van theorie centraal moet komen te staan (meer oefenvragen aan bieden). Daarnaast kan het e-learning systeem inspelen op individuele leerbehoeften door daarbij passende oefenvragen samen te stellen. Een andere aspect dat bijdraagt aan het praktisch inrichten van de opleiding KS is de cursist, naar het volgen van enkele opleidingsmodules, een dag te laten meewerken als medewerker KS. Een oplossing voor de systeemuitval kan e-learning niet bieden. Naast de bijdrage die e-learning kan bieden aan een effectievere inrichting van de opleiding KS, kan het ook bijdragen aan de flexibiliteit van de opleiding. De opleiding KS kan met e-learning flexibeler worden ingericht, omdat er geen afhankelijkheid is van plaats en tijd. Een cursist kan, mits hij een PC heeft, zelfstandig leren op het moment dat hij daar behoefte aan heeft. Het gevolg hiervan is dat een ‘opleiding’ minder afhankelijk is van een opleider. Dit betekent voor de opleiding KS dat een cursist bepaalde modules zelfstandig maakt en een opleider veel minder aanwezig hoeft te zijn. Hierdoor is het niet meer nodig een opleider twee en halve week in te plannen voor een opleiding en kan hij makkelijker inspelen op aanvullende opleidingsbehoeftes. Voor deze aanvullende opleidingsbehoeften zal de vraag naar opleiders ook afnemen, omdat een medewerker sommige modules ook weer zelfstandig kan volgen.

Gevolgen

Het gevolg van het inzetten van e-learning voor Achmea Zorg is dat er bepaalde voorwaarden binnen de organisatie gecreëerd moeten worden. Sommige van deze voorwaarden zijn aanwezig en anderen niet. De voorwaarden die nog moeten worden gecreëerd zijn de aanschaf van een opleidings-managementsysteem (e-learningsysteem), toegang geven tot internet aan medewerkers/ cursisten en een opleiding aanbieden aan opleiders en medewerkers (aangezien van beide nieuwe rollen worden verwacht). Daarnaast is het ook van belang dat Achmea Zorg e-learning opneemt in het HR-beleid, zodat e-learning gebruikt wordt om HR- doelen te bereiken.

Voorwoord

Een reis! Dat is hoe mijn begeleiders het proces van afstuderen noemen. Voor mij geldt dit als geen ander. Het afstuderen was een reis die betrekking had op mijn eigen ontwikkeling. Hierbij had ik geregeld last van harde windstoten. Toch is de zon gaan schijnen en daarom dit voorwoord als afsluiting van mijn afstudeerperiode.
Deze afsluiting is best een raar idee. Enerzijds valt er iets weg waar ik ruim een jaar hard voor heb gewerkt en veel geduld voor heb opgebracht. Anderzijds geeft het de mogelijkheid om eens een vrij weekend te hebben. Ik kan in ieder geval voor de volle 100% zeggen dat deze studie mij in korte tijd veel heeft gebracht. Ik heb veel over mezelf geleerd, maar ook kan ik veel onderdelen van de studie succesvol toepassen in mijn huidige functie.
Mijn reis was niet mogelijk geweest zonder mijn begeleiders Prof. dr. J.C. Looise, Ir. F.M.J.W. van den Berg en Drs. M. ter Bogt. Ik wil jullie dan ook hartelijk bedanken voor de feedback die jullie mij tijdens dit proces hebben gegeven, wat uiteindelijk heeft geleid tot het ontvangen van een Master of Science titel aan de Universiteit Twente. Daarnaast wil ook graag mijn vriend Wouter Landman bedanken die vaak mijn taalfouten heeft weten te ontdekken en er voor me was als ik weer eens twijfels had over mijn afstudeerscriptie. Ook mijn ouders hebben een belangrijke rol gespeeld in het behalen van mijn diploma, omdat ze het vertrouwen hadden dat ik zou gaan afstuderen. Ook heb ik veel steun gehad aan mijn vrienden en collega’s van Achmea. Hiervoor allemaal bedankt!

Hengelo, Juli 2007
Mireille Aaftink

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 3

Voorwoord 5

1. Achtergronden, aanleiding en opbouw van het onderzoek 8
   1.1. Een nieuw zorgstelsel 8
   1.2. Problemen bij het opleiden van klantenservice medewerkers 9
   1.3. Centrale vraagstelling 9
   1.4. Onderzoeksopzet 10
   1.5. Opbouw van de scriptie 11

2. Theoretisch kader 13
   2.1. Leren als centraal kenmerk van e-learning 13
      2.1.1. Leren en manieren van leren 13
      2.1.2. Middelen die de manieren van leren veranderen 14
      2.1.3. Definitie van het begrip leren 14
   2.2. Naar een definitie van e-learning 15
      2.2.1. E-learning in de literatuur 15
      2.2.2. Definitie van e-learning 16
   2.3. Efficiënt, effectief en flexibel met e-learning 16
      2.3.1. Voordelen van e-learning 16
      2.3.2. Nadelen van e-learning 18
   2.4. De toepasbaarheid van e-learning in een opleiding 18
      2.4.1. Definities en kenmerken van het begrip competentie 18
      2.4.2. Onderverdeling in competenties 20
      2.4.3. De mogelijkheden van e-learning bij het ontwikkelen van competenties 24
   2.5. Voorwaarden voor de implementatiefase van e-learning 27
      2.5.1. Technologie 28
      2.5.2. Content 29
      2.5.3. Rollen 31
      2.5.4. Strategie en HR-beleid 33
   2.6. Het theoretisch kader samengevat 33

3. Analyse: de mogelijkheden van e-learning binnen Achmea Zorg 36
   3.1. Toepasbaarheid van e-learning voor de opleiding KS 36
      3.1.1. Analyse: toepasbaarheid van e-learning binnen de modules 36
   3.2. E-learning als bijdrage aan het oplossen van de problemen? 39
      3.2.1. De beperkte effectiviteit van de opleiding en mogelijkheden van e-learning 39
      3.3.2. Het gebrek aan flexibiliteit in het proces 42
   3.3. De aanwezigheid van voorwaarden voor implementatie 43
      3.3.1. Technologie 43
      3.3.2. Content 45
      3.3.3. Rollen 46
      3.3.4. Strategie en HR- beleid 48
   3.4. Het analysehoofdstuk samengevat 48

Hoofdstuk 4. Conclusies en aanbevelingen 51
4.1. Conclusies 51
4.2. Aanbevelingen 54
4.2.1. Aanbevelingen met betrekking tot de voorwaarden 54
4.2.2. De toepassing van blended learning binnen de opleiding voor de medewerker KS 55
4.3. Reflectie op het onderzoek 59

Literatuurlijst 60

Bijlage 1. Interviewvragen 64

Bijlage 2. Reflectie op het afstudeerproces; mijn ontwikkeling 66

Bijlage 3. Planning opleiding klanten service Achmea Zorg 67

Bijlage 4. Functieomschrijving medewerker klantenservice 69

1. Achtergronden, aanleiding en opbouw van het onderzoek

Het doel van dit hoofdstuk is duidelijk te maken wat het onderwerp van het onderzoek is en hoe het onderzoek is opgebouwd. In paragraaf één wordt aandacht besteed aan de komst van de basisverzekering, aangezien dit een voor het onderzoek relevante ontwikkeling is. In paragraaf twee staat de aanleiding tot het onderzoek centraal. In paragraaf drie wordt de vraagstelling behandeld. In paragraaf vier wordt stilgestaan bij de onderzoeksopzet. Tot slot wordt in paragraaf vijf de opbouw van de scriptie behandeld.

1.1. Een nieuw zorgstelsel

Het kabinet Balkenende II heeft om verschillende redenen gekozen voor een nieuw zorgstelsel (Rijksbegroting 2005, XVI). Betaalbaarheid en doelmatigheid zijn hiervan de voornaamste: de zorg is na de jaren ’70 van de vorige eeuw steeds meer gaan kosten en het stelsel kende onvoldoende prikkels tot kostenbeheersing. In juli 2005 viel bij alle inwoners van Nederland een brief van minister Hoogervorst op de deurmat waarin de komst van de basisverzekering werd toegelicht. In de brief gaf de minister aan dat met de komst van de basisverzekering het onderscheid tussen ziekenfonds – en particulier verzekerd komt te vervallen.

Op 1 januari 2006 is de nieuwe zorgverzekering ingevoerd. Voor zorgverzekeraars betekent dit nieuwe stelsel dat zij verplicht worden een basispakket aan te bieden dat voor iedere burger toegankelijk is. Iedere burger is een potentiële klant, wat betekent dat de concurrentie op de markt toeneemt. Zorgverzekeraars kunnen met elkaar concurreren op de hoogte van de premie. Daarnaast kan concurrentie plaatsvinden op aanvullende verzekeringen, de wijze van vergoeden, dienstverlening, kwaliteit van de zorg, de hoogte van het eigen risico en de daaraan verbonden premiekorting. Het nieuwe stelsel heeft als gevolg dat zorgverzekeraars zich moeten onderscheiden door goede zorg tegen een scherpe prijs (verzekeringspremie) aan te bieden. De zorgverzekeraar kan in zijn nieuwe rol zorgaanbieders meer onder druk zetten om de kwaliteit en doelmatigheid van de zorg te verhogen. De verzekeraar zal met de zorgaanbieders over de prijs en inhoud van de zorg gaan onderhandelen om de klant goede zorg tegen een scherpe prijs te kunnen bieden.

De business unit Achmea Zorg van Achmea is één van de zorgverzekeraars die met het nieuwe zorgstelsel is geconfronteerd. Voor de organisatie van het bedrijf heeft de basisverzekering vergaande gevolgen gehad. Na de goedkeuring van het wetsvoorstel door de Tweede Kamer moest in snel tempo een groot aantal veranderingen worden doorgevoerd om op tijd klaar te zijn voor de basisverzekering: processen moesten herontworpen worden, systemen moesten worden vervangen, medewerkers moesten opnieuw worden opgeleid en op termijn zullen afdelingen moeten worden geïntegreerd. Met betrekking tot het opnieuw opleiden van medewerkers waren de medewerkers van de afdeling Klantenservice (KS) één van de groepen die opgeleid moest worden. Deze opleiding werd aangeboden door de interne afdeling Opleidingen. De afdeling KS is verantwoordelijk voor het beantwoorden van vragen en het oplossen van uiteenlopende problemen. De komst van de basisverzekering betekende voor de medewerkers van de afdeling KS dat hun kennis moest worden ‘vernieuwd’ en zij moesten leren werken met nieuwe systemen. Het opleiden beperkte zich echter niet tot de bestaande medewerkers. Het gegeven dat alle burgers in Nederland te maken kregen met een nieuwe situatie, had als gevolg dat zorgverzekeraars verwachtten dat de Nederlandse burgers massaal zouden gaan ‘bellen’. Met de bestaande omvang van de afdeling KS kon niet in deze behoefte worden voorzien. Het gevolg hiervan was dat honderden nieuwe medewerkers moesten worden aangenomen en moesten worden opgeleid tot medewerker KS.

1.2. Problemen bij het opleiden van klantenservice medewerkers

Het vernieuwen van de kennis en vaardigheden van de bestaande medewerkers van de afdeling KS en het opleiden van nieuwe medewerkers is problematisch gebleken. De oorzaken voor de problemen die zijn ontstaan, waren voor een deel al aanwezig voor de introductie van de basisverzekering. Tijdens de introductie van de basisverzekering kwamen deze alleen nadrukkelijker tot uiting, omdat ze zich op grote schaal voordeden. De urgentie om de problemen aan te pakken, is hierdoor toegenomen.

Hieronder worden de twee hoofdproblemen kort beschreven:

- gebrek aan *effectiviteit*: de klassikale opleiding die medewerkers hebben doorlopen, sloot naar de mening van de afdeling KS onvoldoende aan bij de benodigde kennis en vaardigheden voor het vervullen van de functie van medewerker KS (in de nieuwe situatie). Eén van de oorzaken hiervan was dat de testsystemen – waarmee medewerkers het gebruik van systemen oefenen – niet altijd werkten, de opleiding niet praktische was ingericht en opleiders niet de benodigde kennis hadden. Allemaal hadden tot gevolg dat medewerkers onvoldoende voorbereid waren op hun functie
- gebrek aan *flexibiliteit*: op het moment dat de afdeling KS aanvullende behoeften (aanvullende training) rondom de standaardopleiding had – vanwege gebrek aan kennis en vaardigheden – waren er maanden voor nodig om hierin te voorzien. Dit had te maken met de beschikbaarheid van opleiders en de wijze waarop een opleiding KS georganiseerd werd.

Deze problemen zijn voor het management van de business unit Zorg aanleiding geweest veranderingen door te willen voeren in het opleidingsproces. Naast de wens om het opleidingsproces effectiever en flexibeler in te richten, wil het management ook een efficiëntievoordeel behalen. De gedachte van het management is de opleiding via internet aan te bieden, of wel te digitaliseren. In onderwijskringen wordt het digitaliseren van een opleiding ook wel e-learning genoemd. Voor Achmea Zorg zou e-learning eventueel een oplossing kunnen zijn voor de bovengenoemde problemen, omdat door middel van ICT een opleidingsproces effectiever, efficiënter en flexibeler kan worden ingericht (De Vries, 2005). Dit onderzoek heeft tot doel in kaart te brengen of e-learning toepasbaar is binnen de opleiding KS en bijdraagt aan het effectiever, efficiënter en flexibeler inrichten van de opleiding KS.

1.3. Centrale vraagstelling

Om te beantwoorden aan het doel van het onderzoek, moet een antwoord worden gegeven op de volgende vraag:

Kan e-learning worden toegepast in de opleiding voor de medewerker klantenservice van Achmea Zorg, zodat een bijdrage wordt geleverd aan het oplossen van de problemen op het gebied van effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie? En zo ja, welke voorwaarden moeten op welke wijze in de organisatie worden gecreëerd om e-learning te implementeren?

In deze onderzoeksvraag komen diverse onderwerpen aan bod. De diverse onderwerpen zijn vertaald naar de volgende deelvragen en dienen als leidraad voor dit onderzoek.

1. *Wat is e-learning?*

Met behulp van literatuuronderzoek wordt het begrip e-learning toegelicht. Hierna wordt bepaald wat er in dit onderzoek onder e-learning wordt verstaan.

2. *Op welke wijze kan e-learning een bijdrage leveren aan het verbeteren van de effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie van opleidingen?*

Met behulp van literatuur wordt op basis van de voor- en nadelen van e-learning beschreven hoe e-learning een bijdrage kan leveren aan de inrichting van een efficiënte, effectieve en flexibele opleiding.

3. *Wanneer kan e-learning in een opleiding worden toegepast?*

Op basis van literatuur wordt beschreven wanneer e-learning toepasbaar is in een opleiding. Hierbij wordt aangegeven voor het ontwikkelen van welke competenties e-learning kan worden ingezet.

4. *Welke voorwaarden moeten op welke wijze in een organisatie aanwezig zijn om e-learning te kunnen implementeren?*

Met behulp van literatuur wordt vastgesteld welke voorwaarden nodig zijn om e-learning succesvol te implementeren. Daarnaast wordt aangeven hoe deze voorwaarden moeten worden gecreëerd.

5. *Hoe ziet de opleiding voor de medewerker klantenservice eruit en kan e-learning worden toegepast in deze opleiding?*

Het antwoord op deelvraag 3 beschrijft voor welke onderdelen van een opleiding e-learning toepasbaar is. Met een antwoord op deze vraag en een beschrijving van de afdeling KS kan worden geanalyseerd of e-learning ook toepasbaar is voor de opleiding KS.

6. *Kan e-learning een bijdrage leveren aan het oplossen van de problemen op het gebied van effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie bij de opleiding voor medewerker klantenservice?*

Met behulp van het antwoord op deelvraag 2 en een beschrijving van de problemen van de opleiding KS kan deze vraag beantwoord worden.

7. *Welke voorwaarden voor de implementatie van e-learning zijn binnen Achmea Zorg aanwezig en welke moeten op welke wijze worden gecreëerd om e-learning in de opleiding voor de medewerker klantenservice te implementeren?*

Met behulp van het antwoord op deelvraag 4 kan worden onderzocht welke voorwaarden er wel of niet bij Achmea Zorg aanwezig zijn. Op basis daarvan kan worden vastgesteld welke voorwaarden (en hoe) Achmea Zorg moet creëren om e-learning te kunnen implementeren.

1.4. Onderzoeksopzet

De eerste vier deelvragen worden beantwoord met behulp van literatuur. Het beantwoorden van de laatste drie deelvragen is gebaseerd op inzicht in de situatie bij Achmea Zorg. Het gaat hierbij vooral om de afdeling Opleidingen en de afdeling KS. In deze paragraaf wordt kort aangegeven hoe dit inzicht in dit onderzoek is verkregen. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen:

- documentenstudie
- interviews (zie ook bijlage 1).

Bij het beantwoorden van alle (empirische) deelvragen is gebruik gemaakt van documenten. Het gaat ten aanzien van de vijfde deelvraag vooral om de planning van de opleiding, de opleidingsmap waarin de verschillende modules zijn beschreven, de modulekaart en het trainingsmateriaal op het gebied van communicatie. Op basis van deze documenten is in kaart gebracht welke competenties gedurende de opleiding worden ontwikkeld. Ten aanzien van de zesde empirische deelvraag is een beroep gedaan op een document over de problemen die spelen bij het opleiden van medewerkers. Ook zijn documenten die betrekking hebben op evaluaties over de opleiding en meeluisterverslagen van nieuwe

medewerkers bestudeerd. Bij het beantwoorden van de zevende deelvraag zijn documenten gebruikt die niet alleen betrekking hebben op de afdeling Opleidingen. Ten aanzien van de voorwaarden op het gebied van technologie is gebruik gemaakt van enkele documenten van de Achmea Academy/ afdeling Opleidingen. Waar het gaat om content zijn documenten gebruikt van de afdeling Content. Deze documenten geven inzicht in de wijze waarop het contentsysteem (de Kennisbank) werkt en hoe de organisatiestructuur eruitziet. Voor de voorwaarden ten aanzien van de rollen is een beroep gedaan op documenten op het gebied van functieprofielen (functieraster), klantenservicebeleid 2007 en planning, voortgang en beoordelingsgesprekken (PVB- gesprekken).

Er zijn in totaal 21 interviews afgenomen. De onderwerpen die in de interviews zijn behandeld, zijn gebaseerd op de theorie. Voor het (nader) in kaart brengen van de problemen, en vooral de samenhang daartussen, is gesproken met de manager van de afdeling Opleidingen, de manager van de afdeling Klantenservice (KS) en enkele medewerkers van de afdeling KS. Hierdoor is de problematiek vanuit verschillende perspectieven in kaart gebracht. De manager Opleidingen bekijkt de problemen vanuit de rol als (eind)verantwoordelijke, de teammanager KS vanuit de rol van afnemer en de medewerkers zijn degenen die de problemen ondervinden vanuit de rol van cursist. Ten aanzien van de voorwaarden hebben gesprekken plaatsgevonden met de manager van de Achmea Academy, de manager van de afdeling Opleidingen, teammanagers KS, medewerkers van de afdeling Content en enkele opleiders. De keuze voor deze functionarissen is gebaseerd op het inzicht dat deze mensen hebben in de mate waarin de voorwaarden uit de theorie binnen Achmea Zorg aanwezig zijn. Het gaat hierbij om voorwaarden op het gebied van technologie, contentmanagement, rollen en HR-beleid. Met de manager van de Achmea Academy is vooral gesproken over de inzet van e-learning als middel om HR-doelen te bereiken (mate waarin het onderdeel is van HR-beleid). Hij is namelijk verantwoordelijk voor het opstellen en uitzetten van het HR-beleid binnen Achmea. Met betrekking tot contentmanagement is gesproken met enkele medewerkers van de afdeling Content. Ten behoeve van de voorwaarden met betrekking tot ‘rollen’ hebben gesprekken plaatsgevonden met teammanagers KS, opleiders en medewerkers KS, aangezien hun rollen volgens de theorie moeten veranderen.

1.5. Opbouw van de scriptie

Deze scriptie is als volgt opgebouwd.

Hoofdstuk 2: theoretisch kader
In dit hoofdstuk wordt met behulp van literatuur beschreven wat het begrip e-learning betekent. Vervolgens wordt de toepasbaarheid van e-learning in kaart gebracht. Hierbij wordt beschreven voor welke onderdelen van een opleiding e-learning bruikbaar is. Tot slot worden de voorwaarden beschreven die volgens de literatuur in een organisatie gecreëerd moeten worden om e-learning te implementeren.

Hoofdstuk 3: analyse
In hoofdstuk 3 wordt met behulp van het theoretisch hoofdstuk de situatie bij Achmea Zorg geanalyseerd. In de eerste plaats wordt aan de hand van het antwoord op deelvraag 3 in kaart gebracht hoe de opleiding KS eruit ziet en op welke onderdelen e-learning toepasbaar is. Vervolgens wordt aangegeven in welke mate e-learning een oplossing is voor de beschreven problemen bij Achmea Zorg. Voordat e-learning daadwerkelijk kan worden geïmplementeerd, moeten er enkele voorwaarden worden gecreëerd. In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd welke voorwaarden er bij Achmea Zorg aanwezig zijn en welke voorwaarden ze op welke wijze moeten creëren voor de implementatie van e-learning.

Hoofdstuk 4: conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek beschreven. De conclusies zijn gebaseerd op de antwoorden op de deelvragen. De aanbevelingen hebben in de eerste plaats betrekking op de implementatie van de voorwaarden voor de implementatie van e-learning. Dit is eigenlijk een verdere verdieping van het antwoord op de laatste deelvraag. In de tweede plaats wordt bij de aanbevelingen onder andere ingegaan op de wijze waarop de opleiding voor de medewerkers KS, in een e-learningsituatie, moet worden ingericht.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste vier (theoretische) deelvragen:
- wat is e-learning?
- op welke wijze kan e-learning een bijdrage leveren aan het verbeteren van de effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie van opleidingen?
- wanneer kan e-learning in een opleiding worden toegepast?
- welke voorwaarden moeten op welke wijze in een organisatie aanwezig zijn om e-learning te kunnen implementeren?

De opbouw van het hoofdstuk is gebaseerd op de vier deelvragen. In paragraaf één wordt eerst ingegaan op de definitie van leren, omdat dit van belang is als achtergrond bij de definitie van e-learning. In paragraaf twee wordt beschreven wat e-learning is. In paragraaf drie wordt in kaart gebracht wat de voordelen en nadelen van het gebruik van e-learning zijn. Hieruit is af te leiden op welke wijze e-learning een bijdrage kan leveren aan de effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie van opleidingen. In paragraaf vier wordt, op basis van een onderverdeling in typen competenties, ingegaan op de vraag wanneer e-learning in een opleiding kan worden toegepast. Paragraaf vijf beschrijft de voorwaarden die in een organisatie aanwezig moeten zijn om e-learning te kunnen implementeren. Het hoofdstuk wordt in paragraaf zes afgesloten met een samenvatting van de theorie.

2.1. Leren als centraal kenmerk van e-learning

Om te begrijpen wat e-learning betekent, wordt in deze paragraaf eerst de betekenis van leren weergegeven.

2.1.1. Leren en manieren van leren

Wanneer wordt gekeken naar de definitie van het begrip leren, dan valt op dat er verschillende betekenissen aan het begrip worden toegekend. Zo definiëren Buckley & Caple leren als volgt: “learning is the process whereby individuals acquire knowledge, skills and attitudes through experience, reflection, study or instruction.” (Buckley & Caple, 1990, p. 5). Zij leggen de nadruk op het ontwikkelingsproces van individuen waarbij het verkrijgen van kennis, vaardigheden en gedrag door middel van ervaring, studie en reflectie centraal staat. Marton & Ramsden (1988, p. 4 in Harrison, 2003) bekijken leren vanuit een breder perspectief: “…learning is a qualitative change in a person’s way of seeing, experiencing, understanding and conceptualising something in the real world.” Zij leggen de nadruk veel meer op de veranderingen die het ‘leren’ veroorzaakt in de wijze waarop individuen ervaren, begrijpen en waarnemen. Deze definities laten zien dat er verschillen bestaan in de wijze waarop het begrip leren wordt gedefinieerd, terwijl er tevens overeenkomsten zijn. Hieronder wordt hier verder op ingegaan.
In beide definities wordt gesproken over een individu als het ‘onderwerp’. Koot & den Dekker (1999) onderstrepen ook het belang van het individu in een leerproces: een individu leert met als doel zichzelf te ontwikkelen. In de beschreven definities wordt ook het belang van ‘verandering’ onderstreept. Een individu ontwikkelt nieuwe kennis, vaardigheden en een houding waardoor hij[1] ‘iets’ in de wereld anders gaat zien. Het opvallende verschil tussen deze definities, is dat de eerste definitie de nadruk legt op een gevolg, terwijl de tweede definitie zich primair richt op een oorzaak. De definities benadrukken samen de oorzaak- gevolgrelatie van een leerproces en kunnen dan ook als volgt worden samengevat:

[1] Waar ‘hij’ staat wordt hij of zij bedoeld.

een individu kan door middel van ervaring, studie en instructies nieuwe kennis opdoen en nieuwe vaardigheden en gedrag ontwikkelen als gevolg waarvan hij 'iets' op een andere manier ziet, begrijpt en conceptualiseert. De oorzaak- gevolg relatie wordt door diverse auteurs in het licht van het herproduceren van ervaringen gezien: door terug te grijpen op wat in het verleden is geleerd, kan het verleden een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een individu in het huidige of toekomstige leerproces (Koot & den Dekker, 1999, Kolb, 1984, Lowyck, 2001).
In de definitie van Buckley & Caple (1990) wordt aangegeven dat leren door middel van verschillende manieren mogelijk is. Harrison (2003, p. 4) gebruikt ten aanzien van manieren van leren het volgende onderscheid, namelijk dat tussen opleiding en training: "…education and training are major routes to learning and development." Opleiden is nauw verbonden aan 'onderwijs' en wordt gekenmerkt door een lange- termijn proces (Harrison, 2003). In geval van opleiden gaat het over het vormen van een individu door hem of haar kennis en intellectuele, morele en sociale vaardigheden bij te brengen. Het doel van opleiden is vrij abstract en het resultaat is niet altijd direct zichtbaar (Koot & Den Dekker, 1999). Trainen is meer dan opleiden een korte termijnproces dat een individu moet helpen om te beschikken over een specifieke competentie voor een bepaalde functie of rol (Buckley & Caple, 1990; Harrison, 2003). Het doel van trainen is dus concreter dan dat van opleiden en het resultaat is directer zichtbaar (zie ook Koot & Den Dekker, 1999).

2.1.2. Middelen die de manieren van leren veranderen

Mensen leren al zolang zij bestaan. In veel gevallen werd en wordt hierbij gebruikt gemaakt van een lokaal en een docent. Dit wordt ook wel klassikaal leren genoemd. In een klassikale leeromgeving wordt er door diverse individuen plaats-, tijd- en contentafhankelijk geleerd (De Vries, 2005). Er is een hoge mate van uniformiteit en (daardoor) minimale aandacht voor het individu. Vaak is er een vast tempo waaraan de docent vasthoudt (Janson, 2005). De cursist heeft wel de mogelijkheid vragen te stellen, omdat er altijd een opleider aanwezig is. Met de komst van de geschreven tekst is de klassikale manier van leren veranderd en daarmee ook minder beperkt geworden. Dit met name omdat content 'mobiel' werd en niet meer was gebonden aan een klassikale leeromgeving (De Vries, 2005). In Nederland zijn rond 1915 de eerste schriftelijke cursussen ontstaan, die het mogelijk maken zelfstandig (tijd- en plaatsonafhankelijk) te leren (Taskforce E-learning, 2005).
Met de opkomst van informatie- en communicatietechnologie (met name internet) heeft het zelfstandige leren een nieuwe dimensie gekregen. Door het gebruik van ICT en internet in leerprocessen is het niet alleen mogelijk om onafhankelijk van plaats en tijd te leren, maar wordt het ook mogelijk tijd- en plaatsonafhankelijk te communiceren en uiteenlopende bronnen te raadplegen. "Although educational software is popular in its own right, it is the interconnectivity supplied by the Internet, and the huge resources made available through the World Wide Web, that are the primary underpinnings of e-learning."(Holmes & Gardner, 2006, p. 46). Zoals uit het citaat van Holmes & Gardner blijkt, wordt er in dit verband gesproken van e-learning: het onderwerp dat in deze scriptie centraal staat. Het begrip e-learning wordt verder toegelicht in paragraaf 2.2.

2.1.3. Definitie van het begrip leren

Om duidelijkheid te scheppen op het gebied van leren en ons verder te kunnen richten op het centrale onderwerp, e-learning, zal de volgende definitie van leren in deze scriptie gebruikt worden. Deze definitie is samengesteld op basis van de toelichting van de diverse begrippen in de laatste twee subparagrafen. Leren is een breed begrip met diverse dimensies (middelen en wegen) en deze verschillende dimensies zijn in onderstaande definitie weergeven. Zodra er apart wordt ingegaan op trainen, opleiden of andere zaken betreffende leren zal dit specifiek worden benoemd.

Leren is het opdoen van nieuwe kennis, het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en gedrag via diverse manieren (trainen, opleiden etc), met diverse middelen (boek, ict etc.)en met behulp van eerder opgedane kennis, vaardigheden en gedrag. Dit alles met zichtbare en onzichtbare resultaten.

2.2. Naar een definitie van e-learning

2.2.1. E-learning in de literatuur

Het begrip e-learning wordt verder toegelicht met behulp van de volgende definities van e-learning. Holmes & Gardner (2006, p. 14) definiëren e-learning als "..online access to learning resources, anywhere and anytime." Jansen et al. (2002, p. 42) zien e-learning als "…het gebruik van internettechnologie om educatieve content te creëren, te managen, beschikbaar te stellen, te beveiligen, te selecteren en te gebruiken om gegevens van lerende op te slaan en lerende te volgen, en om communicatie en samenwerking mogelijk te maken. Het doel is de overdracht en opbouw van kennis en vaardigheden te ondersteunen, uit te breiden en te flexibiliseren." Deze twee definities laten zien dat in de literatuur verschillende kenmerken van e-learning meer of minder uitgebreid worden benadrukt. Holmes & Gardner benadrukken de ICT- toepassing, waardoor op elke plek en op elke plaats geleerd kan worden. Jansen et al. (2002) benadrukken daarentegen veel meer het managen van content en de mogelijkheden om de 'lerende' te monitoren. Deze twee definities laten zien dat er geen eenduidige, algemeen geaccepteerde definitie van e-learning bestaat.
Volgens Mason & Rennie (2006) verschillen de definities naar focus op content, communicatie en/of technologie. In veel definities wordt volgens hen benadrukt dat ICT en internet het leren faciliteert op ieder gewenst moment en op iedere gewenste plaats. Deze tijd- en plaatsonafhankelijkheid maakt dat individuen zelfstandiger kunnen leren, waarbij de opleider kan dienen als coach (Glas en Bogenrieder, 2003; Vrasidas, 2000). E-learning wordt in dit verband gezien als distributiemiddel voor leren: een middel om kennis en informatie te 'verspreiden' om zodoende medewerkers op een gemeenschappelijk en gewenst kennisniveau te brengen (Glas & Bogenrieder, 2003). Deze functie van e-learning vertoont overeenkomsten met de schriftelijke tekst destijds. De schriftelijke tekst (leerboek) heeft er immers ook voor gezorgd dat individuen tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen leren. Tijd- en plaatsonafhankelijk leren is (dus) niet het belangrijkste kenmerk van e-learning. Het meest onderscheidende kenmerk van e-learning is het 'netwerkkarakter'. Hiermee wordt verwezen naar de mogelijkheid om in het kader van het leerproces onafhankelijk van tijd- en plaats met elkaar te communiceren. (Mason & Rennie, 2006). Dit kenmerk van e-learning is belangrijk, omdat interactie als een belangrijke voorwaarde voor leren wordt beschouwd (De Vries, 2005; Taskforce E-learning, 2005). E-learning zorgt ervoor dat deze interactie niet per definitie (meer) in het klaslokaal hoeft plaats te vinden. Dit wil niet zeggen dat klassikaal leren geen toegevoegde waarde meer heeft. Integendeel, vaak worden de voordelen van het klassikaal leren en de voordelen van e-learning gezamenlijk ingezet om tot een optimale leeromgeving te komen (Glas & Bogenrieder, 2003). Deze combinatie wordt ook wel blended leren genoemd en wordt als volgt gedefinieerd. "Blended learning is used to describe learning that mixes various event- based activities: self- paced learning, live e-learning and face-to-face classrooms." (Alonso et al., 2005).

Het bovenstaande betekent dat e-learning niet alleen een nieuw distributiemiddel is dat kan worden gebruikt in het leerproces, maar ook een andere dimensie aan het leren geeft. Rosenberg (2001) benadrukt bijvoorbeeld dat het ook gaat om nieuwe 'experiences': hij geeft aan dat e-learning nieuwe leerervaringen biedt, omdat cursisten niet alleen werken met boeken en docenten, maar ook met nieuwe bronnen als internet en andere ICT- applicaties (chatfuncties, discussieplatformen, et cetera). Studenten hebben nog nooit eerder toegang gehad tot zoveel informatie. Holmes & Gardner (2006)

geven in het verlengde hiervan aan dat cursisten door middel van e-learning ook kunnen bijdragen aan (gemeenschappelijke) kennisontwikkeling. Cursisten doen tijdens het leren competenties (zelfsturend, ICT- vaardigheden) op, die ook voor anderen van belang (kunnen) zijn. E-learning biedt hen de mogelijkheid deze op grote schaal te delen en gericht te werken aan het ontwikkelen van competenties. De leermogelijkheden van studenten worden op deze manier vergroot, zodat een leersituatie wordt gecreëerd waarin een leven lang kan worden geleerd (Holmes & Gardner, 2006). De mogelijkheden die e-learning biedt, zijn voor Holmes & Gardner (2006) reden om te spreken van een 'educational revolution'.

2.2.2. Definitie van e-learning

Aangezien er geen eenduidige definitie van e-learning bestaat, is het van belang om op basis van bovengenoemde toelichting op het begrip e-learning de volgende kenmerken van e-learning te beschrijven:

- gebruik van ICT en internet,
- leren onafhankelijk van tijd en plaats
- distributie van content (gedurende een leerproces)
- tijd- en plaatsonafhankelijk communiceren (interactie)
- ontwikkelen van competenties.

Hierboven zijn de kenmerken van e-learning gedefinieerd op basis van overeenkomsten uit diverse definities. Deze zijn belangrijk, maar laten het onderwerp van dit onderzoek in het midden. In dit onderzoek wordt gekeken naar de mogelijkheden die e-learning kan bieden om een klassikale leeromgeving effectiever, efficiënter en flexibeler in te richten. Het doel hiervan is individuele cursisten op te leiden voor een specifieke functie. Om het begrip e-learning toe te spitsen op dit onderzoek worden ook beide genoemde aspecten meegenomen in het opstellen van een definitie van e-learning. Op basis van bovengenoemde kenmerken en het centrale onderwerp van deze scriptie wordt de volgende definitie van e-learning gehanteerd:

E-learning is gericht op het, onafhankelijk van tijd en plaats, ontwikkelen van competenties van individuele cursisten door gebruik te maken van ICT en internet. Het gebruik van e-learning moet leiden tot een effectieve, efficiënte en flexibele leeromgeving, die cursisten in staat stelt een specifieke functie te kunnen bekleden.

2.3. Efficiënt, effectief en flexibel met e-learning

2.3.1. Voordelen van e-learning

De vorige paragraaf maakt duidelijk dat e-learning bepaalde mogelijkheden, en daarbij behorende voordelen, biedt ten opzichte van klassikaal leren. Eén van die voordelen is het onafhankelijk van plaats en tijd kunnen communiceren. Voor dit onderzoek is het van belang om te weten of deze mogelijkheden/ voordelen kunnen bijdragen aan een efficiënte, effectieve en flexibele opleiding. Voordat dieper in wordt gegaan op de voordelen, worden eerst de drie begrippen toegelicht om duidelijk te maken wat er in dit onderzoek onder wordt verstaan. Effectiviteit kan omschreven worden als de mate waarin medewerkers in een organisatie bezig zijn de doelen en missie van de organisatie te bereiken. Het wordt ook wel de doeltreffendheid van de organisatie genoemd (Caluwe et al., 2002). In dit geval betekent dat de opleidingsdoelen worden bereikt, zodat cursisten in staat zijn een specifieke functie (medewerker KS) te bekleden na het afronden van de opleiding. Efficiëntie is de mate waarin

de doelen van een organisatie worden behaald, met een minimum aan tijd, geld en energie (Caluwe et al, 2002). Voor dit onderzoek betekent dat de doelen van een opleiding met zo min mogelijk inspanningen worden behaald. Flexibiliteit is de mate waarin ingespeeld kan worden op individuele wensen met behoud van efficiëntie en effectiviteit. (Weggeman et al., 2000). Er moet sneller ingespeeld worden op individuele leerbehoeften van de cursist. De effectiviteit en efficiëntie van de opleiding moeten hierbij gewaarborgd blijven. Hierbij is het van belang dat er snel informatie uitgewisseld kan worden aan de cursist. In de literatuur wordt de nadruk gelegd op de volgende voordelen (Nijland, 2000; e-learningsite.com, 2002; Glas & Bogenrieder, 2003; Simons, 2005; De Vries, 2005; Holmes & Gardner, 2006; Mason & Rennie, 2006). Per voor- en nadeel zal beschreven worden hoe zich dat verhoudt tot efficiëntie, effectiviteit en flexibiliteit:

- *tijd- en plaatsonafhankelijk vergaren en toepassen van kennis*: met e-learning is het mogelijk om digitaal kennis te vergaren. Door middel van het aanbieden van oefenvragen, cases en toetsen kan een cursist leren de betreffende kennis toe te passen. Het vergaren en toepassen van kennis vindt op deze manier tijd- en plaatsonafhankelijk plaats. De cursist kan dus leren volgens zijn eigen behoeften betreffende tijd, inhoud en plaats. Dit voordeel draagt bij aan de effectiviteit van de opleiding, omdat de individuele behoeften centraal staan. Dit maakt de opleiding ook flexibel, omdat de opleiding aangepast kan worden naar individuele behoeften, tijd en plaats
- *eenvoudig aanpassen van leercontent*: met e-learning is het in vergelijking met schriftelijke leercontent (zoals een boek) mogelijk de leercontent efficiënter aan te passen. Via e-learning is het mogelijk de betreffende content te wijzigen via de computer. Deze gewijzigde content is direct beschikbaar voor de betreffende doelgroep. Bij de schriftelijk leercontent is het, naast herschrijven van de leercontent, noodzakelijk de aanpassingen opnieuw te distribueren. Benodigde informatie kan met e-learning dan ook gemakkelijk organisatiebreed vernieuwd en aangepast worden. Dit maakt het voor organisaties mogelijk snel (efficiënt) en flexibel in te spelen op veranderingen
- *aanpassen op het individu*: de cursist staat centraal in de zin dat de cursist de opleiding kan volgen wanneer en waar hij of zij maar wil. Het niveau en de inhoud van de opleiding kan worden afgestemd op het kennisniveau en de behoeften van de cursist (‘just in time learning’). Doordat er gebruikt wordt gemaakt van modules kan het individu de cursus in zijn eigen tempo doorlopen. Door het gebruik van modules blijft de opgedane kennis vaak ook langer ‘hangen’. Ook hier kunnen de voordelen vertaald worden naar effectiviteit en flexibiliteit
- *vergroten van inzicht*: veel e-learning systemen bieden de mogelijkheid om de voortgang in het leren van medewerkers (realtime) te volgen in termen van resultaten, benodigde tijd, behoefte aan ondersteuning, et cetera. Op deze wijze kan meer inzicht worden verkregen in het denkproces van medewerkers/cursisten en kunnen opleiders en cursisten reflecteren op het leren. Dit inzicht verhoogt de effectiviteit van de opleiding, omdat specifiek op individuele knelpunten gestuurd kan worden. Als gevolg hiervan kunnen cursisten gericht de knelpunten aanpakken (effectief)
- *tijd- en plaatsonafhankelijk communiceren*: met behulp van e-learning is het mogelijk om tijd- en plaatsonafhankelijk te communiceren (interactie). ICT en internet zijn de basis voor een e-learning systeem en bieden daarom ook digitale- communicatiemogelijkheden in de vorm van een discussieplatform, communities, chatfunctie, et cetera. Deze diverse manieren van communiceren maken een opleiding flexibel. Een cursist of opleider is niet meer afhankelijk van live en schriftelijke communicatie
- *besparen van kosten*: doordat de docent en de cursisten niet meer fysiek bijeen hoeven te komen (tijd- en plaatsonafhankelijk communiceren), kan worden bespaard op reis- en verblijfskosten, terwijl tevens schaalvoordelen kunnen worden gerealiseerd. Een opleider kan met behulp van e-learning namelijk een grotere groep cursisten bereiken (reductie van opleiderskosten). Daarnaast kunnen de minder drukke uren productief worden gemaakt door medewerkers elektronische leerprogramma’s te laten volgen (daling van opportunity kosten). Een duidelijk voorbeeld van een efficiëntievoordeel.

2.3.2. Nadelen van e-learning

Ten aanzien van de nadelen van het gebruik van e-learning is het zinvol een onderscheid te maken tussen nadelen die zijn verbonden aan de wijze waarop e-learning wordt toegepast en nadelen die betrekking hebben op het gebruik van e-learning. In deze subparagraaf wordt ingegaan op de nadelen die inherent zijn aan het gebruik van e-learning en dus niets te maken hebben met de wijze van implementeren. Uit de literatuur zijn de volgende nadelen/ beperkingen op te maken (Benbunan-Fich & Hiltz, 1999; Jansen et al., 2002; Kruse, 2002; Olthof, 2002; Glas & Bogenrieder, 2003; Simons, 2005):

- *ervaren eenzaamheid door cursisten*: het ontbreken van face-to-face contact in een fulltime 'digitale' opleiding kan gevoelens van eenzaamheid bij cursisten opwekken. Uit Amerikaans onderzoek komt naar voren dat een deel van de cursisten de 'E' in e-learning zien als 'eenzaam'. Eenzaamheid kan leiden tot motivatieproblemen bij cursisten, wat de effectiviteit van het leren niet ten goede komt. Daarnaast wordt er in een e-learning omgeving niet of nauwelijks gebruik gemaakt van non-verbale communicatie. Dit kan leiden tot miscommunicatie en beperkt ook de ontwikkeling van non-verbale communicatie van een individu
- *hoge investeringskosten:* de bouw en de ontwikkeling van een e-learningomgeving brengen vaak hoge kosten met zich mee. Het is van belang de opbrengsten en kosten goed tegen elkaar af te wegen, omdat in bepaalde gevallen de baten niet tegen de kosten opwegen. Op het financiële vlak is het dan mogelijk dat het effect van e-learning niet wordt bereikt
- *beperkte toepasbaarheid*: e-learning is volgens sommige auteurs beperkt in de mogelijkheden, omdat bijvoorbeeld sociale competenties niet door middel van e-learning kunnen worden aangeleerd. Met andere woorden: niet alles kan met gebruik van e-learning worden geleerd.

De enigszins beperkte toepasbaarheid van e-learning maakt het volgens Glas & Bogenrieder (2003) noodzakelijk ieder leerproces te analyseren op wat 'geleerd' moet worden, zodat de toepasbaarheid van e-learning kan worden bepaald. In de volgende paragraaf wordt de basis gelegd voor een analysekader waarmee de toepasbaarheid van e-learning kan worden bepaald.

2.4. De toepasbaarheid van e-learning in een opleiding

2.4.1. Definities en kenmerken van het begrip competentie

In de vorige paragraaf is het begrip competentie geïntroduceerd als 'wat' er kan worden geleerd tijdens een opleiding. Het is van belang om te weten welke competenties er tijdens een opleiding moeten worden geleerd, omdat dit de basis vormt voor de bepaling of e-learning toepasbaar is in een opleiding. Hieronder volgt eerst een uitleg over het begrip competentie. Dit aan de hand van diverse definities.

Tabel 1. Definities van het begrip competentie

Toelichting	Definitie
Omdat dit onderzoek zicht richt op leren met als doel een specifieke functie uit te kunnen oefenen, wordt de definitie van Parry genoemd. De definitie van Parry (1996) is opgesteld vanuit een human resource benadering en geschikt om te hanteren voor onderwijs waarin beroepsgerichtheid een hoofdkenmerk is. Parry (1996) heeft zijn gedachte over het begrip competentie in de volgende definitie samengevat:	"Een competentie is een cluster van verwante kennis, vaardigheden, en houdingen die van invloed is op een belangrijke deel van iemands taak (een rol of verantwoordelijkheid), die samengaat met de prestatie op die taak, die kan worden gemeten en getoetst aan aanvaarde normen, en die kan worden verbeterd door middel van training en ontwikkeling." (Parry, 1996 in: Buskermolen et al., 2000, p.66).
Ook de definitie van Spencer & Spencer (1993) is gebaseerd op het bedrijfsleven en de beroepspraktijk. Volgens hen is een belangrijk kenmerk van een competentie 'het oorzakelijk verband': er is bewuste actie in het spel die is gericht op doelmatig presteren	"Een competentie is een onderliggend kenmerk van een individu dat oorzakelijk is verbonden aan normgebaseerd doelmatig en /of superieur presteren in een beroep of situatie." (Spencer & spencer, 1993 in: Bos, 1998, p. 9,).
De definitie van de Open Universiteit Nederland is opgesteld op basis van de ontwikkeling van een elektronische leeromgeving waarin competentiegericht leren mogelijk is. Voor deze is gekozen, omdat dit onderzoek zich ook richt op een elektronische leeromgeving waarin competentiegericht leren mogelijk moet zijn.	"Een competentie is het vermogen om binnen bepaalde domeinen kennis en vaardigheden adequaat toe te passen, dat wil zeggen adequate oplossingen van problemen, binnen en tussen beroepsdomeinen en probleemcontexten te kunnen ontwerpen, ontwikkelen, toepassen en/of evalueren."(Open Universiteit Nederland, p. 67, in: Buskermolen et al., 2000)
Kapelhoff (2004) heeft een iets algemenere kijk op het begrip competentie. Hij ziet een competenties als de kennis, vaardigheden en gedrag van een individu die hij heeft verkregen door de manier waarop hij, zelfsturend, problemen heeft opgelost in diverse situaties waarin hij terecht is gekomen. Door deze bestaande kennis, vaardigheden en gedrag aan te wenden in nieuwe situaties ontwikkelt een persoon zich en doet hij nieuwe kennis, vaardigheden en gedrag op. Bovengenoemde gedachte onderstreept hij met de volgende definitie:	"A competency is as evolutionary grown, generalised self-organisation disposition of complex, adaptive systems- such as human individuals, or corporative actors – for reflexive, creative acting within the intention of problem solving focussed on general classes of complex, selectively important situations" (Kapelhoff, 2004)

De definities die hierboven beschreven zijn, hebben ieder een eigen focus. Zo leggen enkele auteurs de nadruk op het individu (Spencer & Spencer, 1993; Open Universiteit Nederland; Parry, 2006). Parry (1996) specificeert dit als de houding, kennis en vaardigheden van een individu. Andere auteurs leggen ook de nadruk op organisaties in plaats van het individu (Kapelhoff, 2004). Competenties op het niveau van organisaties worden buiten beschouwing gelaten, omdat dit onderzoek zich richt op het individu. Naast het individu is ook 'prestatie' een belangrijk kenmerk van het begrip competentie. Enerzijds wordt deze prestatie gerelateerd aan een specifieke taak (Parry, 1996), anderzijds wordt prestatie gezien in het licht van het beroepsdomein en/ of (probleem) situatie (Open Universiteit Nederland; Spencer & Spencer, 1993; Kapelhoff, 2004). Een competentie is in het licht van presteren dan ook bruikbaar in zowel het werkdomein (taak en beroep), als in het dagelijkse leven (specifieke probleemsituaties). Als verder wordt gekeken naar prestatie en competentie, dan moet het volgens Parry (1996) en Spencer & Spencer (1993) mogelijk zijn deze prestaties te meten volgens vastgestelde normen. De Open Universiteit Nederland en Kapelhoff denken hier anders over. Bij deze beide auteurs is er geen sprake van metingen en vastgestelde normen betreffende een competentie. De oorzaak van

deze verschillende benaderingen kan liggen in het feit dat Parry en Spencer & Spencer een competentie zien in het licht van de beroepspraktijk en het bedrijfsleven (taak, rol of beroep dat iemand vervult), terwijl de Open Universiteit Nederland en Kapelhoff (2004) zich richten op het gebruik van een competentie in een specifieke situatie. In de beroepspraktijk is het essentieel dat iemand presteert, dat de prestatie meetbaar is en dat er een beoordeling aan kan worden gekoppeld. In het dagelijkse leven is het nauwelijks zo dat je een oplossing meet volgens vastgestelde normen en daar een beoordeling aanhangt. Samenvattend kan er dus gezegd worden dat het belang van het aspect 'meetbaar volgens vastgestelde normen' afhankelijk is van de context (werkdomein of dagelijkse leven) waarin de competentie wordt gebruikt. Tot slot, benadrukt Parry dat een competentie ook (verder) te ontwikkelen is middels training en ontwikkeling. De andere auteurs benadrukken de ontwikkeling van een competentie niet. Op basis van deze korte analyse betreffende de definities, volgt hieronder een opsomming van de kenmerken van het begrip competente.

Tabel 2. Kenmerken van een competentie

Kenmerk
Een competentie is een verzameling van kennis, vaardigheden en houding/gedrag van een individu.
Het gebruik van een competentie uit zich in een bepaalde prestatie.
Een competentie is meetbaar volgens vastgestelde normen.
Een individu kan een competentie (verder) ontwikkelen door middel van diverse middelen en ervaringen.

2.4.2. Onderverdeling in competenties

Op basis van bovengenoemde kenmerken is te zeggen dat 'competentie' een breed begrip is. Dit is waarschijnlijk ook de reden voor het onderscheid in competenties, dat diverse auteurs maken. In onderstaande tabel wordt een opsomming gegeven van diverse onderverdelingen in competenties. Hierbij zijn de typen competenties geordend op basis van hun mogelijke overeenkomsten. Onder de tabel worden de overeenkomsten en verschillen tussen de onderverdelingen toegelicht.

Tabel 3. Typen competenties

Everwijn (1996)	Erpenbeck & Michel (2006)	Buskermolen et al. (2000)	Le Deist & Winterton (2005)
Beroepsspecifieke competentie			Functionele competentie
Algemene/ cognitieve competentie		Cognitieve competentie	Cognitieve competentie
	Sociaal- communicatieve competentie	Sociaal- communicatieve competentie	Sociale competentie
	Professioneel-methodische competentie	Vaktechnisch-methodische competentie	
Reflectieve competentie		Normatieve competentie	
			Metacompetentie
Ondersteunende competentie	Activiteitscompetentie		
	Persoonsgerelateerde competentie		

Functionele/ beroepsspecifieke competentie

Uit de bovenstaande tabel is af te leiden dat er in de eerste plaats een type competenties is dat direct verbonden is met het beroep dat iemand uitoefent. Het gaat hierbij om competenties die direct gerelateerd zijn aan het uitvoeren van specifieke activiteiten of het realiseren van bepaalde doelen. Le Deist & Winterton (2005) noemen dit een functionele competentie, terwijl Everwijn (1996) spreekt van een beroepsspecifieke competentie. In dit onderzoek wordt het begrip beroepsspecifieke competentie gehanteerd, omdat dit herkenbaar is als competentie die in verband staat met een specifiek beroep. Dit onderzoek richt zich tenslotte ook op één specifiek beroep. Dit type competentie heeft een praktisch karakter, omdat het direct is verbonden met de werkomgeving en dus geen algemeen karakter heeft (Le Deist & Winterton, 2005). Hierbij kan worden gedacht aan de competentie 'timmeren' waarover een timmerman moet beschikken. Een beroepsspecifieke competentie heeft vaak betrekking op uitvoerend niveau: het gaat om de aspecten die een individu moeten kunnen demonstreren in zijn functie (Le Deist & Winterton, 2005). De beroepsspecifieke competentie is voor dit onderzoek van belang, omdat in dit onderzoek gekeken wordt naar één specifieke functie en de competenties die daarvoor benodigd zijn.

Cognitieve competentie

Het tweede type competentie dat kan worden genoemd, is de cognitieve competentie. Deze competentie heeft hoofdzakelijk betrekking op kennis. Dit wordt door Everwijn (1996), Buskermolen et al. (2000) en Le Deist & Winterton (2005) aangegeven. Op basis van deze auteurs kan worden vastgesteld dat het gaat om het vergaren, toepassen van – én reflecteren op kennis. Het vergaren en toepassen van kennis stelt een individu in staat problemen te analyseren en op te lossen. Everwijn (1996) geeft aan dat de cognitieve competentie een individu de mogelijkheid geeft zich voor te bereiden op nieuwe praktijksituaties. De relevantie van de cognitieve competentie beperkt zich niet tot een specifieke functie, maar wordt daar vanzelfsprekend wel voor gebruikt. Bij het uitvoeren van een functie of taak kan een individu problemen tegen komen waar door middel van het toepassen van kennis oplossingen voor worden gezocht. De cognitieve competentie helpt een individu om in dergelijke situaties een oordeel te vormen en besluiten te nemen. Deze oordeelsvorming heeft ook betrekking op de reflectie op kennis. Individuen kunnen 'nieuwe' kennis op het spoor zijn en daarop

reflecteren om te beoordelen of deze kennis voor hun functie, of voor hun organisatie toegevoegde waarde heeft: “Een naslagwerk op papier of in elektronische vorm is door zijn inhoud nog geen kennis. We transformeren informatie tot kennis op het moment dat we haar leren gebruiken en bij het vergroten van ons vermogen om waarde toe te voegen” (Kessels, 1996 p.7.). De cognitieve competentie is voor dit onderzoek van belang, omdat kennis betrekking heeft op elk individu, functie en organisatie. Ook voor de functie en organisatie die in dit onderzoek centraal staan.

Sociaal- communicatieve competentie

Een derde competentie is gerelateerd aan de sociale omgeving van een individu. In de verschillende definities van de auteurs komen veel overeenkomstige kenmerken voor. Het gaat primair om het kunnen omgaan met en tolereren van anderen, zodat het mogelijk is contacten te leggen en in teamverband te werken (Le Deist & Winterton, 2005; Erpenbeck & Michel, 2006). Buskermolen et al. (2000, p. 88) geven aan dat dit type competentie gaat over “…het vermogen om in sociale situaties doelmatig te kunnen handelen en de daarvoor vereiste communicatieve vaardigheden te hanteren”. De sociale en communicatieve component hangen dus sterk met elkaar samen: communicatieve vaardigheden zijn nodig om in een sociale omgeving effectief te kunnen zijn. Le Deist & Winterton (2005) beperken zich vooral tot de sociale component en leggen minder dan de andere auteurs de nadruk op de communicatieve vaardigheden die in sociale situaties nodig zijn. In deze scriptie wordt het begrip ‘sociaal- communicatieve’ competentie gehanteerd, omdat een organisatie een sociale entiteit is waarin medewerkers hun communicatieve vaardigheden nodig hebben voor zowel het omgaan met collega’s als het omgaan met bijvoorbeeld klanten. Samenvattend stelt dit type competentie een individu in staat om zich te kunnen manifesteren in een sociale omgeving door gebruik te maken van communicatieve vaardigheden.

Vaktechnisch- methodische competentie

In de vierde plaats is er een type competentie, die vaktechnisch methodische (Buskermolen et al., 2000) of professioneel- methodische competentie (Erpenbeck & Michel, 2006) wordt genoemd. De vaktechnische- methodische competentie is een competentie die gebruikt wordt om in veel voorkomende gevallen beschikbare analyses en oplossingsmethodieken te gebruiken, zowel om bestaande informatie te ordenen als nieuwe kennis te creëren (Buskermolen et al, 2000). Dit met behulp van kennisoverdracht (literatuurstudie), klassikale bijeenkomsten (colleges) en projectgestuurd leren (Buskermolen et al, 2000). Hierbij lijkt er een overlap met de cognitieve competentie te bestaan, omdat in beide gevallen word gesproken over oplossingen en (reflectie op) kennis. Toch gaat de eerst genoemde iets verder, omdat daar gesproken wordt over het gebruik van analyse- en oplossingsmethodieken om kennis te ordenen en nieuwe kennis te creëren. Bij de cognitieve competentie is sprake van het gebruik van kennis om problemen op te lossen en analyserend op te treden. Het is mogelijk dat deze competenties opvolgend zijn in een leertraject, waarbij een individu de cognitieve competentie als eerste ontwikkeld; door met behulp van kennis herhalend problemen op te lossen en te analyseren, kan een individu een oplossing- en analysemethodiek ontwikkelen, waarmee hij uiteindelijk kennis ordent en creëert.

De professioneel- methodische competentie hangt eveneens samen met de cognitieve competentie. Daarnaast is er overlap met de vaktechnisch- methodische competentie. Ehlers & Pawlowksi (2006) zien de professioneel- methodische competentie als het gebruik van kennis en methoden met het doel problemen op te lossen. Een individu doet in zijn leven bepaalde ervaringen, overtuigingen en een bepaalde mate van vertrouwen op, waarmee hij in staat is onverwachte problemen op te lossen. In deze scriptie wordt de term vaktechnisch- methodische competentie gehanteerd, omdat dit type competentie op verschillende aspecten onderscheidend is van de cognitieve - en professioneel- methodische competentie en heeft daarmee toegevoegde waarde.

Reflectieve competentie

Everwijn (1996) en Buskermolen et al. (2005) geven aan dat er ook een type competentie is, dat zich sterk richt op het eigen gedrag van een individu. Hierbij staat een individu als overdenkende en beschouwende persoon centraal. Everwijn (1996) spreekt van een reflectieve competentie, terwijl Buskermolen et al. (2005) het begrip normatieve competentie hanteren. De beide auteurs leggen de nadruk op het sturen van het eigen gedrag door middel van het kennen en beoordelen van het eigen gedrag. Buskermolen et al. (2005, p. 88) concentreren zich vooral op het beoordelen van het gedrag (eigen en van anderen) in het licht van sociaal- ethische normen, zodat een individu tot effectief handelen kan komen. Everwijn (1996) richt zich meer op het kennen van sterke en zwakke kanten van de eigen persoonlijkheid. Hij spreekt in dit verband van 'zelfregulatie': het sturen van het eigen gedrag door middel van het plannen, bewaken, toetsen en evalueren in een leerproces. Bij de reflectieve competentie staat dus meer het individu en de eigen beoordeling centraal; een individu beoordeelt zijn gedrag op basis van zijn eigen kader (wat volgens hem sterk of zwak is). Dit in tegenstelling tot de normatieve competentie. Hierbij wordt gedrag beoordeeld op basis van algemeen erkende normen en regels. Daarnaast ziet Everwijn (1996) dit type competentie in het licht van een beroepssituatie, terwijl Buskermolen et al. (2005) iedere sociale situatie als uitgangspunt nemen. In dit onderzoek wordt het begrip reflectieve competentie gehanteerd, omdat het primair gaat om een beroepssituatie en de verantwoordelijkheid van de ontwikkeling van een individu met e-learning bij de persoon zelf komt te liggen. Een individu moet in staat zijn om op zijn eigen gedrag te kunnen reflecteren. Een reflectieve competentie is het kennen, beoordelen en sturen van het eigen gedrag met als doel effectief te kunnen handelen in een leer/werksituatie.

Overige competenties

Er is tot slot een aantal competenties, dat in de tabel apart is genoemd. De reden hiervoor is dat dit geen type competenties zijn, die door verschillende auteurs worden genoemd. Dit zijn de ondersteunende competentie (Everwijn, 1996), persoonsgerelateerde competentie, activiteit- en doelgerelateerde competentie (Ehlers & Pawlowksi, 2006) en metacompetentie (Le Deist & Winterton, 2005).

De ondersteunende competentie is heel erg breed omschreven. Everwijn (1996) geeft aan dat het beschikken over deze competentie een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde is om te kunnen functioneren in alle situaties. Aangezien aan de ondersteunende competentie in de literatuur geen nadere invulling wordt gegeven, wordt deze buiten beschouwing gelaten.

De persoonsgerelateerde competentie heeft betrekking op authenticiteit, verantwoordelijkheidsgevoel en creativiteit (Erpenbeck & Michel, 2006), maar een nadere definitie wordt niet gegeven. Daarnaast is het de vraag in welke mate deze competentie kan worden gebruikt om een opleiding mee te analyseren. Er is daarom voor gekozen om deze competentie niet verder te gebruiken in dit onderzoek. Voor de activiteitsgerelateerde competentie (Erpenbeck & Michel, 2006) geldt hetzelfde: er worden in de literatuur wel enkele voorbeelden gegeven van aspecten die met deze competentie samenhangen (energie, mobiliteit), maar dit geeft onvoldoende houvast voor analyse.

Tot slot, de metacompetentie (Le Deist & Winterton, 2005). De metacompetentie heeft betrekking op het omgaan met onzekerheid en met de mogelijkheden tot leren en reflecteren. Deze competentie geeft mensen ook de mogelijkheid verschillende typen competenties gezamenlijk te gebruiken (Le Deist & Winterton, 2005). De metacompetentie hangt samen met enkele andere competenties. Ten aanzien van het 'omgaan met onzekerheid' kan een relatie wordt gelegd met de cognitieve competentie. De cognitieve competentie stelt een individu in staat zichzelf voor te bereiden op nieuwe of veranderende praktijksituaties. Bij de cognitieve competentie heeft het omgaan met onzekerheid alleen betrekking op het toepassen van kennis in nieuwe situaties. De metacompetentie verwijst ook naar het omgaan met onzekerheid in bijvoorbeeld sociale situaties. In die zin hangt de metacompetentie ook samen met de sociaal- communicatieve competentie. Omgaan met onzekerheid zal zowel cognitieve als sociale aspecten in zich hebben en daarom is de metacompetentie van belang: deze stelt een individu in staat

competenties gezamenlijk te gebruiken. Ten aanzien van het kenmerk 'leren en reflecteren' is er een relatie met de reflectieve competentie. Le Deist & Winterton (2005) geven aan dat het bij de metacompetentie gaat om 'leren hoe men moet leren': het gaat hierbij dus ook om het bewust worden van het eigen (leer)gedrag met als doel effectiever te kunnen leren. Of, zoals Kessels & Keurstens (2001) aangeven, de meta- en reflectieve competenties zijn nodig om het eigen leerproces in te richten en te ondersteunen. Op basis van het voorgaande kan worden gesteld dat de metacompetentie verschillende competenties met elkaar verbindt, mits een individu over deze competentie beschikt. Het is daarom van belang deze competentie wel mee te nemen in dit onderzoek.

In de onderstaande tabel wordt aangegeven welke competenties in dit onderzoek worden gebruikt en wat hier de kenmerken van zijn.

Tabel 4. Kenmerken per type competentie

Onderverdeling competentie	Kenmerken
Beroepsspecifiek	- alle kennis en vaardigheden die direct zijn gerelateerd aan het uitoefenen van een beroep
Cognitief	- beschikken over kennis - toepassen van kennis - reflecteren op kennis
Reflectief	- kennis van het eigen gedrag - sturen van het eigen gedrag - beoordelen eigen gedrag
Vaktechnisch- methodisch	- gebruik van analyses en oplossingsmethodieken om bestaande informatie te ordenen en nieuwe kennis te creëren
Sociaal- communicatief	- manifesteren in sociale situaties (samenwerken, contacten leggen, in groepen werken, om kunnen gaan met anderen) - gebruik van communicatieve vaardigheden (mondeling communiceren, luisteren, schriftelijk communiceren)
Metacompetentie	- omgaan met onzekerheid - leren en reflecteren - overkoepelende competentie om overige competenties gezamenlijk te gebruiken.

2.4.3. De mogelijkheden van e-learning bij het ontwikkelen van competenties

Nu beschreven is 'wat' een individu kan leren is het van belang om terug te gaan naar het centrale onderwerp van deze scriptie: e-learning. Met behulp van literatuur wordt bepaald in welke mate e-learning ondersteuning kan bieden bij het ontwikkelen van de verschillende typen competenties.

Beroepspecifieke competentie

Een beroepsspecifieke competentie is gerelateerd aan een specifiek beroep of functie. Het is daarom in algemene zin niet mogelijk om aan te geven of e-learning kan ondersteunen bij het ontwikkelen van deze competentie. Het is wel mogelijk om richtlijnen te geven ten aanzien van de mate waarin e-learning toepasbaar is voor het ontwikkelen van beroepsspecifieke competenties. Het belangrijkste principe is dat het doel en het medium identiek moeten zijn (Erpenbeck & Michel, 2006). Op het moment dat voor het uitoefenen van een beroep specifieke ICT- vaardigheden moeten worden ontwikkeld, is het mogelijk dit met e-learning te doen (Lombard & Ditton, 1997).

Cognitieve competentie

Ten aanzien van het ontwikkelen van cognitieve competenties kan in de eerste plaats worden opgemerkt dat het vergaren van kennis met behulp van e-learning goed mogelijk is. Het wordt in de literatuur zelfs gezien als een hele effectieve en efficiënte manier (Lombard & Ditton, 1997; Kearsley & Schneiderman, 1998; Rouet et al, 2001; Anderson, 2002; Erpenbeck & Michel, 2006). Met betrekking tot het toepassen van kennis geven verschillende auteurs aan dat een individu via e-learning oefenvragen en cases kan maken (Buskermolen et al. 2000; D' haese & Valcke, 2005; Simons, 2005). Op deze wijze kan de verkregen kennis worden toegepast. Het is hierbij essentieel dat de oefenvragen en cases zo goed mogelijk aansluiten bij de werkelijke situatie waarin een individu een probleem moet oplossen of zijn beroep uitoefent (Buskermolen et al, 2000). De beperking hierbij is dat de kennis wordt toegepast in een beschreven situatie en niet in een werkelijke situatie waarin ook andere individuen betrokken kunnen zijn. Op het moment dat het toepassen van kennis plaatsvindt in interactie met anderen is het essentieel om het verband te leggen met de sociaal- communicatieve competenties. De ondersteuning die e-learning kan bieden bij het leren toepassen van kennis heeft dan ook betrekking op feitelijke kennis om een taak uit te voeren, een probleem op te lossen of een case uit te werken en niet de communicatieve vaardigheden die ook een rol kunnen spelen bij het probleemoplossend vermogen van een individu.

Tot slot het leren reflecteren op kennis. In het citaat van Kessels in paragraaf 2.4.2. is aangegeven dat er pas sprake is van reflectie op kennis als individuen weten hoe ze kennis moeten gebruiken en als ze het vermogen hebben om kennis op waarde te schatten. Kennis gebruiken/ toepassen kan geleerd worden met behulp van e-learning (Buskermolen et al. 2000; D' haese & Valcke, 2005; Simons, 2005). Reflectie op kennis (kennis op waarde schatten) wordt bijna altijd ontwikkeld door middel van sturing en ondersteuning van een opleider (Glas & Bogenrieder, 2003). Om deze ontwikkeling ook digitaal te kunnen ondersteunen is er onderzoek gaande naar de mogelijkheden om een digitaal leerprogramma te creëren waarin de cursist kan leren om te reflecteren op kennis (Vrasidas, 2000). Op dit moment staat het digitaal ontwikkelen van 'reflecteren op kennis' nog in de kinderschoenen en zal de inzet van de opleider op dit vlak nog hard nodig zijn. E-learning is dan ook nog geen optie om in te zetten voor reflectie op kennis.

Sociaal- communicatieve competentie

In het overgrote deel van de literatuur wordt aangegeven dat sociaal- communicatieve competenties niet of nauwelijks door middel van e-learning kunnen worden ontwikkeld (Lombard & Ditton, 1997; Glas & Bogenrieder, 2003; Erpenbeck & Michel, 2006; D' haese & Valcke, 2005). Eén van de redenen die hiervoor wordt genoemd, is dat sociaal- communicatieve competenties zijn opgebouwd uit waarde-elementen. Deze waarden worden ingebracht en opgedaan doordat een individu communiceert met andere individuen (interactie) (Erpenbeck & Michel, 2006; D' haese & Valcke, 2005). Om waarden te ontwikkelen en dus een sociale- communicatieve competentie te ontwikkelen is oefenen in sociaal- communicatieve situaties van groot belang (Lombard & Ditton, 1997). Vaak worden deze waarden opgedaan in het dagelijks leven tijdens het sporten, uit eten gaan en uitgaan, waarbij lichaamstaal, intonatie, geur en smaak gedeeld worden (D' haese & Valcke, 2006). Middels e-learning is het niet mogelijk deze aspecten te delen en daarom is het voor de ontwikkeling van deze competentie ook geen geschikt medium. Wel kan deze sociale- communicatieve competentie ingezet worden bij het digitaal communiceren, dat een steeds belangrijker rol begint te krijgen (D' haese & Valcke, 2006; Holmes & Gardner, 2006).

Vaktechnische- methodische competentie

Deze competentie bestaat uit het gebruik van analyse- en oplossingsmethodieken om daarmee kennis te ordenen, maar ook om nieuwe kennis te creëren (Buskermolen et al, 2000). Deze competentie is sterk gerelateerd aan het onderwijsveld. Het gaat er bijvoorbeeld om dat een individu in staat is om een onderzoek te doen op basis van kwalitatieve en kwantitatieve methoden. Buskermolen et al.

(2000) geven aan dat vaktechnisch- methodische competentie moeten worden ontwikkeld door een combinatie van verschillende middelen en manieren te gebruiken; kennisoverdracht (literatuurstudie), klassikale bijeenkomsten, projecten en simulaties. Het vergaren van kennis kan, zoals bij de cognitieve competentie is aangegeven, met behulp van e-learning plaatsvinden. Naast het digitaal vergaren van kennis is het ook noodzakelijk dat er klassikale bijeenkomsten worden georganiseerd om kennis uit te wisselen. Met betrekking tot projecten is het zo dat individuen in groepen samenwerken en daarbij 'live' moeten communiceren (Buskermolen et al, 2000). E-learning kan tijdens dit projectgestuurde leren een hulpmiddel zijn om bijvoorbeeld digitaal kennis uit te wisselen, maar het is niet meer dan een hulpmiddel. Samenvattend kan worden gesteld dat e-learning op enkele vlakken (vergaren van kennis) ondersteuning kan bieden bij het ontwikkelen van de vaktechnische- methodische competentie. Toch zijn er naast de ondersteuning van e-learning veel meer manieren en middelen vereist voor het effectief ontwikkelen van deze competentie.

Reflectieve competentie

De reflectieve competentie heeft in essentie betrekking op het kunnen sturen van het eigen gedrag. In een opleiding gaat het in dit kader om het plannen, bewaken, evalueren en toetsen van het leerproces. Ten aanzien van het plannen en bewaken van het leerproces gaat het om de inrichting van het eigen leerproces. Het plannen en bewaken van het eigen leerproces kan via e-learning plaatsvinden, mits individuen hiertoe in staat zijn. Mocht dit niet het geval zijn, dan bestaan er zowel mondelinge als digitale begeleidingscomponenten (Buskermolen et al. 2000). Hierdoor wordt het bijvoorbeeld mogelijk om tussentijds vragen te stellen, taken - toetsen en opdrachten aan te bieden of onderwijsbijeenkomsten te organiseren (zie ook Simons, 2005). Met betrekking tot de onderwijsbijeenkomsten bestaan er verschillende mogelijkheden: het kan face-to-face of via bijvoorbeeld een discussieplatform (De Vries, 2005). Face-to-face bijeenkomsten hebben volgens Buskermolen et al. (2000) de voorkeur, omdat individuen dan in groepsverband kunnen samenwerken en reflecteren.

Door te toetsen en evalueren leren cursisten hun eigen sterke en zwakke kanten kennen als gevolg waarvan zij hun gedrag kunnen bijsturen (D' haese & Valcke, 2005). Momenteel vinden dergelijke evaluaties nog veelal in klassikale omgevingen plaats. Volgens D' haese & Valcke (2005) wordt er in de praktijk niet of nauwelijks op de juiste manier gebruikt gemaakt van de digitale evaluatiemogelijkheden. Zij geven aan dat er sprake is van het niet (juist) vaststellen van evaluatienormen, de type vraagstelling die bijvoorbeeld niet aansluit bij het doel van de opleiding en het niet aansluiten van ICT op de digitale evaluatiemogelijkheden. Daarnaast is het niet mogelijk om een individu op alle gebieden te leren zelfsturend te zijn. Een individu kan bepaalde vaardigheden digitaal evalueren (toepassen van kennis), maar andere ook niet (sociaal- communicatieve vaardigheden)

Hoewel het ontwikkelen van de reflectieve competentie door middel van e-learning (dus) de nodige nadelen kent, is het ook van belang de voordelen te benadrukken: het correctiewerk van opleiders of docenten wordt verminderd, de beoordeling wordt objectiever, het resultaat van de toets volgt direct als gevolg waarvan de impact op het individu groter kan zijn en tot slot kan een individu zichzelf 'toetsen' wanneer hij wil. D' haese & Valcke voegen hier aan toe dat als een individu verder vordert in een leerproces hij zichzelf automatisch meer gaat sturen. Om deze zelfsturing te bevorderen en te ontwikkelen zijn er verschillende digitale en mondelinge evaluatiemethoden in te zetten. Door deze verschillende evaluatievormen aan te bieden kan een individu datgene kiezen wat aansluit bij zijn behoeften (zelfsturing).

Samenvattend kan worden gesteld dat de reflectieve competentie gedeeltelijk door middel van e-learning kan worden ontwikkeld. Zodra het gaat om reflectie op het toepassen van kennis is e-learning wel toepasbaar. Als voorbeeld kan worden gegeven dat een cursist digitaal kennis toepast door middel van een toets. Achteraf kan gemeten worden (reflectie) of deze cursist de kennis juist heeft toegepast en krijgt hiermee inzicht in zijn sterke en zwakke kanten. Als het gaat om reflectie op het ontwikkelen

van de sociaal- communicatieve competentie dan is e-learning niet bruikbaar. Hierbij is het belangrijk dat face-to-face wordt gereflecteerd.

Metacompetentie
De metacompetentie heeft betrekking op het omgaan met onzekerheid, met de mogelijkheden tot leren en reflecteren en de mogelijkheid om verschillende soorten competenties gezamenlijk te gebruiken. Het kenmerk leren en reflecteren heeft, zoals in paragraaf 2.4.2. beschreven, een overlap met de reflectieve competentie op het vlak van bewust worden en sturen van het eigen gedrag. Om te bepalen of e-learning kan worden gebruikt voor het ontwikkelen van ´leren en reflecteren´ wordt in dit onderzoek verwezen naar de reflectieve competentie. Het kenmerk ´omgaan met onzekerheid´ wordt in de literatuur niet specifiek benoemd als zijnde wel of niet met e-learning te ontwikkelen. Desondanks is geconstateerd dat er een overlap is met de cognitieve competentie, waarin wordt benoemd dat het vergaren en toepassen van kennis individuen voorbereid op nieuwe praktijksituaties. Leren omgaan met onzekerheid heeft eigenlijk betrekking op alle competenties. Doordat individuen competenties ontwikkelen en ervaring opdoen met deze competenties zal de onzekerheid op dat gebied afnemen. Afhankelijk van welke competentie het betreft, kan bepaald worden of e-learning een rol kan spelen bij het leren omgaan met onzekerheid. Hierboven is namelijk aangegeven welke competentie wel of niet met e-learning te ontwikkelen zijn. De overdracht van kennis kan plaats vinden via e-learning, waardoor individuen al bekend raken met een bepaald onderwerp en minder onzeker worden. Het ontwikkelen van de sociaal- communicatieve competentie vindt plaats door interactie met andere individuen (e-learning speelt geen rol), doordat een individu vaker interactie heeft met anderen zal dat steeds makkelijker gaan.
Of een individu digitaal kan leren om verschillende competenties gezamenlijk te gebruiken, is lastig te zeggen. Op basis van de analyse van de andere competenties is te constateren dat competenties vaak overlappend worden geleerd en gebruikt, waarbij sommige met e-learning ontwikkeld kunnen worden en anderen niet. Op sommige gebieden (vergaren van kennis) kan e-learning worden gebruikt, maar zodra er ook andere individuen in het spel komen (sociaal/ communicatieve competentie) is er behoefte aan live communicatie. Dat betekent dat als deze twee competenties gezamenlijk moeten worden ontwikkeld, er zowel e-learning als face-to-face contact nodig is.

2.5. Voorwaarden voor de implementatiefase van e-learning

Implementatie is het proces van alle activiteiten, acties en beslissingen die nodig zijn om een innovatie succesvol te integreren in een organisatie (De Vries, 2005). Een implementatieproces bestaat uit verschillende *fasen*: initiatiefase, implementatiefase en de evaluatiefase. De initiatiefase richt zich op het inwinnen van informatie, waarmee een keuze wordt gemaakt om de innovatie wel of niet te implementeren. In de vorige paragraaf is een kader geschetst waarmee deze keuze kan worden gemaakt. In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de implementatiefase. De evaluatiefase wordt in dit onderzoek niet behandeld, omdat deze pas een rol speelt na implementatie.

De voorwaarden die in deze paragraaf worden beschreven, hebben betrekking op de volgende onderwerpen:
- technologie
- content
- rollen
- strategie en HR-beleid.

De relevantie van deze onderwerpen bij het implementeren van e-learning, wordt door verschillende auteurs benadrukt (zie Ross & Rakow, 1984; Kessels, 1996; Benbunan & Fisch, 1999; Weggeman,

2000; Goud, 2001; Rosenberg, 2001; Weistra, 2001; Rubens & Assen, 2001; Fullan, 2001; Jans et al, 2002 ;Volkl & Castelein, 2002; Anderson, 2002; Garrison & Anderson, 2003; Rogers, 2003; Glas & Bogenrieder, 2003; Clark, 2003; Buckley & Caple, 2004; Boshuizen & Kirschner, 2004, in: D' Haese & Valcke, 2005; Evergard & Hunt, 2004; Simons, 2005; D' haese & Valcke, 2005; De Vries, 2005; Van der Hoog & Filippini, 2006; Lokhorst & Admiraal, 2007). In de hierna volgende paragrafen wordt per onderwerp aandacht besteed aan de inhoud van de voorwaarden en de wijze waarop ze in een organisatie kunnen of moeten worden gecreëerd.

2.5.1. Technologie

Technologie is eigenlijk het middel dat de transformatie van traditioneel leren naar e-learning mogelijk maakt. Met technologie wordt in het kader van e-learning het volgende bedoeld: "E-learning technology: those tools used in formal educational practice to disseminate, illustrate, communicate or immerse learners and teachers in activities purposively designed to induce learning."(Garrison & Anderson, 2003. p. 34). Technologie is voor e-learning van belang, omdat juist ICT de mogelijkheid biedt om via diverse communicatiemiddelen/ bronnen te leren en daarbij ook op elk gewenst moment en plaats te leren (mits ICT aanwezig is). Dit in tegenstelling tot klassikaal leren waarbij alleen boeken en een leraar als bron dienen en een grotere mate van afhankelijkheid (leraar en opleidingsruimten) bestaat. ICT maakt het mogelijk informatie snel en makkelijk te verspreiden, deze op elk moment en elke plek beschikbaar te stellen. De vraag is echter welke voorwaarden op het gebied van technologie aanwezig moeten zijn om e-learning te implementeren. Deze worden hieronder behandeld.

E-learning technologie

In eerste instantie moet een organisatie die e-learning wil implementeren toegang hebben tot internet en een website (Rosenberg, 2001; De Vries, 2005). Daarnaast moeten er ook communicatiemiddelen als email en discussie- en vragenplatformen aanwezig zijn. Email om informatie te delen en een discussie- en vragenplatform om bijvoorbeeld met meerdere personen aan een oplossing voor een case te werken en om een elektronische vorm van begeleiding aan te bieden (Benbunan-Fich & Hiltz, 1999; D' haese & Valcke, 2005). Email, internet en discussie- en vragenplatformen zijn de basis ICT-middelen voor e-learning.

Wanneer e-learning op grote schaal binnen een organisatie wordt gebruikt, waarbij veel content en kennis tussen betrokken personen wordt verstrekt, is er specifieke software nodig. Deze bestaat uit een internetserver en software voor (Weistra, 2001; Rosenberg, 2001; De Vries, 2005):

- *opleidingsmanagementsysteem*: sofware die automatisch de administratie van trainingen en opleidingen bijhoudt. Een opleidingsmanagementsysteem heeft onder andere de volgende functionaliteiten: aanbieden van een online cursus catalogus, het meten van resultaten, een online registratie systeem, methode voor competentie assessments, opslaan en beheren van leermateriaal en leveren van managementinformatie
- *contentmanagementsysteem*: software applicatie die er voor zorgt dat het proces van ontwerpen, testen, goedkeuren, borgen en het distribueren van content op intranet goed verloopt. De software kan het verspreiden van content voor grote groepen mensen goed organiseren omdat de content gestructureerd wordt aangeboden en makkelijk aan te passen is (zie ook paragraaf 2.3.1).

Om dit alles gestructureerd te laten verlopen en ervoor te zorgen dat cursisten en medewerkers makkelijk en snel toegang hebben tot e-learning, zullen de hierboven genoemde systemen, software, applicaties en websites te bereiken moeten zijn via één leerportaal (Rosenberg, 2001). Bij het aanschaffen of bouwen van een leerportaal zal het onderhoud en de aanpasbaarheid ('upgraden') van het portaal als uitgangpunt moeten worden genomen, omdat zo'n portaal vaak voor langere tijd wordt gebruikt.

Aansluiting op HR systemen
Het is van belang, vooral wanneer e-learning als managementinstrument wordt gebruikt (zie voorwaarde 'strategie en HR-beleid'), dat het systeem van e-learning aansluit op de HR- systemen (Anderson, 2002). Deze aansluiting is van belang, omdat organisaties die beschikken over HR-systemen (hierin worden bijvoorbeeld gegevens en ontwikkelingsplannen van medewerkers opgeslagen) de resultaten die een medewerker tijdens een opleiding behaalt direct op kunnen nemen in het HR- systeem. Hierdoor ontstaan er geïntegreerde gegevens met de betrekking tot de ontwikkeling van de betreffende medewerker. Integratie van gegevens uit verschillende systemen is alleen mogelijk als sprake is van standaardisatie (De Vries, 2005). Het is van belang dat de standaarden die in een e-learning systeem worden gehanteerd, aansluiten bij die van de bestaande HR- systemen. Als dit het geval is, dan leidt dit tot een bredere toegang, interoperabiliteit ('samenwerken' van systemen), meer vermogen tot aanpassen, hergebruik en uiteindelijk dus lagere kosten (De Vries, 2005). Kortom: voor het optimaal benutten van de mogelijkheden van e-learning is de aansluiting tussen systemen van groot belang. Hiermee wordt niet alleen de standaardisatie tussen HR- en e-learningsystemen bedoeld, maar ook de standaardisatie tussen de e-learning systemen zelf. Om deze standaardisatie tussen systemen te bereiken, is het van belang dat de systemen, die nog aangeschaft moeten worden bij één en dezelfde leverancier worden afgenomen of - die ondanks dat ze van verschillende leveranciers komen (tegenwoordig werken verschillende leveranciers samen om gestandaardiseerde producten/ systemen aan te kunnen bieden) - compatible zijn (Rosenberg, 2001). De bestaande systemen/ softarwe moeten ook gestandaardiseerd worden met elkaar en met de nieuwe systemen. Dit is niet gemakkelijk te realiseren. Met de (planning van de) implementatie moet hiermee rekening worden gehouden (Rosenberg, 2001).

Bieden van technische ondersteuning
In een klassikaal opleidingsproces wordt er nauwelijks gewerkt met ICT. Voor opleiders is dit dan ook veelal een onbekend terrein. Daarom moet e-learning technisch worden ondersteund: er moet een brug worden geslagen tussen de IT- professionals en de opleiders. Dit betekent niet alleen dat IT-professionals en opleiders met elkaar moeten communiceren over de wensen en mogelijkheden (Rogers, 1995, 2003), maar ook dat er tijdens en na de implementatie van e-learning bijvoorbeeld sprake moet zijn van online ondersteuning (helpdesk) (Glas & Bogenrieder, 2003).

2.5.2. Content

"De wijze waarop content wordt aangeboden is de belangrijkste succesfactor voor e-learning." (Clark, 2003. p. 53, in: De Vries, 2005). Met de bovenstaande opmerking van Clark wordt aangegeven dat het op de juiste wijze aanbieden van content, de inhoud van het opleidingsmateriaal, de belangrijkste voorwaarde is voor de implementatie van e-learning in een organisatie. Content moet op de juiste wijze worden aangeboden, wil het effectief zijn in een digitale opleidingsomgeving. De manier waarop content wordt gebruikt in een digitale opleidingsomgeving is anders dan die in een klassikale opleidingsomgeving. In een klassikale omgeving wordt de content aangeboden via een boek of via een presentatie. In een digitale omgeving wordt de content via ICT en/of internet aangeboden. Voordat e-learning werkelijk geïmplementeerd kan worden, is het van groot belang dat wordt nagedacht over de wijze waarop content effectief kan worden aangeboden via e-learning. Hieronder wordt ingegaan op de voorwaarden die hiervoor moeten worden gecreëerd.

Invulling geven aan contentmanagement
Om content te managen, moet er een onderscheid worden gemaakt in het vergaren van content (collecteren, structureren en opslaan) en het distribueren van content (Rosenberg, 2001). Met name het eerstgenoemde is lastig. Het distribueren van de content vindt plaats via het

contentmanagementsysteem, waarvan de kennisbank een onderdeel is. Om ervoor te zorgen dat het vergaren van content juist gebeurt, is het van belang dat de volgende drie aspecten in overweging worden genomen (Kessels, 1996; Rosenberg, 2001; De Vries, 2005):

- *bepaal de relevantie van content*: in de eerste plaats zullen 'kennisbronnen' in een organisatie geïdentificeerd moeten worden. Daarna zal de content, die van de kennisbronnen ontvangen wordt, geprioriteerd moeten worden (niet alle content hoeft gedistribueerd te worden). Dit is een lastig proces, maar met behulp van een indeling in onderwerpen en een overzicht van de personen die de betreffende onderwerpen nodig hebben in hun functie kan er makkelijker geprioriteerd worden. Uiteindelijk zal deze content door editors gecontroleerd moeten worden op consistentie en relevantie voordat het gedistribueerd word. Eén persoon of één afdeling moet verantwoordelijk zijn voor het distribueren van die content
- *verwijder gedateerde content*: het is van belang gedateerde data van de kennisbank te verwijderen, omdat medewerkers en cursisten anders vertrouwen op niet recente informatie. Het verwijderen van deze gedateerde content is een taak van de editor. Hij zal periodiek de bestaande content moeten scannen op recentheid. Ook de gebruiker moet de mogelijkheid krijgen om te melden dat opgenomen content gedateerd is
- *stimuleer gebruikers*: om ervoor te zorgen dat gebruikers van de kennisbank meedenken en meehelpen om relevante en recente content in de kennisbank te waarborgen, kunnen bijvoorbeeld beloningen worden toegekend. Het belangrijkste is dat het managen van content een onderdeel wordt van het werk van de gebruikers. Om hun werk goed te kunnen doen moeten ze informatie halen en brengen.

Ten aanzien van de bovengenoemde punten is het van belang een onderscheid te maken tussen expliciete en impliciete kennis (Rosenberg, 2001). Expliciete kennis heeft bijvoorbeeld betrekking op wetten, regels en procedures en is gemakkelijk te vergaren, omdat deze per definitie zijn vastgelegd. Impliciete kennis heeft betrekking op de kennis en ervaringen die medewerkers in hun hoofd hebben en niet per definitie delen. Het vergaren van deze kennis is wel van groot belang. Juist daarom is het laatstgenoemde punt, het stimuleren van gebruikers, zo van belang. Medewerkers moeten het aanleveren van content als onderdeel van hun werk beschouwen en moeten daarom ook over bepaalde vaardigheden beschikken (zie Kessels, 1996). Medewerkers moeten probleemoplossend kunnen werken, kunnen reflecteren op hun eigen werk om zodoende nieuwe oplossingen/ kennis te creëren en deze kennis kunnen delen/ verspreiden (zie ook paragraaf 2.3.). Medewerkers moeten van hoog tot laag het besef hebben dat kennis -naast kapitaal, arbeid en natuur- één van de vier succes- of productiefactoren van een organisatie is en hun bijdrage aan de content moet dan uiteindelijk ook mede in het licht van concurrentievoordeel worden gezien (Van der Hoog & Filippini, 2006).

Modulaire opbouw van de content

Om e-learning op een goede wijze te kunnen implementeren, is het noodzakelijk de content in modules aan te bieden (Glas & Bogenrieder, 2003; Van der Hoog & Filippini, 2006). Dit betekent dat de inhoud van het opleidingsmateriaal wordt opgedeeld en in logische 'brokken' aan de cursist wordt aangeboden (Van der Hoog & Filipinni, 2006). Het aanbieden van modules heeft als (positief) gevolg dat er gemakkelijker in individuele behoeften kan worden voorzien en er sprake kan zijn van een goede balans tussen werken en leren. De modulaire opbouw maakt het immers mogelijk de opleiding te faseren, zodat cursisten op de voor hen gewenste tijden onderdelen kunnen afronden (flexibiliteit). Bij het opdelen van de content in de modules moet rekening worden gehouden met de hieronder genoemde aspecten (Anderson, 2002; De Vries, 2005; Simons, 2005; Van der Hoog & Filipinni, 2006):

- de modules moeten niet een opeenstapeling van informatie zijn, maar opgedeeld zijn naar functies. Dit betekent dat er specifieke modules worden opgesteld die alleen voor één functie bruikbaar zijn.

- er moet sprake zijn van een goede afstemming tussen de leeromstandigheden en de inhoud van de modules. Op het moment dat de leeromstandigheden bestaan uit korte aandachtspannes (tussen het werk), dan moeten de leermodules kort, eenvoudig en sterk demonstrerend zijn. Als er rustig de tijd voor kan worden genomen, dan kan met meer tekst en abstracties worden gewerkt om zo niet alleen kennisoverdracht te realiseren, maar ook begrip
- voor iedere module moet worden bepaald wat de leerdoelen zijn, hoe de module moet worden doorlopen (instructies en onderwerpen) en op welke gebieden en op welke wijze getoetst en geëvalueerd moet worden. Door middel van het maken van oefenvragen, cases of een toets die gebonden zijn aan de content, kunnen de resultaten van de cursist getoetst en geëvalueerd worden. Simons (2005) wijst erop dat er in (oefen)opdrachten moet worden gedifferentieerd. De differentiatie in oefenopdrachten bevordert de motivatie van de cursist
- de modules moeten herbruikbaar zijn. Dit wil zeggen dat een module zelfstandig staat, zodat het ook elders kan worden gebruikt (andere cursussen, e.a.)
- de modules moeten aanpasbaar zijn. Dit wil zeggen dat wanneer opvattingen, informatie en kennis veranderen het mogelijk is aanpassingen door te voeren
- de modules moeten interoperabel zijn. Contentmodules zijn in feite software. Alle e-learning software moet met elkaar kunnen werken. Content moet transporteerbaar zijn tussen verschillende softwaresystemen (zie ook paragraaf 2.5.1.).

2.5.3. Rollen

Het implementeren van e-learning is niet alleen een ‘technische’ kwestie, maar vraagt ook om een cultuuromslag. Rosenberg (2001) geeft aan dat veel organisaties vooral investeren in de techniek, maar er dan achterkomen dat de organisatiecultuur niet ‘meewerkt’. De cultuur, zoals Rosenberg die schets, heeft voornamelijk betrekking op het veranderen van rollen/ functies binnen een organisatie. Of zoals Weggeman (2000) zegt: “cultuur kan worden gedefinieerd als de gemeenschappelijk waarden en normen van een groep en de daaruit voortvloeiende manieren van denken”. Om concreet weer te geven welke voorwaarden er gecreëerd moeten worden om een cultuuromslag te maken die bijdraagt aan een succesvolle implementatie van e-learning worden in deze paargraaf de daarvoor vereiste rollen beschreven.

Een manager als ondersteuner (zie Rosenberg, 2001)

De implementatie van e-learning heeft gevolgen voor de wijze waarop medewerkers leren en worden opgeleid (o.a. Rosenberg, 2001; De Vries, 2005). In de traditionele situatie wordt van de direct leidinggevende van een medewerker verwacht leerbehoeften van medewerkers te herkennen, zodat daar in samenspraak met een medewerker in kan worden voorzien. Dit betekent vaak dat een opleiding wordt gegeven door een opleider. De opleiders is primair verantwoordelijk voor het leerproces, hij of zij geeft les op een vaste tijd en plaats. Deze beschrijving laat zien dat de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf behoorlijk klein is. In een e-learningomgeving komen de wensen en behoeften van de medewerker centraal te staan. E-learning biedt een cursist de mogelijkheid op elke plaats en elke tijd te leren. Daarnaast kan maatwerk worden geboden. Dit betekent wel dat een medewerker zijn of haar eigen leerbehoefte moet kunnen bepalen en ook zelf verantwoordelijk is voor het vaststellen van het tijdstip waarop wordt geleerd. De implementatie van e-learning betekent dus dat een groter beroep wordt gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker (Rosenberg, 2001; Anderson, 2002; Buckley & Caple, 2004). Het is essentieel dat medewerkers hier op de volgende manieren in worden ondersteund.

In de eerste plaats moeten medewerkers een opleiding krijgen, waarbij ze leren om zelfstandig te werken en eigen verantwoordelijk te nemen met betrekking tot hun ontwikkeling. De leidinggevende moet helpen om deze vaardigheden en kennis te integreren in hun werk. Ook zullen deze ‘nieuwe’

vereisten (zelfstandig werken, eigen verantwoordelijk nemen) door de leidinggevenden moeten worden opgenomen in functiebeschrijvingen en beloning- en beoordelingsdocumenten. Naast het ontwikkelen van vaardigheden is het geven van tijd ook een voorwaarde. Tijd die besteed moet worden aan het oplossen van problemen. Medewerkers moeten dagelijks de mogelijkheid krijgen om informatie op te zoeken of op een discussieplatform een probleem of vraag te bespreken. Voor het delen van kennis is het van belang dat beloningen worden toegekend (Anderson, 2002; Van der Hoog & Filippini, 2006; Rosenberg, 2001). Op deze wijze worden medewerkers gestimuleerd kennis te delen en gaan ze dit uiteindelijk zien als onderdeel van hun werk. Tot slot moet een leidinggevende periodiek zijn medewerkers een asessment laten uitvoeren om te bepalen op welk niveau te medewerker zich bevindt. De knelpunten die geconstateerd worden moeten opgelost worden met het middel dat daarvoor nodig is. Deze middelen moet een organisatie zijn medewerkers ook aanbieden. Dat betekent dat een organisatie een HR- beleid moet hebben waarin is opgenomen dat verschillende middelen ingezet kunnen worden voor de ontwikkeling van medewerkers. E-learning kan hier een onderdeel van zijn (zie voorwaarde *Strategie en HR-beleid*).

Een opleider als coach

De rol van opleiders wordt als essentieel gezien bij de implementatie van e-learning (Jans et al., 2002; De Vries, 2005; Van der Hoog & Filippini, 2006). Opleiders moeten gemotiveerd zijn om e-learning tot een succes te maken en moeten de nieuwe manier van leren ook overbrengen op de medewerkers/ cursisten. Dit betekent dat opleiders e-learning niet als bedreiging voor hun baan moeten zien, maar e-learning moeten beschouwen als een mogelijkheid om nog meer dan voorheen een spil in het opleidingsproces te zijn. De volgende aspecten zijn van belang om dit te realiseren:

- *laten inzien van toegevoegde waarde e-learning*: opleiders moeten ‘geloven’ in e-learning. Dit betekent dat zij moeten ervaren wat e-learning te bieden heeft. Door bijvoorbeeld een pilotomgeving op te zetten en opleiders hierbij te betrekken, wordt duidelijk wat e-learning inhoudt en dat de rol van opleiders altijd van belang zal blijven (maar wel anders wordt). Daarnaast adviseren Jans et al. (2002) om ‘kartrekkers’ aan te stellen.‘Kartrekkers’ zijn in dit geval enthousiaste en gemotiveerde opleiders die dit moeten overbrengen op hun collega’s. De ‘kartrekkers’ kunnen bijvoorbeeld geslaagde voorbeeldprojecten van e-learning laten zien of op een andere manier hun collega’s motiveren
- *opleiden van de opleiders* (Van der Hoog & Filippini, 2006; Lokhorst & Admiraal, 1997): de rol van de opleider in een e-learningomgeving is anders dan die in een traditionele leeromgeving. In een e-learningomgeving is een opleider vooral een coach (zie ook Boshuizen & Kirschner, 2004, in: D’ Haese & Valcke, 2005). Door middel van een opleiding moeten vaardigheden worden ontwikkeld, die zijn gebaseerd op de volgende vier functies die een coach in een e-learningomgeving moet vervullen (Lokhorst & Admiraal, 1997):
    - begeleidingsfunctie: de coach moet het leerproces van de cursist blijven volgen. Zij kunnen op deze manier tijdig actie ondernemen als bijvoorbeeld resultaten onder de maat zijn. Ook kan de coach reflecteren op het leerproces van de cursist
    - reflectiefunctie: de coach moet het reflectieproces van de cursist ondersteunen. Zo leert de cursist zijn sterke en zwakke kanten te zien. Dit door middel van tips en opmerkingen die de coach richting de cursist plaatst.
    - intervisiefunctie: de coach kan een intervisiefunctie vervullen door een bijdrage te leveren aan een interactieve sessie op bijvoorbeeld een platform tussen cursisten. Een coach kan reactie geven op inhoudelijke onderwerpen of een discussie tussen cursisten begeleiden.
    - sociale functie: een coach kan een cursist stimuleren mee te doen aan bijvoorbeeld een discussie via een platform. Zodoende blijft hij in contact met andere cursisten.

Naast veranderingen blijven sommige activiteiten voor een opleider ook min of meer hetzelfde. De opleider blijft verantwoordelijk voor het samenstellen van de opleiding. Dit betekent dat de

opleider/coach bepaalt in welke verhouding (e-learning en/ of face-to-face contact) een opleiding wordt aangeboden. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het opstellen van oefenvragen, cases en toetsen gekoppeld aan modules.

2.5.4. Strategie en HR-beleid

Verschillende auteurs wijzen erop dat het gebruik van e-learning moet passen in de strategie van een organisatie en de daaruit voortvloeiende filosofie op het HR-beleid (Volkl & Castelein, 2002; Harrison, 2003). Als dit niet het geval is, dan is de kans groot dat de implementatie van e-learning niet lukt (zie Goud, 2001). Om deze voorwaarde nader te concretiseren, is het van belang te definiëren wat onder strategie moet worden verstaan. De strategie is een omschrijving van de doelen die de organisatie wil bereiken en de manier waarop deze doelen bereikt moeten worden (Weggeman et al., 2000). Het HRM- beleid speelt een belangrijke rol bij het bereiken van de gestelde doelen. “It is helpful tot think about HRM as a door. Open, it signifies the removal of human barriers to achieving the organisation’s goals. Closed, it signifies the reinforcement of those barriers, and a consequent likehood of failure to realise either organisational or individual potential.” (Harrison, 2003, p. 63). E-learning kan een bijdrage leveren aan het realiseren van de doelen van een organisatie (Rosenberg, 2003), maar dit kan alleen wanneer het gebruik van e-learning is ingebed in het HRM- beleid (Glas & Bogenrieder, 2003). Deze ‘inbedding’ betekent dat duidelijk is op welke wijze e-learning als middel of instrument bijdraagt aan de ontwikkeling van medewerkers (zie Simons, 2005)

De bovenstaande alinea maakt duidelijk dat e-learning binnen een organisatie geen geïsoleerd fenomeen moet zijn, maar vanuit een strategisch perspectief moet worden benaderd. E-learning moet worden ingezet als onderdeel van het HRM- beleid. Dit betekent bijvoorbeeld dat de resultaten die cursisten bij het maken van oefencases en examens halen, worden meegenomen bij functioneringsgesprekken en interne sollicitaties (Glas & Bogenrieder, 2003). Op basis hiervan kunnen in functioneringsgesprekken vervolgafspraken worden gemaakt over de te realiseren ontwikkeldoelen en de wijze waarop e-learning hierbij kan ondersteunen. Eén van de belangrijkste voordelen van het inbedden van e-learning in het HRM- beleid is dat het draagvlak niet alleen is gebaseerd op het gebruik door opleiders, maar uitgaat van de bredere functie die e-learning kan hebben. Het gevolg hiervan is dat deelname aan e-learningcursussen door de organisatie als legitieme bezigheid wordt gezien (zie Glas & Bogenrieder, 2003).

2.6. Het theoretisch kader samengevat

De essentie van dit hoofdstuk wordt weergegeven door de theoretische deelvragen uit hoofdstuk 1 te beantwoorden. Per antwoord wordt aangeven waarom deze van belang is voor het vervolg van dit onderzoek. Hieronder worden de vier deelvragen achtereenvolgens behandeld.

Wat is e-learning?

E-learning is een nieuwe manier van leren, waarbij veelal gebruikt wordt gemaakt van ICT en internet. Met e-learning is het mogelijk om tijd- en plaatsonafhankelijk te leren en te communiceren. Op basis van de literatuur en het centrale onderwerp van deze scriptie wordt de volgende definitie van e-learning gehanteerd: “*e-learning is gericht op het, onafhankelijk van tijd en plaats, ontwikkelen van competenties van individuele cursisten door gebruik te maken van ICT en internet. Het gebruik van e-learning moet leiden tot een effectieve, efficiënte en flexibele leeromgeving, die cursisten in staat stelt een specifieke functie te kunnen bekleden*”. Deze definitie is opgesteld in het kader van betekenis geven en de noodzaak van eenduidigheid voor dit onderzoek.

Op welke wijze kan e-learning een bijdrage leveren aan het verbeteren van de effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie van opleidingen?
E-learning biedt veel mogelijkheden en voordelen. Hierbij kan worden gedacht aan het tijd- en plaatsonafhankelijk vergaren en toepassen van kennis, eenvoudig aanpassen van leercontent, opleidingen aanpassen op individuele behoeften, vergroten van inzicht in leerresultaten, tijd- en plaatsonafhankelijk communiceren en het besparen van kosten. Naast voordelen zitten er ook nadelen aan het gebruik van e-learning: gevoel van eenzaamheid, hoge investeringskosten en beperkte toepasbaarheid. Als zowel de voordelen als nadelen in beschouwing worden genomen en e-learning op een manier wordt ingezet die de nadelen compenseert (bijvoorbeeld nog wel live interactie om gevoel van eenzaamheid te voorkomen), dan leidt het gebruik van e-learning tot een efficiënt, effectief en flexibel ingerichte opleiding. Het antwoord op deze deelvraag is van belang omdat daarmee in het volgende hoofdstuk geanalyseerd kan worden of de voordelen van het gebruik van e-learning een oplossing kunnen zijn voor de problemen die zich voordoen bij de opleiding KS. De problemen met betrekking tot efficiëntie, effectiviteit en flexibiliteit worden beschreven en worden tussentijds getoetst aan de voordelen van e-learning om zo te bepalen of juist die voordelen bijdragen aan het oplossen van het specifieke probleem.

Waneer kan e-learning in een opleiding worden toegepast?
Om deze vraag te beantwoorden, is eerst in kaart gebracht ‘wat’ (welke competenties) tijdens een opleiding kan worden geleerd. Dit zijn de beroepsspecifieke-, de cognitieve-, de reflectieve-, de vaktechnisch methodische-, sociaal communicatieve-, en de metacompetentie. Ieder van deze competenties heeft zijn eigen kenmerken (zie tabel 4). Voor elk van deze competenties is beschreven of e-learning toepasbaar is. Voor de beroepsspecifieke competentie geldt dat het medium en het doel identiek moeten zijn wil e-learning toepasbaar zijn. Voor de cognitieve competentie is e-learning toepasbaar voor het vergaren en toepassen van kennis (reflecteren op kennis staat nog in de kinderschoenen). Voor de andere competenties geldt dat e-learning niet toepasbaar is, tenzij er op wat voor een manier dan ook sprake is van feitelijke kennis (vergaren en toepassen). Met de onderverdeling in én kenmerken van de diverse competenties kan de opleiding KS in het volgende hoofdstuk geanalyseerd worden: welke competenties worden er tijdens de opleiding KS ontwikkeld en voor welke van deze competenties is e-learning toepasbaar?

Welke voorwaarden moeten op welke wijze in een organisatie aanwezig zijn om e-learning te kunnen implementeren?
Voor de implementatie van e-learning moeten in een organisatie diverse voorwaarden worden gecreëerd. Deze voorwaarden hebben betrekking op de volgende onderwerpen: technologie, content, rollen en strategie en HR- beleid. Per onderwerp zijn er diverse voorwaarden geschetst, die nodig zijn om e-learning succesvol te kunnen implementeren. Deze voorwaarden zijn weergegeven in onderstaande tabel. Met behulp van deze tabel wordt in het volgende hoofdstuk de situatie bij Achmea Zorg in kaart gebracht. Per voorwaarde wordt de vraag gesteld of deze voorwaarde bij Achmea Zorg aanwezig is. Is deze niet aanwezig, dan wordt geanalyseerd en beschreven op welke wijze de betreffende voorwaarde gecreëerd moet worden.

Tabel 5. Voorwaarden voor implementatie van e-learning

Onderdeel	Voorwaarden
Technologie	- aanwezigheid van e-learning technologie: opleidingsmanagement systeem, contentmanagementsysteem, discussieplatform, internet, leerportaal en email - e-learning technologie die aansluit op de HR systemen - technische ondersteuning van ICT-ers voor opleiders en managers aanbieden
Content	- invulling geven aan contentmanagement - de content van de opleiding in modules aanbieden, waarbij instructies en doelen beschreven zijn. - de aangeboden content koppelen aan oefenvragen en toetsen
Rollen	- zet een manager in als ondersteuner bij het leerproces - zet een opleider in als coach bij het leerproces
Strategie en HR-beleid	- e-learning inzetten om HR- doelen te bereiken - e-learning inbedden in het HR- beleid

3. Analyse: de mogelijkheden van e-learning binnen Achmea Zorg

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de drie empirische deelvragen:

- Hoe ziet de opleiding voor de medewerker klantenservice eruit en kan e-learning worden toegepast in deze opleiding?
- Kan e-learning een bijdrage leveren aan het oplossen van de problemen op het gebied van effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie bij de opleiding voor medewerker klantenservice?
- Welke voorwaarden voor de implementatie van e-learning zijn binnen Achmea Zorg aanwezig en welke moeten op welke wijze worden gecreëerd om e-learning in de opleiding voor de medewerker klantenservice te implementeren?

In de eerste paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste (hierboven genoemde) onderzoeksvraag. In paragraaf twee wordt ingegaan op de tweede onderzoeksvraag en in paragraaf drie op de derde. Paragraaf vier sluit af met een conclusie waarin de antwoorden op de vragen worden samengevat.

3.1. Toepasbaarheid van e-learning voor de opleiding KS

3.1.1. Analyse: toepasbaarheid van e-learning binnen de modules

De opleiding voor medewerker KS is een klassikale opleiding waaraan ongeveer tien cursisten deelnemen. De opleiding duurt twee en een halve week. Na de opleiding moeten de cursisten in staat zijn (zelfstandig) de functie van medewerker KS uit te oefenen. De opleider deelt aan het begin van de opleiding een map uit waarin het opleidingsmateriaal is opgenomen. De opleiding bestaat uit diverse onderdelen; kennismaken, theoriemodules, module ‘basiscommunicatie’, systeemmodules en het maken van een examen. Voor dit onderzoek is het van belang om te weten voor welke onderdelen van de opleiding e-learning ingezet kan worden als middel om bepaalde competenties te ontwikkelen. Tijdens de modules ontwikkelen cursisten bepaalde competenties waarmee ze de functie van medewerker KS kunnen uitoefenen. Deze competenties zijn niet geëxpliciteerd in de documenten, maar op basis van de theorie kan wel worden geanalyseerd om welke competenties het gaat. Deze analyse wordt hieronder weergegeven.

Theoriemodules

Na het voorstellen, waarbij de sociaal- communicatieve competentie centraal staat (cursisten moeten deze inzetten tijdens het voorstellen), wordt een start gemaakt met de theoriemodules. Er zijn diverse theoriemodules, die allemaal op dezelfde wijze worden behandeld. Tijdens de theoriemodules leren de cursisten kennis vergaren en toe passen met als doel een vraag van een klant te beantwoorden of een probleem van een klant op te lossen. Deze aspecten zijn herkenbaar als kenmerken van de cognitieve competentie. De cognitieve competentie heeft betrekking op het vergaren en toepassen van én reflecteren op kennis. Dit om een taak uit te voeren, een probleem op te lossen of een besluit te nemen (Everwijn, 1996; Buskermolen et al, 2000; Le Deist & Winterton, 2005). Het vergaren van kennis vindt plaats door middel van het lezen van de opleidingsmap en door middel van een presentatie die door de opleider wordt gegeven. Tijdens de presentatie legt de opleider de nadruk op specifieke onderwerpen die veelvoorkomend zijn in de functie van medewerker KS of voor onduidelijkheden kunnen zorgen. Na het vergaren van kennis moeten de cursisten leren de kennis toe te passen in praktijksituaties. Hiervoor zijn per module oefenvragen opgenomen in de opleidingsmap. De cursisten maken deze oefenvragen individueel met behulp van de theorie uit de opleidingsmap. Nadat de

cursisten deze oefenvragen individueel hebben gemaakt, worden de antwoorden klassikaal besproken. De duur van deze bespreking is ongeveer twee uur per module.
De kennis die wordt vergaard en toegepast heeft niet uitsluitend betrekking op de functie van medewerker KS, maar kan breder worden ingezet. De kennis heeft betrekking op de hele zorgverzekeringswet en is ook nodig in andere functies. De competentie die gedurende de theoriemodules wordt ontwikkeld kan daarom niet worden gekenmerkt als beroepsspecifieke competentie (zie ook Everwijn, 1996). De theoriemodules zijn ook niet gericht op het ontwikkelen van 'de' sociaal- communicatieve competentie. Er is weliswaar sprake van interactie, en dus wordt in zekere zin gewerkt aan sociaal- communicatieve competenties, maar in de theoriemodules wordt niet gericht gewerkt aan het ontwikkelen van deze competenties. Aangezien tijdens de theoriemodules oefenvragen worden besproken en de opleider feedback geeft op de antwoorden van cursisten wordt er wel gewerkt aan de reflectieve competentie: cursisten worden bewust gemaakt van hun sterke en zwakke kanten. De reflectieve competentie wordt dus voor een klein gedeelte ontwikkeld tijdens het theoretische gedeelte. Ten aanzien van reflectie is er ook een kleine overlap met de metacompetentie te constateren, omdat ook daar het kenmerk 'leren en reflecteren' gedefinieerd is. De vaktechnisch-methodische competentie komt niet aan bod, omdat er geen sprake is van het ontwikkelen van analyse- en oplossingsmethodieken tijdens de theoriemodules. Hiermee kan vastgesteld worden dat tijdens de theoriemodules vooral de cognitieve competentie en, in mindere mate, de reflectieve competentie en metacompetentie worden ontwikkeld.

Voor het ontwikkelen van de cognitieve competentie (vergaren en toepassen van kennis) is e-learning toepasbaar en zelfs een uitstekend middel (Lombard & Ditton, 1997; Kearsley & Schneidermann, 1998; Rouet et al, 2001; Anderson, 2002; Erpenbeck & Michel, 2006). Dit betekent dat de theoriemodules met e-learning kunnen worden aangeboden, omdat het vergaren van kennis en het leren toepassen van kennis met behulp van e-learning kan plaats vinden. Voor de opleiding KS zou dit tot gevolg hebben dat de oefenvragen en toetsen digitaal worden aangeboden in plaats van schriftelijk. Wanneer wordt gekeken naar de ontwikkeling van de reflectieve competentie, dan kan worden gesteld dat e-learning hier ook een rol in kan spelen (Buskermolen et al, 2000; Simons, 2005; D' haese & Valcke, 2005). Door middel van het digitaal maken van oefenvragen, toetsen en cases kan een cursist realtime en digitaal inzicht krijgen in de antwoorden. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de eigen sterke en zwakke punten. De gevolgen die dit voor de opleiding KS heeft is dat een opleider niet twee uur per module hoeft te besteden aan het geven van antwoorden op oefenvragen. Een cursist kan in een kortere tijd zijn eigen vragen en antwoorden evalueren en daar waar nodig nogmaals enkele oefenvragen beantwoorden. Ook is het niet meer nodig om klassikaal kennis over te dragen, omdat deze overdracht via e-learning kan plaatsvinden.

Basiscommunicatie
Tijdens de module 'basiscommunicatie' leren de cursisten om efficiënte en effectieve telefoon-gesprekken met klanten te voeren. Effectief heeft betrekking op het luisteren naar de klant, omgaan met emoties en het geven van het juiste antwoord op de vraag. Met efficiënt wordt verwezen naar de snelheid waarmee een telefoongesprek wordt opgenomen en afgehandeld. Cursisten leren dit soort telefoongesprekken te voeren door middel van het klassikaal vergaren van kennis en door middel van het oefenen met telefoongesprekken. Het vergaren van kennis heeft betrekking op theorie over basiscommunicatie en gaat (dus) om het ontwikkelen van de cognitieve competentie. Het voeren van telefoongesprekken wordt geoefend met rollenspellen. Hierbij zijn luisteren, vragen stellen, samenvatten, terugkoppelen, antwoorden en omgaan met emoties van de klant kernaspecten. Deze aspecten zijn duidelijk te herkennen in de definitie van de sociaal- communicatieve definitie waarin het vermogen om in sociale situaties doelmatig te kunnen handelen centraal staat (zie o.a. Buskermolen et al., 2000; Le Deist & Winterton, 2005). Het is belangrijk dat cursisten leren de klant het gevoel te geven dat hij of zij serieus wordt genomen. Juist dit kan worden bereikt met de sociaal-

communicatieve competentie, omdat luisteren, samenvatten en doorvragen (mede) bepaalt of een klant het gevoel heeft dat hij of zij wordt gehoord en serieus wordt genomen.
Na de rollenspelen vindt er een klassikale evaluatie plaats. Daarbij krijgt de cursist feedback op het functioneren in het rollenspel. Het gaat hierbij niet zozeer om de inhoud van de antwoorden die een cursist op de vraag van een klant geeft, maar om de wijze waarop een cursist met de klant communiceert. De evaluatie die plaats vindt heeft betrekking op de reflectieve competentie en de metacompetentie. Het doel van de evaluatie is de cursist bewust te maken van het eigen gedrag. Samenvattend kan dus worden gesteld dat in de module basiscommunicatie vooral de sociaal-communicatieve competentie wordt ontwikkeld. Daarnaast wordt, zoals gezegd, een bijdrage geleverd aan het ontwikkelen van de cognitieve -, reflectieve - en metacompetentie.

Uit de theorie blijkt dat de sociaal- communicatieve competentie nauwelijks door middel van e-learning kan worden ontwikkeld (Lombard & Ditton, 1997; Glas & Bogenrieder, 2003; D' haese & Valcke, 2005). De voornaamste reden hiervoor is dat interactie met andere personen noodzakelijk is om deze competentie te ontwikkelen. Deze interactie ontbreekt grotendeels in geval van het gebruik van e-learning, omdat mensen niet direct met elkaar met elkaar praten, maar tekst in typen. Er is geen sprake van luisteren, maar van lezen en intonatie en emotie kunnen niet of nauwelijks worden opgemerkt. Dit is voor de functie van medewerker KS echter wel van belang. Oefenen met rollenspelen blijft daarom belangrijk bij het ontwikkelen van de sociaal- communicatieve competentie (Lombard & Ditton, 1997). Dit betekent voor de opleiding KS dat voor het goed toerusten van de cursisten op de functie van medewerker KS rollenspelen een onderdeel van de opleiding moeten blijven.
E-learning kan wel worden ingezet voor het behandelen van de theorie over communicatie, aangezien dit de cognitieve competentie betreft (Lombard & Ditton, 1997; Kearsley & Schneiderman, 1998; Rouet et al, 2001; Anderson, 2002; Erpenbeck & Michel, 2006). In de huidige situatie wordt deze theorie, zoals gezegd, klassikaal behandeld. In de module basiscommunicatie wordt ook de reflectieve competentie ontwikkeld. Het gaat hierbij om het reflecteren op het gedrag van cursisten in interactie met 'klanten' gedurende het rollenspel. E-learning kan in dit verband geen rol spelen, omdat mondelinge feedback in dit verband de voorkeur heeft (Buskermolen et al, 2000; D' haese & Valcke, 2005). E-learning kan alleen ondersteuning bieden bij het bewust maken van gedrag dat betrekking heeft op het vergaren en toepassen van kennis. Dit betekent dat het theoretische gedeelte van deze module wel digitaal getoetst en geëvalueerd kan worden (Simons, 2005; D' haese & Valcke, 2005).

Gebruik van systemen
Tijdens de module 'systemen' leert een cursist om te gaan met de verschillende systemen die hij nodig heeft in de functie van medewerker KS. De systemen zijn Lotes Notes (digitale kennisbank), Pioen (systeem om klantgegevens te raadplegen), Ikaz (systeem om klantgegevens te muteren) en Click (systeem om klantgegevens te muteren). Het doel van deze systemen is klantgegevens identificeren, notagegevens identificeren, klantgegevens muteren en de andere benodigde informatie opzoeken (zoals declaratiegegevens). De module begint met een klassikale uitleg, zodat de cursisten kennis kunnen vergaren. Vervolgens wordt er met het gebruik van systemen geoefend. Kenmerkend is dat de systemen vrijwel alleen worden gebruikt bij het uitoefenen van de functie van medewerker KS. Er wordt een specifiek doel mee gediend en daarom kan er sprake zijn van een beroepsspecifieke competentie (Lombard & Ditton, 1997). Om als beroepsspecifieke competentie te kunnen worden gedefinieerd, moet de competentie niet alleen in verband staan met het beroep en een specifieke taak of een specifiek doel dienen, maar ook betrekking hebben op uitvoerend niveau (Le Deist & Winterton, 2005; Everwijn, 1996). Het omgaan met de systemen is één van de uitvoerende taken van de medewerker KS, omdat de informatie die hiermee wordt verzameld ondersteunend is aan het contact met klanten. Samenvattend kan dus worden gesteld dat de systeemmodules zijn gericht op het

ontwikkelen van de beroepsspecifieke competentie en de cognitieve competentie. De andere typen competenties komen niet aan bod.

Uit de theorie komt naar voren dat de beroepsspecifieke competentie alleen met e-learning kan worden ontwikkeld als het doel en het medium identiek zijn (Erpenbeck & Michel, 2006). De systeemmodules hebben tot doel de cursist te leren omgaan met specifieke systemen, die een ondersteunende functie hebben bij het uitoefenen van de functie van medewerker KS. Dit betekent dat het doel (leren werken met ICT) en medium (ICT) identiek zijn. E-learning kan dan ook voor de systeemmodules worden toegepast. Met betrekking tot de kennisoverdracht, voorafgaand aan het oefenen met de systemen, kan geconstateerd worden dat de cognitieve competentie wordt ontwikkeld. De reden hiervoor is dat cursisten in eerste instantie kennis betreffende de systemen vergaren. Deze kennis kunnen ze met behulp van e-learning vergaren (Lombard & Ditton, 1997; Kearsley & Schneiderman, 1998; Schnotz 2001; Anderson, 2002; Erpenbeck & Michel, 2006). Op het moment dat de kennis wordt toegepast in de systemen overlappen de cognitieve- en beroepsspecifieke competentie elkaar. Dit betekent dat de cursist de kennis via e-learning vergaart en tegelijkertijd deze kennis toe kan passen in hetzelfde e-learning systeem. Het voordeel hiervan is dat het e-learningsysteem ook realtime resultaten van de gemaakte vragen kan weergeven (zie paragraaf 2.3.1.). Voor de opleiding KS betekent dit, dat er bij deze module dus geen opleider aanwezig hoeft te zijn, zoals nu het geval. Een cursist kan geheel zelfstandig en digitaal door de systeemmodules worden geleid.

3.2. E-learning als bijdrage aan het oplossen van de problemen?

In deze paragraaf wordt ingegaan op de tweede empirische deelvraag. Deze deelvraag vloeit voort uit de problemen die kort zijn beschreven in het eerste hoofdstuk. In het theoretische hoofdstuk is aangegeven dat e-learning ten opzichte van een klassikale opleiding de nodige voordelen biedt, die vooral zijn gelegen op het gebied van effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie. In deze paragraaf wordt beschreven in welke mate e-learning een bijdrage kan leveren aan de problemen bij Achmea Zorg omtrent de opleiding voor de medewerker KS. Hierbij wordt achtereenvolgens ingegaan op de twee hoofdproblemen: de beperkte effectiviteit en flexibiliteit. Bij de beschrijving van de mate waarin e-learning voor deze problemen een oplossing kan zijn, wordt ook ingegaan op de mate van efficiëntie.

3.2.1. De beperkte effectiviteit van de opleiding en mogelijkheden van e-learning

De opleiding KS die medewerkers doorlopen, sluit naar mening van zowel de managers als medewerkers onvoldoende aan bij de benodigde kennis en vaardigheden voor het vervullen van de functie van medewerker KS. Dit blijkt uit het volgende:

- het aantal ontvangen klachten: na de invoering van de basisverzekering is het aantal binnengekomen klachten meer dan verdubbeld (van 12000 geregistreerde klachten in 2005 naar 28000 geregistreerde klachten in 2006). Zoals de manager van de Centrale Klachtencoördinatie zei: “de klachtenmailbox is ontploft na de introductie van de basisverzekering”. Deze klachten hadden bijna allemaal betrekking op de basisverzekering. Klanten hebben aangegeven dat hen onjuiste informatie is verstrekt over bijvoorbeeld de toekenning van een vergoeding voor een behandeling die uiteindelijk niet wordt vergoed. De managers en medewerkers van de afdeling KS zijn met deze klachten geconfronteerd, omdat zij verantwoordelijk zijn voor het goed behandelen van de klachten en het oplossen van de problemen van klanten
- de bevindingen van ervaren medewerkers bij het meeluisteren: ervaren medewerkers luisteren met de ‘nieuwe’ medewerkers KS mee. Deze ervaren medewerkers geven aan dat de nieuwe medewerkers niet kunnen werken met systemen en het lastig vinden om de juiste informatie op te zoeken in de kennisbank. Vaak ontstaat het geven van onjuiste informatie ook door een tekort aan sociaal- communicatieve vaardigheden, omdat nieuwe medewerkers het werkelijke probleem of de

vraag van en klant niet kunnen achterhalen. Deze informatie komt onder andere naar voren uit 'meeluisterverslagen'
- evaluatieverslagen: van de groep die het eerst opgeleid is voor de basisverzekering, gaf 90% aan dat zij niet wisten hoe ze, na de opleiding, met de verschillende systemen om moesten gaan. Ook vonden ze het erg lastig met de kennisbank te werken
- het slagingpercentage: van de laatste twee opleidingen (opleiding voor de basisverzekering) voor de introductie van de basisverzekering is er 60% geslaagd. De toets die deze cursisten moesten afleggen had betrekking op het toepassen van kennis (beantwoorden van vragen met behulp van de kennisbank). Een groot aantal cursisten waren na het volgen van de opleiding dus niet in staat om met de kennisbank te werken en een juist antwoord op een vraag te geven.

Dit heeft als gevolg dat er op dit moment medewerkers KS starten met hun functie, terwijl zij hier onvoldoende op 'toegerust' zijn. Dit wordt hier gedefinieerd als 'de beperkte effectiviteit van de opleiding'. Op dit moment worden er op de afdeling KS verschillende maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat medewerkers toch goed in staat zijn hun functie te vervullen. De eerste maatregel is het inzetten buddy's. Dit zijn ervaren collega's die medewerkers helpen met het beantwoorden van vragen van klanten. Daarnaast verzoekt de manager KS de afdeling Opleidingen aanvullende opleidingen te geven, om zodoende de kennis en vaardigheden van de medewerkers op het gewenste niveau te krijgen. Deze verzoeken doen een groot beroep op de capaciteit van de afdeling Opleidingen. Op basis van de gesprekken met de respondenten kan worden geconstateerd dat de oorzaken voor de beperkte effectiviteit zijn gelegen in:
- het theoretische karakter van de opleiding
- een tekort aan capaciteit bij de afdeling Opleidingen
- uitval van testsystemen.

Deze oorzaken zijn vastgesteld op basis van de reacties van de respondenten. Zo kwam uit de meeluister- en evaluatieverslagen (zie hierboven) van de opleiding naar voren dat er hoofdzakelijk aandacht wordt besteed aan het vergaren van kennis, terwijl het gebruik van de systemen en de kennisbank nauwelijks aan bod komen. Dit komt mede, omdat de testsystemen niet werken. Dit zijn de oorzaken die door de cursisten, medewerkers en managers worden aangegeven. Daarnaast geven de managers KS aan dat ze bij het verzoek tot een (aanvullende) opleiding kregen te horen dat daar geen capaciteit voor was en dat ze minstens nog enkele maanden moesten wachten. Dit zijn de grootste frustraties geweest van de medewerkers KS en managers KS en volgens hen hebben deze oorzaken geleid tot niet effectief opgeleide medewerker KS.

Het theoretische karakter van de opleiding
De opleiding voor medewerker KS heeft een theoretisch karakter. Ongeveer 60% van de opleiding bestaat uit het vergaren van kennis (lezen van informatie). Uit de interviews komt naar voren dat de behoefte daarentegen veel praktischer is. Dit blijkt uit de volgende voorbeelden aangegeven door de respondenten: zo geeft een medewerker KS het volgende aan: "Toen ik in de functie van medewerker KS startte had ik geen idee hoe de kennisbank werkte. Ik heb de kennisbank tijdens de opleiding hooguit een paar keer gezien, maar er nauwelijks echt mee gewerkt om antwoorden op te zoeken". Een andere medewerker KS geeft aan dat: "Ik had vooral moeite met het combineren van een aantal zaken. Zo kon ik tijdens een telefoongesprek de kennisbank en de systemen niet gebruiken. Ik moest heel erg wennen om dit allemaal tegelijk te doen, maar na verloop van tijd ging het beter. In de opleiding hadden ze hier meer aandacht aan mogen besteden".

Dit wil zeggen dat er tijdens de opleiding meer moet worden geoefend met het toepassen van kennis (praktijkvoorbeelden, e.a.), het voeren van telefoongesprekken en het gezamenlijk gebruik van de systemen tijdens het voeren van een telefoongesprek. Een medewerker KS is namelijk 90% van zijn of

haar tijd bezig met het voeren van telefoongesprekken. De kennis die nodig is voor het beantwoorden van vragen kan worden vergaard uit een digitale informatiebank (kennisbank) en de verschillende systemen. Het gaat er vooral om dat de medewerker KS de kennis die nodig is voor het beantwoorden van vragen snel kan opzoeken in de kennisbank. Het gaat in termen van competenties dus meer om het toepassen dan vergaren van kennis. Het gebruik van e-learning is niet per definitie noodzakelijk om dit probleem op te lossen. Het is immers ook mogelijk om in een traditionele, klassikale leeromgeving meer de nadruk op het toepassen van kennis te leggen, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van cases en oefenvragen (en hierbij gebruik te maken van de kennisbank).
Het bovenstaande neemt niet weg dat het gebruik van e-learning wel voordelen heeft ten opzichte van deze 'klassikale' oplossing. In een e-learningomgeving wordt de kennis vergaard uit de digitale kennisbank en worden de oefenvragen en cases digitaal aangeboden. Eén van de voornaamste voordelen hiervan is dat het gemakkelijker is te constateren op welke onderwerpen een medewerker KS moeite heeft met het toepassen van kennis (realtime inzicht in resultaten), zodat aan deze 'zwakke plekken' gericht gewerkt kan worden. Als een cursist op bepaalde modules onvoldoende presteert, kan er een nieuwe samenstelling van oefenvragen worden 'aangemaakt'. Dit voordeel wordt ook genoemd in de theorie (zie paragraaf 2.3.1). Daarnaast geldt dat het toepassen van e-learning in de opleiding veel 'dichter' komt bij de werkomstandigheden van de medewerker KS: men zit achter een computer en moet vanuit een kennisbank informatie vergaren en vragen beantwoorden.

Capaciteitstekort
Een tweede oorzaak voor de beperkte effectiviteit van de opleiding is het gebrek aan opleiders (capaciteitstekort). Er zijn, met name ten tijde en na de introductie van de basisverzekering, te weinig opleiders (28) om alle medewerkers binnen een acceptabele termijn op te leiden. Dit probleem is ondervangen door 20% meer (externe) opleiders aan te trekken In de eerste plaats is er volgens veel geïnterviewden nog steeds sprake van een onacceptabele termijn alvorens cursisten aan de opleiding kunnen beginnen. In plaats van de voorgeschreven 2 weken duurt het soms 6 tot 8 weken. Daarnaast hebben de externe opleiders vaak niet of nauwelijks kennis van zorgverzekeringsproducten. Achmea-opleiders nemen daarentegen, tijdens het theoretische gedeelte van de opleiding en tijdens het oefenen met telefoongesprekken, praktijkvoorbeelden met de cursisten door. De externe opleiders houden zich aan het voorgeschreven opleidingsmateriaal en zijn onvoldoende in staat om praktijkvoorbeelden met de cursist door te nemen. Zo gaf een nieuwe medewerker het voorbeeld dat ze een telefoongesprek oefende, waarbij ze een afspraak met de kapper maakte. Het gevolg is dat de cursisten de kennis met betrekking tot het zorgverzekeringsproduct vergaren, maar nauwelijks weten hoe ze deze kennis in de praktijk toe moeten passen. Het probleem rondom het toepassen van kennis is eerder in deze paragraaf ook al geschetst. Door het capaciteitstekort onder opleiders, en het aantrekken van externe opleiders als 'oplossing' hiervoor, wordt dit probleem versterkt.
E-learning kan een bijdrage leveren aan het oplossen van het probleem. Eén van de voornaamste voordelen van e-learning is dat het volgen van een opleiding minder afhankelijk wordt van de beschikbaarheid van opleiders. In paragraaf 2.3.1. van het vorige hoofdstuk is aangegeven dat met het toepassen van e-learning de betekenis van tijd en plaats afneemt. Een cursist kan overal kennis vergaren en toepassen. Daarnaast hoeven cursist en opleider niet meer (altijd) fysiek bij elkaar te zijn. Het is ook mogelijk om op afstand de cursist te coachen en asynchroon te communiceren (dus op een ander moment dan de feitelijke behoefte/vraag). Hierdoor is het mogelijk, zo is ook in het vorige hoofdstuk aangegeven, een grotere groep cursisten te bereiken. Kortom: met het inzetten van e-learning kunnen sommige taken van een opleider digitaal worden overgenomen en wordt de afhankelijkheid van een opleider voor het aanbieden van een opleiding kleiner.

Uitval systemen
Een derde oorzaak voor het gebrek aan effectief opgeleide medewerkers KS, is het tekort aan beschikbare testsystemen. De testsystemen die normaal worden gebruikt, zijn gebaseerd op de

systemen die een medewerker KS tijdens het uitoefenen van zijn functie gebruikt. Deze testsystemen worden gebruikt tijdens de opleiding, zodat een cursist op basis van theorie en oefenvragen kan leren met de systemen te werken. Het gevolg van het uitvallen van de testsystemen, is dat cursisten nauwelijks kunnen oefenen met de systemen en dus ook niet weten hoe zij de systemen dienen te gebruiken in de functie van medewerker KS. E-learning kan in het oplossen van het probleem geen rol van betekenis spelen. Ook wanneer e-learning wordt ingevoerd, moeten de testsystemen werken. De testsystemen zijn dan immers een integraal onderdeel van de e-learningomgeving (zie paragraaf 2.5.1. *technologie*). Het is daarom in elk geval van belang dat bij de aanschaf van het e-learningsysteem rekening wordt gehouden met de wens een stabiele ICT omgeving te hebben. Ook is het mogelijk dat een ICT- medewerker nogmaals kijkt naar de testsystemen, zodat de testsystemen gedurende de opleiding wel werken. Daarnaast kan een ICT- helpdesk opgesteld worden (zie ook voorwaarde *technologie*), zodat als er tijdens de opleiding problemen zijn deze direct verholpen kunnen worden.

3.3.2. Het gebrek aan flexibiliteit in het proces

Het gebrek aan flexibiliteit komt tot uiting in de lange periode tussen het moment waarop het verzoek tot een aanvullende opleiding wordt ingediend en het moment waarop de opleiding plaatsvindt. Deze periode beslaat ongeveer twee maanden. Volgens de afdeling KS is dit veel te lang als gevolg waarvan het niet lukt flexibel in te spelen op de opleidingsbehoeften, die bijvoorbeeld ontstaat als gevolg van gewijzigde wetgeving. Gedurende die twee maanden voeren medewerkers KS die niet effectief zijn opgeleid gesprekken met klanten, hierbij geven ze verkeerde informatie. Dit leidt vervolgens weer tot meer telefoongesprekken en klachten. Een aanvullende opleiding moet volgens de afdeling KS, na aanvraag, binnen twee weken kunnen plaatsvinden. Voor de standaardopleiding geldt dat deze beter te plannen zijn dan de aanvullende opleidingen, omdat al weken voordat er nieuwe medewerkers KS zijn duidelijk is hoeveel nieuwe mensen moeten worden opgeleid. Met andere woorden: de ‘vraag’ kan al in een vroeg stadium worden geformuleerd. Het gebrek aan flexibiliteit hangt nauw samen met de oorzaken die in de vorige subparagraaf zijn genoemd. In de eerste plaats is het capaciteitstekort onder opleiders een oorzaak van de beperkte flexibiliteit. Als er meer opleiders zijn, is de tijd tussen aanvraag en uitvoering korter. In de tweede plaats wordt het gebrek aan flexibiliteit veroorzaakt door de wijze waarop opleiders worden ingepland. De opleiders worden in geval van de standaardopleidingen twee en een halve week ingepland. Tijdens deze opleiding zijn er ongeveer twee dagen waarbij cursisten zelfstandig leren. De opleider is op dit moment wel aanwezig en niet betrokken bij een andere opleiding. Dit betekent dat zij gedurende deze twee en een halve week geen aanvullende opleidingen ‘kunnen’ geven. In de praktijk leidt dit ertoe dat opleiders van Achmea maanden achter elkaar niet beschikbaar zijn voor aanvullende opleidingen en externe opleiders deze moeten verzorgen. Dit leidt tot de problemen, die zijn beschreven in de vorige subparagraaf: medewerkers zijn dan veelal onvoldoende opgeleid als gevolg waarvan de opleidingsbehoefte blijft bestaan. Op deze wijze blijft men ‘dweilen met de kraan open’, omdat het gebrek aan effectiviteit ervoor zorgt dat er steeds meer vraag is naar aanvullende opleidingen. Doordat opleiders twee en een halve week worden uitgepland en gedurende die twee en een halve week niet efficiënt worden ingezet (ze zouden op sommige dagen bijvoorbeeld nog een aanvullende opleiding kunnen geven) wordt het probleem steeds groter.

E-learning kan een bijdrage leveren aan het probleem rondom de flexibiliteit, maar is hiervoor niet noodzakelijk. Het is immers ook mogelijk extra opleiders aan te trekken, zodat tijdig in alle aanvragen kan worden voorzien. Het gebruik van e-learning is echter een oplossing die efficiënter lijkt. Wanneer e-learning wordt toegepast, hoeft een opleider niet meer één opleidingsgroep tegelijk te doen. E-learning biedt immers de mogelijkheid om tijd- en plaatsonafhankelijk kennis te vergaren en deze toe te passen. Opleiders en cursisten kunnen door middel van e-learning ook tijd- en plaatsonafhankelijk met elkaar communiceren. Door goed te plannen (bijvoorbeeld geen face-to-face contact op het

hetzelfde moment) is het mogelijk verschillende groepen tegelijkertijd op te leiden. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat een opleider van Achmea in dezelfde periode een standaardopleiding en een aantal aanvullende opleidingen uitvoert. In het vorige hoofdstuk is al aangegeven dat dit specifieke eisen stelt aan de rol van onder andere opleiders (zie ook paragraaf 3.4.3.). Samenvattend kan op basis van het voorgaande worden gesteld dat het probleem op het gebied van flexibiliteit kan worden opgelost door middel van e-learning. Andere oplossingen zijn ook mogelijk, maar het gebruik van e-learning lijkt een efficiënte oplossing.

3.3. De aanwezigheid van voorwaarden voor implementatie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de derde empirische deelvraag. Deze heeft betrekking op de mate waarin de voorwaarden voor het implementeren van e-learning (op de juiste wijze) binnen Achmea Zorg aanwezig zijn. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- technologie
- content
- rollen
- strategie & HR- beleid.

3.3.1. Technologie

E-learning technologie

In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat voor het implementeren van e-learning cursisten/ medewerkers toegang moeten hebben tot internet, email en vraag- en discussieplatformen (Benbunan-Fich & Hiltz, 1999; Rosenberg, 2001; De Vries, 2005). Binnen Achmea Zorg beschikt iedereen over de applicatie Lotes Notes als gevolg waarvan er toegang is tot email. Deze applicatie biedt iedere medewerker ook de mogelijkheid om te chatten. Dat betekent dat digitaal, live en met meerdere personen kan worden gecommuniceerd (intypen van tekst). Met deze chatfunctie kunnen discussies op gang worden gebracht, maar het is niet een officieel discussieplatform. Ten aanzien van internet kan worden opgemerkt dat maar enkele medewerkers van Achmea Zorg hier toegang tot hebben. Toegang wordt verschaft door middel van een toegangscode. Deze moet specifiek door een manager worden aangevraagd en wordt niet aan iedereen verstrekt. De medewerkers KS hebben geen toegang tot internet. De cursisten (dus) ook niet.

Andere onderdelen van de e-learning technologie die aanwezig moeten zijn, zijn het opleiding- en contentmanagementsysteem (Weistra, 2001; De Vries, 2005). Een opleidingsmanagementsysteem, waarmee medewerkers (o.a. competentie asessment, managementinformatie, e.a.) hun eigen ontwikkeling (mee) kunnen sturen, is binnen Achmea Zorg niet aanwezig. Er is binnen Achmea wel een systeem om resultaten te meten en bij te houden: TestVision. Met deze software kunnen cursisten, aan het eind van de opleiding KS, toetsen of zij voldoende kennis hebben van de basisverzekering. De uitslag van deze toets wordt digitaal opgeslagen en verstrekt. Met betrekking tot het contentmanagementsysteem kan worden vermeld dat een dergelijk systeem wel binnen Achmea Zorg aanwezig is. Dit systeem wordt de kennisbank genoemd. Iedere medewerker KS en cursist heeft toegang tot deze kennisbank en kan op deze wijze een beroep doen op de meest actuele informatie over verschillende onderwerpen. Daarnaast kunnen medewerkers door middel van een knop nieuwe informatie aanbieden (zie ook paragraaf 3.4.2.). Na een controle door de contentafdeling wordt de informatie via de kennisbank verspreid. De onderdelen van een e-learningsysteem moeten volgens de theorie bij elkaar worden gebracht door middel van een leerportaal (Rosenberg, 2001). Deze is er binnen Achmea Zorg niet.

Samenvattend kan worden gesteld dat binnen Achmea Zorg niet alle voorwaarden voor de implementatie van e-learningtechnologie aanwezig zijn. Om e-learning te kunnen implementeren, moet Achmea Zorg de volgende technologie aanschaffen: een discussie- en vragenplatform (gekoppeld aan het e-learningsysteem) en een opleidingsmanagementsysteem. Het is van belang dat het contentmanagementsysteem dat al bestaat aan het nieuwe opleidingsmanagementsysteem kan worden gekoppeld (interface), omdat de content ook via het opleidingsmanagement systeem moet worden aangeboden. De reden hiervoor is dat het opleidingsmanagementsysteem toetsen en oefenvragen met betrekking tot de content verstrekt. De interface tussen beide systemen zorgt ervoor dat de content in beide systemen gelijk is. Op het moment dat er een opleidingsmanagementsysteem is aangeschaft, hoeft TestVision niet meer gebruikt te worden. De functionaliteit van TestVision is onderdeel van een opleidingsmanagementsysteem. Tot slot zal er voor dit alles een leerportaal moeten worden aangeschaft of gebouwd dat makkelijk onderhoudbaar en aanpasbaar is en moet aan iedereen toegang tot internet of intranet worden gegeven.

Aansluiting op HR- systemen

Een andere voorwaarde die uit de theorie voortvloeit, heeft betrekking op de integratie van HR-systemen en het e-learningsysteem (Anderson, 2002; De Vries, 2005). Ten aanzien van de situatie bij Achmea Zorg kan hierover het volgende worden opgemerkt. Achmea Zorg beschikt over verschillende HR-systemen:

- People Soft, waarin de persoonlijke gegevens van alle medewerkers zijn opgenomen
- HR-Net, waarin informatie over CAO, opleidingen, vacatures, e.a. is opgenomen. Persoonlijke gegevens kunnen ook worden opgevraagd, waarbij sprake is van een koppeling met People Soft
- E-catalogus, waarmee medewerkers sinds 1 januari 2007 digitaal een opleiding kunnen uitkiezen en zich kunnen aanmelden. De E-catalogus is gekoppeld aan HR-Net, zodat medewerkers via HR-Net kunnen zien welke opleidingen zij volgen en hebben gevolgd.

Aangezien er vooralsnog geen opleidingsmanagementsysteem is, is deze ook niet gekoppeld aan HR-systemen. TestVision wordt op korte termijn wel gekoppeld aan HR-Net, zodat in HR-Net ook de resultaten van een medewerker of cursist zichtbaar zijn. Er is dus op onderdelen sprake van de integratie, die volgens de theorie gewenst is. Van een brede koppeling tussen de e-learning technologie en HR- systemen is nog geen sprake.

Op basis van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat wanneer de benodigde e-learning technologie is aangeschaft (zie het vorige kopje) er een koppeling met HR- systemen moet plaatsvinden. Hierbij is het essentieel dat rekening wordt gehouden met de interoperabiliteit (mogelijkheid tot uitwisseling van gegevens tussen systemen) tussen systemen, zodat HR-Net kan functioneren als systeem waarin een groot aantal gegevens met betrekking tot de ontwikkeling van medewerkers wordt geïntegreerd.

Bieden van technische ondersteuning

Een laatste voorwaarde die is gerelateerd aan technologie heeft betrekking op de technische ondersteuning. Op het moment dat e-learning wordt geïmplementeerd, is technische ondersteuning gewenst, omdat veelal niet iedereen bekend is met het gebruik van ICT. Wanneer binnen Achmea Zorg wordt gekeken naar het contact tussen ICT' ers en opleiders, dan valt op dat er op dit moment niet of nauwelijks contact tussen beide is. Er is geen telefonische ICT helpdesk om opleiders en/of managers te ondersteunen. Met de komst van een eventuele e-learningomgeving is deze ondersteuning wel nodig (Rogers, 1995, 2003). Achmea Zorg zal deze ondersteuning moeten bieden.

3.3.2. Content

Contentmanagement

Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven dat de voorwaarden ten aanzien van de content door veel auteurs als de belangrijkste voorwaarden worden gezien, omdat het vergaren en distribueren van content als vereiste voor e-learning moet worden gezien. Met betrekking tot contentmanagement is in de vorige subparagraaf al aangegeven dat Achmea Zorg een contentmanagementsysteem heeft (Kennisbank). De kennisbank wordt beheerd door de afdeling Content. Deze afdeling vergaart de content op twee manieren. In de eerste plaats wordt content vergaard bij de specialisten van de backoffice. In de literatuur wordt in dit verband gesproken van kennisbronnen (Rosenberg, 2001). De content die door de backoffice wordt aangeleverd, wordt door de contentafdeling in de kennisbank opgenomen. De tweede manier van kennis vergaren vindt plaats via de gebruikers (medewerkers). Zoals eerder is aangegeven, kunnen medewerkers door middel van een suggestieknop informatie brengen, maar ook aangeven welke informatie zij missen. De content die door gebruikers wordt aangebracht, wordt altijd op juistheid en volledigheid getoetst door de kennisbronnen (backoffice). De contentafdeling zorgt er vervolgens voor dat de content wordt opgenomen in de kennisbank (in een bepaalde module, zie ook vervolg). Op basis van deze modules/ onderwerpen kan de contentafdeling bepalen of de betreffende content van belang is (prioritering) voor de medewerkers KS, omdat niet alle ontvangen content belangrijk wordt geacht voor de gehele afdeling KS. De afdeling Content zorgt voor de distributie van content via de kennisbank. Door de wisselwerking tussen de medewerkers KS en de contentmedewerkers is er vrijwel dagelijks sprake van een update van de content in de kennisbank.

Ten aanzien van het verwijderen van gedateerde content kan worden opgemerkt dat dit nu niet of nauwelijks gebeurt. Er wordt vaak per toeval (veelal door een gebruiker) gedateerde content opgemerkt en vervolgens door de contentafdeling verwijderd. Er wordt echter niet periodiek gekeken naar gedateerde content in de kennisbank. In de literatuur wordt dit wel als essentieel gezien (Rosenberg, 2001). Het halen, brengen en beoordelen (recentheid) van informatie is een structureel onderdeel van het werk van een medewerker KS. Het besef dat kennis een belangrijke productiefactor is, is aanwezig bij ‘de’ medewerker KS en volgens de literatuur (zie paragraaf 2.5.2.) moeten medewerkers hiervoor beloond worden.

Samenvattend kan worden gesteld dat een groot deel van de voorwaarden op het gebied van contentmanagement al aanwezig is binnen Achmea Zorg. Gedateerde content wordt alleen niet periodiek verwijderd, aangezien hier nauwelijks naar wordt gekeken. Op het moment dat in een e-learningomgeving wordt gewerkt, is dit wel noodzakelijk.

Modulaire opbouw

Voor het implementeren van e-learning is het noodzakelijk dat content in modules wordt aangeboden (Glas & Bogenrieder, 2003; Van der Hoog & Filippini, 2006). Op dit moment is de content in de kennisbank al verdeeld in modules. Voor de opleiding wordt echter nauwelijks gebruik gemaakt van deze kennisbank (zie paragraaf 3.3.). Er wordt vooral gewerkt met schriftelijke modules. De modules in de opleidingsmap en kennisbank zijn allemaal gericht op de functie van medewerker KS. In die zin wordt voldaan aan de voorwaarde, die is genoemd in paragraaf 2.5.2. Ten aanzien van de afstemming tussen de leeromstandigheden en de inhoud van de modules wordt in de literatuur aangegeven dat wanneer wordt geleerd tijdens het werk korte en eenvoudige modules de voorkeur hebben (Van der Hoog & Filippini, 2006). Op dit moment leren medewerkers KS niet tijdens hun werk. Er is, zoals eerder aangegeven, sprake van een fulltime opleiding. De schriftelijke modules die tijdens deze opleiding worden aangeboden, duren vaak één dag. De modules in de kennisbank zijn wel kort en

eenvoudig, maar deze zijn momenteel niet bedoeld als opleidingsmodule, maar als ondersteuning bij het werk.
Zodra de modules zijn vastgesteld moeten er doelen, instructies, oefenvragen, toetsen en evaluaties aan gekoppeld worden (Anderson, 2002). In de kennisbank van Achmea Zorg zijn aan de content geen doelen, oefenvragen, evaluaties of instructies gekoppeld, omdat deze niet als opleidingsmodule wordt gebruikt. De instructie, hoe de kennisbank te gebruiken, is éénmalig en face-to-face verstrekt. In de opleidingsmap zijn wel doelen, oefenvragen en toetsen aan de modules gekoppeld. De antwoorden op oefenvragen worden klassikaal gegeven en het resultaat van de digitale toets, wordt ook digitaal verstrekt. De antwoorden op de oefenvragen moeten in een e-learningomgeving ook digitaal verstrekt worden, waarbij er sprake is van differentiatie in het soort oefenvragen (Simons, 2005). De oefenvragen die Achmea Zorg op dit moment aanbiedt zijn allemaal hetzelfde. Hoewel de inhoud anders is, is de manier van vraagstelling hetzelfde.
Tot slot zijn er nog enkele criteria waaraan content moet voldoen (Van der Hoog & Filippini, 2006). Deze zijn: herbruikbaar zijn, aanpasbaar zijn en interoperabel (uitwisseling van gegevens tussen verschillende systemen) zijn. De modules voor de medewerkers KS zijn herbruikbaar, omdat de modules ook in een andere opleiding kunnen worden gebruikt. Personen in een ander functie zouden toegang kunnen krijgen tot de kennisbank. De content in de kennisbank is aanpasbaar. De contentafdeling is verantwoordelijk om content up to date te houden en aanpassingen door te voeren. De modules zijn interoperabel omdat ze aan de ‘achterkant van het systeem’ via hyperlinken op een website worden ontsloten. Deze linken zijn ook voor andere software bruikbaar en gegevens kunnen dus ook voor andere systemen gebruikt worden.

Achmea Zorg heeft zijn content in modules opgedeeld naar functies. De oefenvragen behorend bij de modules zullen digitaal moeten worden aangeboden en er moet gedifferentieerd worden met het soort oefenvragen. Met betrekking tot de modules hoeven er verder geen aanpassingen plaats te vinden voor de implementatie van e-learning. Wel zal er een keuze moeten worden gemaakt tussen de modules van de kennisbank en de modules van de opleidingsmap. De keuze is afhankelijk van hoe de afdeling KS e-learning wil inzetten (ook tijdens het werk). Voor elke module zijn ook doelen, instructies en oefenvragen vastgesteld. Zodra deze modules als opleidingmateriaal tijdens het werk worden gebruikt, zullen de modules en de daarbij behorende doelen en vragen ingekort moeten worden (zoals in de kennisbank het geval is). Aan de overige vier criteria (Van der Hoog & Filippini, 2006) voldoet de content van Achmea.

3.3.3. Rollen

Een manager als ondersteuner
Een manager moet in een e-learningomgeving de rol van ondersteuner op zich nemen. Hij moet ervoor zorgen dat medewerkers hun eigen leerbehoeften gaan inzien en eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot hun ontwikkeling nemen (Rosenberg, 2001; De Vries, 2005). Op dit moment komt het heel af en toe (vaak 1 keer per jaar in een planningsgesprek en tijdens een voortganggesprek 1 keer per paar maanden) voor dat een medewerker KS bij zijn leidinggevende aangeeft dat hij bepaalde kennis of vaardigheden mist om zijn functie uit te kunnen oefenen. Vaker komt het voor dat een manager KS een ervaren medewerker opdracht geeft om bij een minder ervaren medewerker mee te luisteren om te bepalen of de betreffende medewerker KS voldoet aan de functie-eisen. Een manager KS is zelf niet inhoudelijk onderbouwd en kan op het inhoudelijk vlak ook niet meten of een medewerker KS aan zijn functie-eisen voldoet. Wel is in het klantenservice- beleid van 2007 opgenomen dat de manager KS een coachende rol moet krijgen op het vlak van vaardigheden en kennis. Dit betekent dat een manager

KS een medewerker meer ondersteunt bij zijn ontwikkeling (nu besteedt een manager KS ook veel tijd aan deelname in projecten), maar ook inhoudelijk kan helpen bij problemen.
Een medewerker KS is dan ook op dit moment niet zelf verantwoordelijk voor het vaststellen van zijn leerbehoeften, zoals in een e-learningomgeving wel is vereist (Anderson, 2002; Buckley & Caple, 2004; Rosenberg, 2001). Het vaststellen van zijn leerbehoefte doet hij in samenspraak met zijn manager op basis van de meeluisterbevindingen. Het vaststellen van de leerbehoeften en het nemen van eigen verantwoordelijkheid is ook niet iets dat van een medewerker KS wordt verwacht, omdat het niet is opgenomen in zijn beoordelingsafspraken. Zodra e-learning geïmplementeerd wordt, moet de manager KS de afspraken met betrekking tot de twee vaardigheden in de beoordelingsafspraken hebben opgenomen (Anderson, 2001; Buckley & Caple, 2004; Rosenberg, 2001). Om te voorkomen dat deze afspraken niet worden nagekomen, moet de manager KS een opleiding aanbieden waarin medewerkers KS leren hun eigen leerbehoeften te herkennen en daarin hun eigen verantwoordelijkheid nemen.
Naast het ontwikkelen van vaardigheden is tijd ook een voorwaarde. Tijd voor het delen van kennis en het gezamenlijk oplossen van problemen middels een discussieplatform (Rosenberg, 2001; Anderson, 2002; Van der Hoog & Filippini, 2006). De medewerkers KS krijgen op dit moment dagelijks de tijd om kennis te delen door informatie te verstrekken aan de contentafdeling. Medewerkers KS hebben geen discussieplatform tot hun beschikking en krijgen van hun manager ook niet de tijd om een probleem met anderen te delen. Probleem of knelpunten worden alleen in een werkoverleg (één keer in de zes weken) besproken. Voor het delen van kennis wordt geen bonus toegekend, wat volgens verschillende auteurs (Rosenberg, 2001; Anderson, 2002; Van der Hoog & Filippini, 2006) stimulerend werkt.

Achmea Zorg zal voor de implementatie van e-learning de vaardigheden ‘herkennen van leerbehoeften’ en ‘het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor ontwikkeling’ op moeten nemen in de beoordelingsafspraken. Daarnaast moet er een opleiding aan de medewerkers KS worden aangeboden om deze twee vaardigheden te ontwikkelen. Vervolgens moet de manager KS de mogelijkheid moeten bieden aan zijn medewerkers om op dagelijks basis een probleem of knelpunt op een discussieplatform te bespreken en hiervoor een bonus toe moeten kennen ter stimulatie. Het klantenservice- beleid 2007 met betrekking tot de rol van manager KS is een stap in de goede richting als het gaat over e-learning. Dit beleid kan dan ook worden voortgezet en eventueel uitgebreid worden met bovenstaande punten zodra er sprake is van een e-learning implementatie.

Een opleider als coach
Voor de implementatie van e-learning is het van belang dat opleiders gemotiveerd zijn en de voordelen van e-learning inzien. Op dit moment zijn er vier van de achtentwintig opleiders KS op de hoogte van e-learning: welke voordelen e-learning biedt, hoe het werkt en wat het betekent voor de opleiding KS. Deze vier opleiders zijn erg enthousiast over e-learning. Dit enthousiasme en de kennis verspreiden ze over hun collega opleiders. Daarbij wordt geen gebruik van een pilot, zoals Van der Hoog & Filippini (2006) voorstellen. Als enthousiaste collega’s niet voldoende zijn om alle opleiders te motiveren voor e-learning is er nog het middel ‘kartrekkers’ (Jans et al., 2002; De Vries, 2005). Op dit moment zijn vier opleiders al enthousiast en vergaren zelf ook informatie over e-learning. Het behouden van deze vier ‘kartrekkers’ is op dit moment voldoende, omdat ze andere collega’s ook aansteken met hun enthousiasme. Op het moment dat een e-learning project wordt gestart – en de implementatie van e-learning dus concrete vormen gaat aannemen – kan bij de opleiders geïnformeerd worden of zij alsnog behoefte hebben aan informatie of andere zaken rondom het onderwerp e-learning.
Omdat de opleiders op dit moment zelf informatie vergaren over e-learning volgen zij geen opleiding over het onderwerp e-learning. Toch is het aan te raden om de opleiders een opleiding aan te bieden en dan niet op het vlak van kennis, maar op het vlak van vaardigheden (Lokhorst & Admiraal, 1997). Een

opleider moet zich in een e-learningomgeving namelijk gaan gedragen als coach in plaats van opleider (Lokhorst & Admiraal, 1997). Over de rol van coach wordt binnen de opleiding KS niet gesproken en een opleiding wordt ook niet gevolgd. Voordat e-learning wordt geïmplementeerd moeten opleiders worden opgeleid voor de rol van coach. Deze coach zal vier 'functies' moeten vervullen (Lokhorst & Admiraal, 1997): een begeleidingsfunctie, een reflectiefunctie, een intervisiefunctie en een sociale functie. Ook zullen zij de samensteller van de opleiding moeten zijn en oefenvragen en toetsen op moeten stellen. Op dit moment stellen de Achmea opleiders ook de opleiding samen en stellen zij oefenvragen en toetsen op. Een opleiding op dat vlak is dan ook niet nodig. Naast een opleiding is ook het geven van een bonus aan enthousiaste opleiders van belang (Jans et al, 2002; Van der Hoog & Filippini, 2006). Achmea Zorg geeft geen extra bonussen aan zijn opleiders. Bij het leveren van een bijdrage aan de implementatie van e-learning zou Achmea zijn opleiders een bonus toe moeten kennen.

3.3.4. Strategie en HR- beleid

Een vierde voorwaarde die van belang is voor de implementatie van e-learning is dat e-learning moet worden ingezet vanuit een strategisch perspectief en doorvertaald moet worden naar het HR-beleid en de HR- doelen (Volkl & Castelein, 2002; Harrison, 2003; Glas & Bogenrieder, 2003). Op dit moment wordt e-learning nog niet binnen Achmea Zorg ingezet. Dat wil niet zeggen dat e-learning niet als belangrijk wordt geacht. Achmea Academy is een afdeling van Achmea die overkoepelend over alle business units het HR-beleid opstelt. Op dit moment wordt er een start gemaakt met het integreren van alle opleidingafdelingen en Achmea Academy. Op deze wijze wil de Achmea Academy de regie krijgen over alle opleidingsafdelingen om deze afdelingen te gebruiken bij het bereiken van HR-doelen. Op dit moment wordt e-learning niet ingezet om HR- doelen te bereiken. Wel vindt er een omslag plaats met het betrekking tot het digitaliseren van HR- aspecten. Vorig jaar is gestart met een eerste e-learning pilot; het meten van resultaten met behulp van TestVision (zie paragraaf 3.4.1.). Met behulp van TestVison kan Achmea breed het kennisniveau van medewerkers gemeten worden.
Begin 2007 is de E-catalogus geïntroduceerd: het digitaal uitzoeken van én het aanmelden voor een opleiding. Langzaam worden HR- middelen gedigitaliseerd. Op dit moment kan de Achmea Academy al kijken naar de mogelijkheden van e-learning en de wijze waarop e-learning kan bijdragen aan het behalen van HR- doelen. Nadat de opleidingenafdeling en de Achmea Academy geïntegreerd zijn zal de Achmea Academy concreter kunnen kijken naar de inzet van e-learning. Het is dus van belang dat de opleidingsafdelingen snel geïntegreerd worden met de Achmea Academy, omdat op deze wijze e-learning kan worden ingezet daar waar het nodig is en structurele problemen die bestaan kunnen worden opgelost. Als e-learning op deze wijze, Achmea breed, wordt geïmplementeerd zal het ook als legitieme bezigheid worden gezien. Dit is ook een voorwaarde voor een succesvolle implementatie (Glas & Bogenrieder, 2003).

Zodra er sprake is van het inzetten van e-learning binnen Achmea Zorg is het van belang dat e-learning als onderwerp expliciet in het HR-beleid wordt opgenomen en dat vastgesteld welke HR-doelen met behulp van e-learning moeten worden bereikt.

3.4. Het analysehoofdstuk samengevat

De essentie van dit hoofdstuk zal worden beschreven op basis van de antwoorden op de theoretische deelvragen uit hoofdstuk 1. Hieronder worden de drie deelvragen achtereenvolgens behandeld.

Hoe ziet de opleiding voor de medewerker klantenservice eruit en kan e-learning worden toegepast in deze opleiding?
De opleiding KS bestaat uit drie soorten modules. Een theoriemodule, een basis communicatiemodule en een systeemmodule. Voor de theoriemodule geldt dat deze door middel van e-learning kan worden aangeboden. Zowel het vergaren van kennis als het toepassen van kennis is uitstekend mogelijk met e-learning. In de basis communicatiemodule staat interactie met andere individuen door middel van rollenspelen centraal. E-learning is in deze module, uitgezonderd van de kennisoverdracht, dan ook niet toepasbaar. De systeemmodule heeft vooral betrekking op het leren omgaan met bepaalde systemen. Een klein onderdeel van deze module bestaat uit het vergaren van kennis. Het omgaan met systemen is een beroepsspecifieke competentie. Op het moment dat het doel en het medium identiek zijn, is e-learning toepasbaar. Dit is het geval: het doel is het leren omgaan met systemen en het medium, het e-learningsysteem, is hieraan identiek. De systeemmodule kan dus met behulp van e-learning worden aangeboden.
Op welke wijze de opleiding KS op basis van deze analyse ingericht moet worden voor de implementatie van e-learning wordt in het volgende hoofdstuk bij de aanbevelingen beschreven.

Kan e-learning een bijdrage leveren aan het oplossen van de problemen op het gebied van effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie bij de opleiding voor medewerker klantenservice?
De problemen rondom de opleiding KS hebben betrekking op een gebrek aan effectiviteit en flexibiliteit, en dit heeft ook gevolgen voor de efficiëntie van de opleiding. De effectiviteitsproblemen kunnen worden onderverdeeld in het (te) theoretische karakter van de opleiding, een tekort aan capaciteit van opleiders en uitval van testsystemen. Om de opleiding praktischer in te richten is het niet per definitie noodzakelijk dat e-learning wordt ingezet, maar het draagt absoluut bij aan een praktische invulling. Oefenvragen kunnen digitaal worden aangeboden en resultaten kunnen realtime worden verstrekt. Het capaciteitstekort met betrekking tot opleiders kan met e-learning worden opgelost, omdat e-learning taken (kennisoverdracht, verstrekken van antwoorden) van een opleider overneemt en een opleider een grotere groep cursisten kan bereiken. Een oplossing voor het uitvallen van testsystemen kan niet in het gebruik van e-learning worden gevonden. Juist is het met de aanschaf van een e-learning systeem noodzakelijk dat er via een andere weg voor wordt gezorgd dat de benodigde systemen niet uitvallen. Het flexibiliteitprobleem heeft betrekking op het niet snel kunnen inspelen op opleidingsbehoeften, omdat er een tekort is aan opleiders en opleiders niet ‘flexibel’ worden ingepland. E-learning kan een bijdrage leveren aan een oplossing voor dit probleem, omdat er minder opleiders nodig zijn gedurende een opleiding, opleiders zijn minder tijd- en plaatsgebonden en kunnen een grotere groep cursisten bereiken. Het is dan niet meer nodig om opleiders gedurende twee en een halve week uit te plannen voor één opleiding.
Uitgezonderd van het uitvallen van systemen kan e-learning een bijdrage leveren aan het oplossen van de bestaande effectiviteit- en flexibiliteitproblemen

Welke voorwaarden voor de implementatie van e-learning zijn binnen Achmea Zorg aanwezig en welke moeten op welke wijze worden gecreëerd om e-learning in de opleiding voor de medewerker klantenservice te implementeren?
De voorwaarden die moeten worden gecreëerd voor de implementatie van e-learning hebben betrekking op technologie, content, rollen en strategie en HR-beleid. Elk van deze onderwerpen heeft zijn eigen voorwaarden. Sommige van deze voorwaarden (contentmanagementsysteem, kartrekkers voor e-learning etc.) zijn al bij Achmea Zorg aanwezig. Anderen niet. Hieronder in tabel 6 is aangeven welk voorwaarden Achmea Zorg nog moet creëren voor de implementatie van e-learning.

Tabel 6. Voorwaarden die nog moeten worden gecreëerd

Voorwaarde	Nog te creëren aspecten
Technologie	- aanschaf technologie (opleidingsmanagementsysteem, discussie-vragenplatform, leerportaal) - toegang geven tot internet aan medewerkers KS, teammanagers en opleiders - afschaffen TestVision - interfaces leggen tussen de verschillende systemen - bieden van technische ondersteuning aan opleiders en managers
Content	- frequent verwijderen van gedateerde content - digitaal aanbieden van modules en bijbehorende oefenvragen, doelen en instructies - differentiëren in oefenvragen - kiezen tussen module opleidingsmap en modules uit de kennisbank
Rollen	- vaardigheden 'inzicht krijgen in leerbehoeften en eigen verantwoordelijkheid nemen' opnemen in beoordelingsafspraken. - opleiding bieden aan medewerkers KS voor het ontwikkelen van deze twee vaardigheden. - tijd geven voor het oplossen van problemen op een discussieplatform - bonus toekennen aan medewerkers KS om het delen van kennis te stimuleren - opleiding betreffende coachingsvaardigheden voor opleiders aanbieden - bonus toekennen voor enthousiaste opleiders
Strategie en HR- beleid	- e-learning expliciet opnemen in het HR-beleid - e-learning inzetten voor het bereiken van HR-doelen

Hoofdstuk 4. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bestaat uit de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek en een reflectie daarop. In paragraaf één wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. In paragraaf twee worden de aanbevelingen beschreven. Tot slot wordt in paragraaf drie een reflectie op dit onderzoek gegeven.

4.1. Conclusies

In deze paragraaf worden aan de hand van de deelvragen de conclusies van dit onderzoek beschreven.

Wat is e-learning?

E-learning is een begrip dat vooral wordt gekenmerkt door het werkwoord 'leren'. Tijdens het leren doen individuen kennis op en ontwikkelen zij vaardigheden en gedrag. Leren kan via verschillende wegen, maar ook met behulp van uiteenlopende middelen. Eén van deze middelen is ICT. Leren met behulp van ICT is een nieuwe manier van leren en wordt ook wel e-learning genoemd. Met e-learning is het mogelijk om tijd- en plaatsonafhankelijk te leren en te communiceren. Zodra klassikale en digitale aspecten gecombineerd worden gebruikt, wordt gesproken over blended learning. Om de bovenstaande vraag te beantwoorden en het begrip e-learning voor dit onderzoek te verduidelijken is de volgende definitie voor e-learning opgesteld:

"E-learning is gericht op het, onafhankelijk van tijd en plaats, ontwikkelen van competenties van individuele cursisten door gebruik te maken van ICT en internet. Het gebruik van e-learning moet leiden tot een effectieve, efficiënte en flexibele leeromgeving, die cursisten in staat stelt een specifieke functie te kunnen bekleden"

Op welke wijze kan e-learning een bijdrage leveren aan het verbeteren van de effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie van opleidingen?

De voordelen van e-learning kunnen in vergelijking met een klassikale opleiding leiden tot meer effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie. E-learning kan bijdragen aan de effectiviteit van een opleiding, omdat door middel van e-learning het inzicht in het leerproces van een cursist kan worden vergroot en daardoor beter kan worden ingespeeld op individuele leerbehoeften. E-learning kan bijdragen aan de flexibiliteit van een opleiding, omdat het met e-learning mogelijk is om tijd- en plaatsonafhankelijk te leren en te communiceren. Een opleiding is minder afhankelijk van de fysieke beschikbaarheid van een opleider. Het aanpassen van de content kan met e-learning eenvoudig en snel. De hiervoor genoemde voordelen van e-learning kunnen leiden tot een efficiëntere opleiding, omdat opleiders een grotere groep cursisten kunnen bereiken en het aanpassen van de content van een opleiding minder tijd en inspanningen kost. Naast voordelen heeft e-learning ook diverse nadelen. Deze nadelen hebben betrekking op een gevoel van eenzaamheid dat onder cursisten kan ontstaan als een opleiding alleen nog maar op een digitale wijze wordt aangeboden Daarnaast is het voornaamste nadeel de beperkte toepasbaarheid van e-learning. E-learning kan niet voor het ontwikkelen van elke competentie worden ingezet.

Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat e-learning alleen een bijdrage kan leveren aan het verbeteren van de effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie van een opleiding als zowel de hierboven genoemde voordelen als nadelen in ogenschouw worden genomen.

Waneer kan e-learning in een opleiding worden toegepast?

Of e-learning in een opleiding kan worden toegepast, is afhankelijk van de competenties die worden ontwikkeld tijdens een opleiding. Er is een onderscheid in zes competenties te maken: de beroepsspecifieke-, de cognitieve, de sociaal communicatieve-, de vaktechnisch methodische-, de

reflectieve- en de metacompetentie. E-learning kan voor de ontwikkeling van de beroepsspecifieke competentie worden gebruikt, mits het doel en het medium identiek zijn. Dit betekent dat ICT-vaardigheden kunnen worden ontwikkeld met behulp van e-learning. Ook de cognitieve competentie (vergaren en toepassen van kennis) is te ontwikkelen met behulp van e-learning. In tegenstelling tot de cognitieve competentie is e-learning niet toepasbaar voor het ontwikkelen van de sociaal-communicatieve competentie. Voor de ontwikkeling van de vaktechnisch- methodische, de reflectieve, en de metacompetentie kan e-learning alleen worden toegepast als er sprake is van feitelijke kennis.
Op basis van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat e-learning in een opleiding kan worden toegepast wanneer er in een opleiding sprake is van kennisoverdracht en het toepassen van kennis. Ook is e-learning toepasbaar voor het ontwikkelen van ICT- vaardigheden. E-learning is echter geen 'wondermiddel' en face-to-face contact moet ook nooit uit het oog worden verloren. Face-to-face contact is enerzijds nodig om bijvoorbeeld de sociaal- communicatieve competentie te ontwikkelen en anderzijds om de eenzaamheid van cursisten tegen te gaan (zie ook de vorige deelvraag). De bij de vorige onderzoeksvraag genoemde voordelen van e-learning zijn alleen te behalen als e-learning voor de ontwikkeling van de daarvoor geschikte competenties wordt ingezet.

Welke voorwaarden moeten op welke wijze in een organisatie aanwezig zijn om e-learning te kunnen implementeren?
Voor de implementatie van e-learning is het niet voldoende om rekening te houden met de competenties die ontwikkeld worden tijdens een opleiding. Wil een organisatie de implementatie van e-learning tot een succes maken, dan is het nodig voorwaarden te creëren die betrekking hebben op de volgende onderwerpen: technologie, content, rollen en strategie en HR- beleid. Voor de voorwaarde technologie geldt dat er bepaalde technologie aanwezig moet zijn binnen een organisatie om volgens de principes van e-learning te kunnen werken (opleidingsmanagementsysteem, contentmanagement systeem, discussieplatform, internet, leerportaal en email). Deze technologie moet aansluiten op de HR systemen (uitwisselen van gegevens). Daarnaast is het van belang dat opleiders en managers technische ondersteuning krijgen bij het gebruik van e-learning. Voor de voorwaarde content geldt dat content moet worden'gemanaged'(vergaren, beheren en verspreiden). Daarnaast moet de content voor een opleiding in modules worden aangeboden en hierin moeten oefenvragen, doelen en instructies zijn opgenomen. Met betrekking tot de voorwaarde rollen kan worden vastgesteld dat een opleider als coach in het opleidingsproces van een cursist moet fungeren. Ook de manager heeft een ondersteunende rol in het opleidingsproces van een cursist/ medewerker. Naast het operationele niveau is ook het tactisch en strategische niveau van belang. Om e-learning succesvol te kunnen implementeren, moet e-learning ingezet worden om HR- doelen te bereiken. Ook dient e-learning opgenomen te worden in het HR- beleid.
Uit het voorgaande is op te maken dat de implementatie van e-learning verschillende onderdelen van een organisatie 'raakt'.

Hoe ziet de opleiding voor de medewerker klantenservice eruit en kan e-learning worden toegepast in deze opleiding?
De toepasbaarheid van e-learning in de opleiding voor de medewerker klantenservice is bepaald door in eerste instantie vast te stellen welke competenties er worden ontwikkeld tijdens deze opleiding. De opleiding bestaat uit theoriemodules, een communicatiemodule en systeemmodules. Tijdens de theoriemodules wordt de cognitieve competentie ontwikkeld en e-learning is dan ook toepasbaar voor deze modules. Na de theoriemodules volgt de module basis communicatie. Tijdens de communicatiemodules staat interactie met andere individuen centraal. De sociaal- communicatieve competentie wordt ontwikkeld en e-learning is dan ook niet bruikbaar tijdens deze module. Naast de communicatiemodule volgen cursisten ook systeemmodules. Gedurende de systeemmodules leren cursisten om te gaan met systemen die specifiek worden gebruikt door de medewerker KS

(beroepsspecifieke competentie). In het geval van het ontwikkelen van ICT- vaardigheden is het doel (omgaan met ICT) en het medium (ICT) identiek en e-learning is dan ook toepasbaar voor de ontwikkeling van deze competentie.
Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat de opleiding voor de medewerker KS gedeeltelijk met behulp van e-learning kan worden aangeboden en gedeeltelijk op de bestaande klassikale wijze moet blijven plaatsvinden. Een volledige e-learning omgeving is niet mogelijk, maar de opleiding inrichten volgens de principes van 'blended learning' is wel een optie. Dit zou dus betekenen dat de opleiding voor een deel digitaal en voor een deel klassikaal plaatsvindt.

Kan e-learning een bijdrage leveren aan het oplossen van de problemen op het gebied van effectiviteit, flexibiliteit en efficiëntie bij de opleiding voor medewerker klantenservice?
Door het gebruik van e-learning kan de opleiding praktischer worden gemaakt: oefenvragen kunnen digitaal worden aangeboden, antwoorden kunnen worden opgezocht in de kennisbank en resultaten worden realtime verstrekt. Daarnaast levert het gebruik van e-learning een bijdrage aan het verminderen van de capaciteitsproblemen: een opleider heeft minder correctiewerk en kan tegelijkertijd verschillende groepen bereiken (niet voortdurend face-to-face aanwezigheid nodig). Hierdoor is het niet alleen mogelijk efficiënter, maar ook flexibeler te werken. E-learning is echter geen absolute oplossing voor de problemen. Zo is het noodzakelijk te zorgen dat testsystemen werken, omdat anders e-learning ook niet goed ingezet kan worden.
Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de problemen bij de opleiding voor de medewerker KS zullen verminderen op het moment dat de opleiding volgens de principes van blended learning worden ingericht. Voor het volledig oplossen zijn aanvullende maatregelen nodig, die onder andere op het gebied van testsystemen zijn gelegen.

Welke voorwaarden voor de implementatie van e-learning zijn binnen Achmea Zorg aanwezig en welke moeten op welke wijze gecreëerd worden om e-learning in de opleiding voor de medewerker klantenservice te implementeren?
Achmea Zorg moet bepaalde voorwaarden creëren om e-learning te kunnen implementeren. Deze voorwaarden hebben betrekking op technologie, content, rollen en strategie en HR- beleid. Sommige van deze voorwaarden zijn al bij Achmea Zorg aanwezig. Achmea Zorg zet daarmee een goede richting uit, maar heeft nog niet een optimale situatie voor de implementatie van e-learning gecreëerd; niet alle benodigde voorwaarden zijn aanwezig. Voor de voorwaarde technologie is het bijvoorbeeld nog nodig dat er een opleidingsmanagementsysteem wordt aangeschaft en dat de verschillende systemen worden geïntegreerd. Ook moeten cursisten, medewerkers, opleiders en managers toegang krijgen tot internet en is het van belang dat opleiders en managers technische ondersteuning wordt geboden. Voor de voorwaarde content geldt dat gedateerde content structureel moet worden verwijderd. Ook zullen de opleidingsmodules digitaal moeten worden aangeboden, waarin oefenvragen, doelen en instructies zijn opgenomen. Het aanbod van het soort oefenvragen moet divers zijn (differentiëren in oefenvragen). Een volgende voorwaarde heeft betrekking op rollen van managers en opleiders. De opleider moet ingezet worden als coach van het leerproces van de cursist en de manager als ondersteuner van het leerproces van de medewerker. Tot slot de voorwaarde strategie en HR- beleid. Achmea Zorg moet voor deze voorwaarde e-learning expliciet opnemen in het HR-beleid. Ook is het van belang dat e-learning wordt ingezet om HR- doelen te bereiken.
Geconcludeerd kan worden dat het toepassen van e-learning impact heeft op de hele organisatie van Achmea Zorg: beleid, systemen en mensen moeten veranderen. Gebeurt dit niet, dan heeft e-learning weinig kans van slagen en kunnen de genoemde voordelen ook niet worden behaald. Het gegeven dat de implementatie van e-learning een hele organisatie raakt, betekent in de eerste plaats dat e-learning vanuit strategisch niveau geïnitieerd en ondersteund moet worden, waarna opname in het HR- beleid moet volgen. Het creëren van de andere voorwaarden kan pas plaatsvinden als deze strategische ondersteuning en goedkeuring heeft plaatsgevonden. Tot slot is het van belang op te merken dat de

antwoorden op de verschillende deelvragen niet los van elkaar kunnen worden gezien. Achmea Zorg moet alle antwoorden meenemen om tot het opstellen en uitvoeren van een succesvol plan te komen voor de implementatie van e-learning.

4.2. Aanbevelingen

In de vorige paragraaf is geconcludeerd dat de voordelen die e-learning kan bieden alleen werkelijkheid worden als de vereiste voorwaarden worden gecreëerd. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de acties die Achmea Zorg moet ondernemen om e-learning daadwerkelijk toe te passen. In de eerste subparagraaf wordt nader ingegaan op de voorwaarden die Achmea Zorg nog moet creëren. Naast de voorwaarden is het ook van belang aan te geven hoe de opleiding er in de nieuwe blended situatie uit komt te zien. Dit gebeurt in subparagraaf 2.

4.2.1. Aanbevelingen met betrekking tot de voorwaarden

Vind het 'technologische' wiel niet opnieuw uit

Achmea Zorg moet, zoals gezegd, een opleidingsmanagementsysteem inclusief discussieplatform aanschaffen. Op dit moment fuseert Achmea met Interpolis/ Rabobank. Interpolis en de Rabobank werken al met e-learning voor het overdragen en leren toepassen van kennis. Ook beschikken ze over een e-learningsysteem waarmee resultaten kunnen worden gemeten en discussies kunnen worden gevoerd. Gezien de geschatte looptijd (3 tot 5 jaar) van de implementatie van een e-learningsysteem (zie Rosenberg, 2001; De Vries, 2005) en de urgentie om de bestaande problemen aan te pakken, is het aan te raden om het bestaande e-learningsysteem van de Rabobank en Interpolis over te nemen en daar waar nodig aanpassingen te doen. Door aan het systeem van de Rabobank/ Interpolis het bestaande contentmanagementsysteem en een leerportaal toe te voegen, kan op een efficiëntie en snellere wijze een volledige e-learningomgeving worden gecreëerd, zodat de bestaande problemen kunnen worden opgelost

Richt een ICT- helpdesk in

De effectiviteit van een e-learningomgeving is in belangrijke mate afhankelijk van technologie en de wijze waarop mensen daarmee werken. Door een ICT- helpdesk in te richten kan aan cursisten en opleiders ondersteuning worden geboden. Als zij met het gebruik van het systeem vastlopen of iets niet weten, kunnen zij contact opnemen met de helpdesk en deze kan de problemen verhelpen. Daarnaast kan de helpdesk verantwoordelijk worden gemaakt voor het beheer van de testsystemen en het verhelpen van problemen bij het gebruik van de testsystemen, aangezien uitval van testsystemen één van de oorzaken is voor de beperkte effectiviteit van de opleiding voor medewerker KS. Testsystemen vragen namelijk om structureel beheer, wat nu ontbreekt. Het inrichten van een ICT-helpdesk neemt overigens niet weg dat ook moet worden gekeken naar de mogelijkheden om de testsystemen stabieler te maken. Het voorkomen van problemen is immers beter dan ze te verhelpen.

Maak het verwijderen van content onderdeel van de procedures van de afdeling Content

Bij de conclusies is aangegeven dat het verwijderen van gedateerde content een onderdeel moet worden van het werk van de afdeling Content. In het verlengde van deze conclusie is het aan te bevelen een procedure te ontwerpen waarin wordt beschreven met welke frequentie de content moet worden gecontroleerd op actualiteit. Het verwijderen van content moet onderdeel worden van het werk van iedere contentmedewerker, aangezien iedere medewerker zijn eigen inhoudelijke aandachtsgebied heeft. Het is dus niet zinvol deze taak bij bijvoorbeeld één contentmedewerker te beleggen. De

manager van de afdeling Content moet erop toezien dat deze taak ook wordt uitgevoerd door contentmedewerkers.

Zoek aansluiting bij het concept van 'eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen' van Interpolis
E-learning doet, zoals gezegd, een groot beroep op de eigen verantwoordelijkheid van cursisten/ medewerkers: het is hun ontwikkeling. Dit betekent dat medewerkers hun eigen leerbehoeften moeten kunnen formuleren. Interpolis werkt met het concept van 'eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen'. Dit betekent dat medewerkers resultaatafspraken maken met hun manager, zowel over hun eigen ontwikkeling als over de kwantiteit en kwaliteit van het werk. De manager heeft hierbij een coachende rol. De medewerkers van Interpolis kunnen ook hun eigen werktijden indelen en krijgen een vast aantal uren om bijvoorbeeld een opleiding of training te volgen. Ze zijn zelf verantwoordelijk voor het volgen van deze opleiding of training. Het is voor Achmea Zorg aan te bevelen aansluiting te zoeken bij het door Interpolis gehanteerde concept. Door de fusie die momenteel plaatsvindt, is het mogelijk van Interpolis te leren over hoe een cultuur van eigen verantwoordelijkheid kan worden gecreëerd.

Kies 'echt' voor e-learning
In de conclusies is al aangegeven dat e-learning moet worden opgenomen in het HR- beleid van Achmea Zorg: duidelijk moet zijn aan welke HR- doelen e-learning een bijdrage levert. De kern hiervan is dat de zorgverzekeringsbranche voortdurend in beweging is, denk aan de Zorgverzekeringswet, Pensioenwet, Wet Inkomen en Arbeid en de Wet Financieel Toezicht, en dus het kennisniveau van medewerkers voortdurend moet worden vernieuwd. Dit betekent dat in het HR-beleid moet worden opgenomen dat e-learning wordt ingezet voor het ontwikkelen van cognitieve competenties. Het opnemen van e-learning in het HR- beleid gaat niet om 'een paar woorden op papier', maar om het maken van echte keuzes en het handelen daarnaar. Alleen als men op strategisch niveau achter e-learning staat, kan de implementatie en het gebruik van e-learning een succes worden. Gebeurt dit niet, dan is de kans aanwezig dat het blijft bij 'praatsessies' over e-learning. De leidinggevenden van de afdeling KS en opleiders verliezen dan hun geloof in de komst van e-learning, terwijl dit juist zo belangrijk is voor de implementatie.

4.2.2. De toepassing van blended learning binnen de opleiding voor de medewerker KS

Op basis van het onderzoek is geconstateerd dat de opleiding voor de medewerker KS volgens de principes van blended learning kan worden ingericht. Bepaalde competenties kunnen wel met e-learning worden ontwikkeld en andere competenties niet. Bij deze conclusie is echter nog niet aangegeven hoe de opleiding voor de medewerker KS eruit komt te zien, wanneer de principes van blended learning worden toegepast. In deze subparagraaf wordt daarom beschreven hoe de opleiding voor de medewerker KS in de nieuwe situatie moet worden ingericht. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de inhoud en planning van de opleiding.

Inhoud van de opleiding voor de medewerker KS
Hieronder wordt aangegeven welke modules van de opleiding voor de medewerker KS op welke wijze moeten worden aangeboden. Het is aan te bevelen dit op de hieronder beschreven manier te doen, omdat daarmee e-learning wordt toegepast voor het ontwikkelen van de daarvoor geschikte competenties en de bestaande problemen hierdoor gedeeltelijk worden opgelost.

<u>Introductie</u>
De introductie van de opleiding moet starten met een voorstelronde. De cursisten en de opleider stellen zichzelf voor. Vervolgens geeft de opleider aan dat de opleiding volgens de principes van blended learning wordt gegeven. Daarnaast wordt een toelichting gegeven op:

- de planning van de opleiding
- het gebruik van het e-learningsysteem en de kennisbank
- de ondersteuning die de cursisten gedurende de opleiding krijgen

Theoriemodules

De theoriemodules moeten met e-learning worden aangeboden. Ten eerste is het van belang dat, gezien het theoretische karakter van de huidige opleiding, meer nadruk komt te liggen op het toepassen van kennis en het leren werken met de kennisbank in plaats van het vergaren van kennis via een opleidingsmap. De opleiding moet daarom starten met een korte tekst op het scherm over één onderwerp, bijvoorbeeld de tandartsvergoeding (nu moeten cursisten zich tegelijkertijd inlezen over heel veel onderwerpen). Vervolgens komen er diverse vragen op het scherm die betrekking hebben op het betreffende onderwerp. De cursist maakt deze vragen met behulp van de kennisbank. Na het maken van de vragen ontvangt hij digitaal de resultaten die hij zelfstandig kan evalueren. Als hij de resultaten heeft geëvalueerd, kan hij op dezelfde wijze verder gaan met een volgend onderwerp. Aan het einde van de module moet het systeem nogmaals oefenvragen aanbieden, waarbij de diverse onderwerpen door elkaar worden aangeboden en de nadruk komt te liggen op vragen die in eerste instantie fout waren beantwoord. Om de kennisbank centraal te kunnen stellen moet de opleidingsmap worden afgeschaft

Module basiscommunicatie

De module basiscommunicatie moet niet met behulp van e-learning worden aangeboden. Dit betekent dat de rollenspelen op dezelfde wijze kunnen worden aangeboden als nu het geval is (klassikaal met de aanwezigheid van de opleider en de cursisten). Deze klassikale benadering voorkomt ook dat cursisten zich eenzaam gaan voelen. Een belangrijk aspect dat naar voren komt uit de analyse (zie paragraaf 3.2.1.) is dat cursisten de metacompetentie nauwelijks ontwikkelen tijdens de opleiding KS. Zij weten niet hoe ze de systemen en de kennisbank tijdens een telefoongesprek tegelijk kunnen gebruiken. Tijdens deze rollenspelen moet de nadruk komen te liggen op een werkelijk telefoongesprek en moeten cursisten leren om ook de systemen en de kennisbank te gebruiken tijdens het rollenspel. Voordat de module basiscommunicatie begint is het dan ook van belang dat cursisten al enkele theorie- en systeemmodules hebben gevolgd. In de huidige situatie is het zo dat er één rollenspel tegelijkertijd wordt geoefend. Doordat er meerdere cursisten en een opleider aanwezig zijn, kunnen met tweetallen ook meerdere gesprekken tegelijkertijd worden geoefend. Het is daarbij ook aan te bevelen deze geoefende gesprekken op te nemen, zodat cursisten deze later terug kunnen luisteren en beseffen wat zij anders kunnen doen. Voordat deze rollenspelen plaats vinden, wordt er in de huidige opleiding eerst een klassikale en theoretische uitleg gegeven over communiceren. Met de toepassing van e-learning is het aan te bevelen dat deze informatie digitaal wordt verstrekt. Dit betekent dat cursisten digitaal en zelfstandig (zonder opleider) de kennis met betrekking tot communicatie vergaren en hier vervolgens nog enkele oefenvragen over maken

Systeemmodules

De systeemmodules moeten met e-learning worden aangeboden. Zodra e-learning toegepast wordt, kan een korte uitleg over het systeem digitaal worden gegeven. Ook de oefenvragen kan een cursist digitaal maken, waarbij de testsystemen worden gebruikt voor het beantwoorden van deze vragen. De antwoorden op deze vragen moeten uiteraard via het e-learningsysteem worden verstrekt. Tijdens deze module is de aanwezigheid van een opleider ‘overbodig’, wat de efficiëntie ten goede komt.

Examen

Het examen moet bestaan uit een combinatie van het kennis-, systeem- en communicatieaspect, omdat hiermee getoetst kan worden of de metacompetentie voldoende is ontwikkeld. Dit betekent dat een opleider een telefoongesprek met de cursist voert waarbij hij tegelijkertijd de systemen en de

kennisbank moet gebruiken om de vraag van de 'klant' te beantwoorden. Deze manier van examinering is aan te bevelen, omdat juist op deze manier kan worden voorkomen dat cursisten onvoldoende toegerust zijn op de functie van medewerker KS (zie paragraaf 3.2.1). Richtlijnen voor het slagen of zakken moeten daarbij worden vastgesteld.

Plannen van de opleiding
Hierboven is beschreven op welke wijze de opleiding KS volgens blended learning optimaal kan worden ingericht. Dit heeft ook gevolgen voor de planning van de opleiding. Hieronder wordt eerst toegelicht welke gevolgen de nieuw ingerichte opleiding heeft voor de planning. Vervolgens wordt in een tabel weergegeven hoe de nieuwe planning eruit komt te zien. De planning is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

Duaal leren
Om het gewenste praktische karakter van de opleiding te realiseren (naast meer nadruk te leggen op het toepassen van kennis), is het aan te bevelen om cursisten na de eerste drie dagen van de opleiding de eerste echte telefoongesprekken te laten voeren (met behulp van een buddy). De voor de functie-uitoefening noodzakelijke competenties worden zo verder ontwikkeld en de zwakke punten kunnen tijdens de overige opleidingsdagen worden bijgeschaafd. In algemene zin betekent dit dat goed moet worden nagedacht over de volgorde waarop de diverse modules moeten worden aangeboden. Hiervoor de volgende aanbevelingen;

- in de eerste drie dagen van de opleiding moeten de verschillende modules aan bod komen. Op deze wijze leert de cursist met de kennisbank om te gaan, met de systemen om te gaan en een telefoongesprek te voeren. Deze volgorde is ook in de tabel 'planning' opgenomen.
- ook moet er voor het systeemgebruik een onderscheid gemaakt worden tussen het raadplegen en muteren van klantgegevens. De eerste systeemmodule moet gericht zijn op het kunnen omgaan met de raadpleegfunctie van systemen (zie tabel planning). Dit biedt hen de mogelijkheid simpele telefoongesprekken te voeren. Vervolgens kan er aandacht worden besteed aan het muteren van klantgegevens.

De nieuw ingerichte opleiding KS heeft niet alleen gevolgen voor de planning van de opleiding, maar ook voor de planning van de afdeling KS. Daarom de volgende aanbevelingen met betrekking tot de afdeling KS:

- er moeten werkplekken en buddy's gereserveerd worden zodra er een initiële opleiding KS begint, omdat de cursisten tijdens de opleiding op de werkplek leren (telefoongesprekken gaan voeren) en de buddy's hierbij moeten ondersteunen. Zijn er niet voldoende buddy's dan is het met e-learning dus mogelijk om een cursist nog een extra ochtend modules te laten volgen, zodat hij 's middags op de werkplek telefoongesprekken kan voeren (flexibiliteit).
- met de toepassing van e-learning is het aan te bevelen om in de planning wekelijks rekening te houden met een vast percentage van medewerkers KS die bepaalde leermodules en/ of gewijzigde informatie tot zich willen nemen. Hierdoor is het makkelijk om medewerkers op het gewenste kennisniveau te houden en ontstaan er minder snel problemen met betrekking tot medewerkers die wezenlijke kennis missen en allemaal aanvullende opleidingen moeten volgen. Op deze wijze zijn de uren controleerbaar, maar is de mogelijkheid tot leren flexibeler.

Minder fysiek contact tussen opleider en cursist
Vanwege het capaciteitsprobleem met opleiders (paragraaf 3.2.1) is het van belang dat het aantal fysieke contactmomenten tussen opleider en cursist worden beperkt; een opleiding is minder afhankelijk van de opleider. Met blended learning is het mogelijk om 87,5% minder fysieke contactmomenten tussen cursist en opleider te hebben. Dit op basis van de competenties die ontwikkeld worden tijdens een opleiding KS en op basis van de toepasbaarheid van e-learning (zie

paragraaf 3.1.1). Door de beperking van de fysieke contactmomenten is het aan te bevelen om enerzijds telefonische contactmomenten in te plannen en anderzijds opleidingen op elkaar af te stemmen:

- het telefonisch contactmoment moet in de module worden geïntegreerd (zie dag 2 en dag 7 in tabel 7). Op deze wijze is de opleider niet verplicht om op een vaste locatie aanwezig te zijn, maar kan hij een cursist wel gericht helpen.
- er moet rekening worden gehouden met opleidingen die eventueel tegelijkertijd worden aangeboden. In paragraaf 2.3.1 is namelijk beschreven dat een opleider met e-learning meerdere opleidingen tegelijk kan geven (coachen), zodat één opleider een grotere groep cursisten kan bereiken en kosten worden bespaard. Voor de planning van de opleidingen betekent dit dat goed moet worden gekeken naar de tijdstippen waarop fysiek contact plaatsvindt. De momenten van fysiek contact moeten tussen de opleidingen die door dezelfde opleider worden verzorgd niet samenvallen.

Op basis van deze bovenstaande informatie is de volgende tabel 'planning van de opleiding' opgesteld.

Tabel 7. Planning van de opleiding

Module	Tijdsoverzicht	Toelichting
Dag 1: introductie	9.00 - 12.00	Face-to-face met opleiders en cursisten in opleidingslokaal
Dag 1: theoriemodule (Inleiding zorgverzekering)	13.00 - 17.00	Digitaal zonder opleider en cursisten op de werkplek.
Dag 2: systeemmodule (Pioen; raadplegen)	9.00 - 12.00	Digitaal zonder opleider en cursisten op de werkplek. Telefonisch contactmoment met opleider tussen 16.30 en 17.00
Dag 2: theoriemodule (tandarts en kraamzorg)	13.00 - 17.00	Digitaal zonder opleider en cursisten op de werkplek
Dag 3: module basis communicatie (theorie)	9.00 - 11.00	Digitaal zonder opleider en cursisten op de werkplek
Dag 3: module basis communicatie (rollenspelen)	11.00 - 17.00	Face-to-face met opleiders en cursisten in opleidingslokaal
Dag 4: voeren telefoongesprekken	9.00 - 17.00	Met een buddy op de werkplek
Dag 5: evaluatiegesprek (doornemen resultaat oefenvragen en telefoongesprekken)	9.00 - 10.00	Met de opleider en de betreffende cursist in een opleidingslokaal
Dag 5: theoriemodule (ziekenhuis en podoloog)	10.00 - 17.00	Digitaal zonder opleider en cursisten op de werkplek
Dag 5: theoriemodule (brillen en gehoorapparaten)	9.00 - 12.00	Digitaal zonder opleider en cursisten op de werkplek
Dag 6: voeren telefoongesprekken	13.00 - 17.00	Met een buddy op de werkplek
Dag 7: systeemmodules (Ikaz)	9.00 - 17.00	Digitaal zonder opleider en cursisten op de werkplek. Telefonisch contactmoment met opleider tussen 16.30 en 17.00
Dag 8: systeemmodules (Click)	9.00 - 17.00	Digitaal zonder opleider en cursisten op de werkplek
Dag 9: voeren telefoongesprekken (muteren)	9.00 - 17.00	Met een buddy op de werkplek

Module	Tijdsoverzicht	Toelichting
Dag 10: Toets (afsluitende toets rollenspelen)	9.00- 10.00	Met de opleider en cursisten in het opleidingslokaal

4.3. Reflectie op het onderzoek

Als laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoek. Het gaat hierbij enerzijds om de beperkingen van dit onderzoek en anderzijds om de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

Ieder onderzoek heeft beperkingen, dus ook dit onderzoek. In dit onderzoek zijn uitspraken gedaan over de mogelijkheden die e-learning voor Achmea Zorg biedt en de voorwaarden die voor implementatie aanwezig moeten zijn. Een goede vraag is vervolgens of Achmea Zorg op basis van dit onderzoek kan overgaan tot implementatie van e-learning. Het antwoord op deze vraag is: nog niet. In het onderzoek is niet ingegaan op de wensen die de gebruiker heeft ten aanzien van een e-learningsysteem. Er is vanuit de literatuur aangegeven uit welke componenten een e-learningsysteem moet bestaan en vervolgens is gekeken naar wat binnen Achmea Zorg aanwezig is. Een tweede beperking is gelegen in een kosten en batenanalyse. In het onderzoek is kwalitatief in kaart gebracht wat de baten van het gebruik van e-learning zijn door aan te geven in welke mate het gebruik van e-learning een oplossing is voor de problemen bij Achmea Zorg. Het onderzoek geeft geen beeld van de kosten die met de implementatie en het gebruik van e-learning gepaard gaan en geeft ook geen inzicht in de kwantitatieve baten. Zowel inzicht in de wensen van de gebruiker als inzicht in de kosten en baten zijn nodig om daadwerkelijk tot implementatie over te gaan.

Ten aanzien van de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek kan een onderverdeling worden gemaakt tussen onderzoek dat specifiek voor Achmea Zorg kan of moet worden verricht en onderzoek dat naar e-learning kan of moet worden verricht. Het onderzoek dat voor Achmea Zorg van belang is, vloeit voort uit de vorige alinea. Het is aan te bevelen onderzoek te doen naar de wensen van gebruikers. Welke functionaliteiten vinden zij van belang? Wat vinden zij een gebruikersvriendelijk leerportaal? Et cetera. Ten aanzien van het onderzoek naar e-learning als concept is het van belang de koppeling tussen de theorie over competentie- ontwikkeling en e-learning te versterken. In dit onderzoek is een eerste koppeling aangebracht, maar in de literatuur is over dit onderwerp relatief weinig te vinden. De koppeling is van belang, omdat het de mogelijkheid geeft opleidingen te analyseren en de toegevoegde waarde van e-learning voor een specifieke opleiding vast te stellen. E-learning is immers niet voor iedere opleiding toepasbaar.

Literatuurlijst

Alonso, F., G. Lopez, D. Manrique & J.M. Nines (2005), An instructional model for web based e-learning education with a blended learning process approach, in: *British educational communications and technology agency*, volume 36 (2), pp. 217-235

Anderson, T. (2002), Is e-learning right for your organization? In: *Learning circuits; ASTD's online magazine about e-learning*, ASTD, beschikbaar op: www.learningcircuits.org

Benbunan-Fich, R. & S.R. Hiltz (1999), Educational applications of CMCS: solving case studies through asynchronous learning networks, in: *Journal of computer- mediated communication*

Bos, E.S. (1998), *Competentie; verheldering van een begrip*, Onderwijstechnologische expertisecentrum Open Universiteit Nederland

Boshuizen, H. & Kirschner, P. (2004), Coaching en training in integrated electronic learning environments: in I. D'Haese & M. Valcke, pp. 135-155

Buckley, R. & J. Caple (1990), *The theory & practice of training*, London: Kogan Page

Buskermolen, F. & B. La Parra & R. Slotman (2000), *Het belang van competenties in organisaties*. Lemma: Utrecht

Caluwe, L. de, R. Kor, M. Weggeman & G. Wijnen (2002), *Essenties van organiseren, managen en veranderen*, Schiedam: Scriptum.

Castells, M (2000), *The rise of the network society*, Malden/ Oxford/ Carlton: Blackwell publishing

Clark, D. (2003), *The future of e-learning*, Epic Group, Brighton, beschikbaar op: www.epic.com

Dekker, P.J. (2004), Onderwijsvernieuwing met ICT vraagt vooral verandermanagement, in: *Leadership and management*, Universiteit Amsterdam

D'Haese, I. & M. Valcke (2005), *Digitaal leren; ICT toepassingen in het hoger onderwijs*, Lannoo: Tielt

Ehlers, U.D. & J.M. Pawlowski (red.) (2006), *Handbook on quality and standardisation in E-learning*, Springer Berlin

Erpenbeck, J. & L.P. Michel, Competencey-based quality securing of e-learning (CQ-E), in: U.D. Ehlers & J.M. Pawlowski (red.), 2006, pp. 125-142

Evergard, T & B. Hunt (2004), Towards a learning networked organisation: human capital, compatibility and usability in e-learning systems, in: *Applied ergonomics*, pp. 157-164

Fullan, M.G. (2001), *Leading in a culture of change*, San Francisco: John Wiley & Sons

Garrison, D.R. & T. Anderson (2003), *E-learning in the 21st century; a framework for research and practice*, London: Routledge Falmer

Glas, P.H. & I. Bogenrieder (2003), E-learning meer dan een nieuwe techniek, in: *Management & Organisatie*, nr. 4, pp. 38-53

Goud, A. (2001), E-learning: verleden, heden & toekomst, in: *Management & Informatie*, nr. 3, pp. 52-57

Harrison, R. (2003), *Learning and development*, Londen: Chartered institute for personnel and development derde druk

Holmes, B. & J. Gardner (2006), *E-learning; concepts and practice*, Londen/ Thousand Oaks/ New Delhi: Sage Publications

Jabocs, F. (2002), Interactie met ICT in het leerproces, in: *Informatie*, nr. 11, pp. 61-66

Jans, M., V. Kleinee, G. Steverink, E. Thoonen & E. Vugts (2002), Beleid en de implementatie van e-learning in het onderwijs. www.socsci.kun.nl

Jansen, W., H. Jägers, H. van den Hoeven & W. Steenbakkers (2005), E-learning en leertypen, in: *Management & Informatie*, nr. 5, pp. 40-49

Kapelhoff, P. (2004), *Kompetenzentwicklung in Netzwerken: die sicht der komplexitäts- und algemeinen evolutionstheorie*, beschikbaar op: www.wiwi.uni-wuppertal.de

Kearsley, G. & B. Schneiderman (1998), Engagement theory: a framework for technology based teaching and learning, in: *Educational technology*

Kerres, M. & C. De Witt (2003), A didactical framework for the design of blended learning arrangements, in: *Journal of educational media*, volume 28, pp. 101-113

Kessels, J.W.M. & P. Keursten (2001), Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum, in: *HRD handboek*, Samsom: Alphen aan de Rijn

Kessels, J.W.M. (1996), *Het corporate curriculum*, beschikbaar op: www.managementconsult.profpages.nl

Kolb, D.A. (1984), *Experiental learning: experience as a source of learning and development*, Prentice –Hall

Koot, A. & F. den Dekker (1999), *Leren en opleiden op de werkplek*, Vereniging de samenwerkende landelijke pedagogisch centra

Kruse, K. (2002), *Using the web for learning: advantages and disadvantages*, beschikbaar op www.e-learningguru.com

Le Deist, F.D. & J. Winterton (2005), What is competence? In: *Human resources development international*, nr. 1, pp. 27-46

Leermakers, S. (1996), *De didactiek van leren en coachen. Richtlijnen voor de nieuwe lespraktijk.* Baarn: uitgeverij Intro

Lombard, M. & T. Ditton (1997), At the heart of it all: the concept of telepresence, in: *Journal of computer-mediated communication*, nr. 3, issue 2

Lowyck, J. (2001), E-learning: het verschil tussen opleiden en leren, in: *Management en informatie*, nr. 3

Martin, J. (2002), *Organizational culture; mapping the terrain*, Londen: Sage Publications

Mason, R. & F. Rennie (2006), *E-learning, the key concepts*, New York: Routledge

Mastenbroek, W. (1997), *Verandermanagement*, Heemstede: Holland Business publications

Nijland, R. (2000), Onderwijs overal, lang leve het internet? In: *Technieuws*, nr 5, pp. 5-20

Olthof, H. (2002), E-learning: de e is het probleem niet, beschikbaar op: www.Ou.nl/info-alg-innovatienieuws/kwartaalnieuws/OI 3-2001/E-learning.htm

Rogers, E.M. (2003), *Diffusion of innovations*, New York: Free Press

Rosenberg, M.J. (2001), *E-learning; strategies for delivering knowledge in the digital age*, New York: McGraw-Hill

Ross, S.M. & E.A. Rakow (1981), Learner control versus program control as adaptive strategies for selection of instructional support, in: *Journal of educational psychology*, nr 5, pp. 745-753

Rouet, J. & J.J. Levonen & A. Biardeau (red.) (2001), Multimeadia learning cognitive and instructional issues, Londen: Pergamon

Rubens, W. & D. Assen (2001), *E-learning: een revolutie in bedrijfsopleidingen*, beschikbaar op: www.planet.nl

Schnotz, W., Sign systems; technologies, and the acquisition of knowledge, in: J.F. Rouet, J.J. Levonen & A. Biardeau (red.), 2001, pp. 9-30

Schreuder Peters, R.P.I.J (1997), *Methoden en technieken van onderzoek; principes en praktijk*, Academic service

Simons, R. J. (2005), *Eindelijk aandacht voor de didactiek van e-learning*, Universiteit Utrecht

Simons, R.J. (2002), *Digitale didactiek; hoe (kunnen) academici leren ICT te gebruiken in hun onderwijs, Rede uitgesproken bij het ambt van gewoon hoogleraar in de "didactiek in digitale context"*, Universiteit Utrecht, donderdag 10 oktober 2002

Taskforce E-learning (2005), *De markt voor leren vernieuwen en vernieuwend leren*, Groningen: Q-modus

Tennekes, J. (2003), *Organisatiecultuur; een antropologische visie*, Garant

Valaithan, P. (2002), Blendend learning models, in: *Learning circuits; ASTD's online magazine about e-learning*, ASTD, beschikbaar op: www.learningcircuits.org

Van der Hoog, C. & B. Filippini (2006), *E-learning voor beslissers; het management van e-learning*, Den Haag: Delta Hage

Vernhout, A., (2005), *Management uitdagingen in de competentiegerichte onderneming*, beschikbaar op: www.competentiedenken.nl

Verschuren, P. & H. Doorewaard (2000), *Het ontwerpen van een onderzoek*, Utrecht: Uitgeverij Lemma

Volkl, C & F. Castelein (2002), *E-learning in the old world: a reflection on the European e-learning situation*. In: The ASTD e-learning handbook, New York: McGraw-Hill

Vrasidas, C., Constructivism versus objectivism: implications for interaction, course design, and evaluation in distance education, in: *International Journal of educational telecommunication*, nr. 4, pp. 339-362

Vries, P. de (2005), *An analysis framework approach, for managing corporate e-learning development*

Weggeman, M., G. Wijnen & R. Kor (2000), *Ondernemen binnen een onderneming, essenties van organisaties*, Alphen aan de Rijn: Samson

Gebruikte websites

www.e-learningsite.com Laatst geraadpleegd op 20 oktober 2006

www.learningcircuits.org Laatst geraadpleegd op 28 maart 2007

www.competentiedenken.nl Laatst geraadpleegd op 20 oktober 2006

www.planet.nl Laatst geraadpleegd op 2 februari 2007

www.Ou.nl/info-alg-innovatienieuws/kwartaalnieuws/OI3-2001/E-learning.htm Laatst geraadpleegd op 20 oktober 2006

www.e-learningguru.com Laatst geraadpleegd op 2 februari 2007

www.managementconsult.profpages.nl Laatst geraadpleegd op 28 maart 2007

www.wiwi.uni-wuppertal.de Laatst geraadpleegd op 20 oktober 2006

www.epic.com Laatst geraadpleegd op 20 oktober 2006

www.e-learning.nl Laatst geraadpleegd op 20 oktober 2006

Bijlage 1. Interviewvragen

Op basis van de onderstaande vragen is met de verschillende respondenten een gesprek gevoerd. Op basis van de antwoorden zijn vervolg vragen gesteld.

Interviewvragen manager afdeling Opleidingen

1. Welke knelpunten ervaart u op dit moment binnen uw afdeling?
2. Wat zijn volgens u de oorzaken van deze knelpunten?
3. Welke klachten ontvangt u over de (afdeling) Opleidingen?
4. Waar liggen volgens u de verbeterpunten voor uw afdeling?

Interviewvragen manager afdeling KS

1. Op welke momenten (ook tijdens het werk) en op welke plaatsen kan een medewerker KS leren?
2. Geeft een medewerker KS wel eens aan dat hij een extra opleiding nodig heeft, omdat hij bepaalde taken die vereist zijn niet kan uitvoeren? Zo ja, wat doe je dan?
3. Op welke manier hebben medewerkers KS de mogelijkheid om een knelpunt of probleem te bespreken/ op te lossen?
4. Ondervindt u problemen bij het aanvragen van een opleiding? Zo ja, welke?
5. Wat zijn volgens u de oorzaken van de problemen?
6. Wat zijn de gevolgen van deze problemen voor uw afdeling?

Interviewvragen medewerker KS

1. Hoe heeft u de opleiding KS ervaren?
2. zijn er knelpunten? zo, ja waar liggen deze knelpunten?
3. Hoe ervaart u de aansluiting van de opleiding op het uitoefenen van de functie van medewerker KS?
4. Heeft u wel eens een extra opleiding aangevraagd omdat u bepaalde taken die vereist zijn niet kan uitvoeren? Zo ja, was het vervolg van deze vraag?

Interviewvragen opleiders KS

1. Weet je wat het begrip e-learning betekent?
2. Verrichten jullie op dit moment taken voor een mogelijk implementatie van e-learning? Zo ja, welke? En ontvangen jullie voor het uitvoeren van deze taken een bonus?
3. Wat vind je van e-learning?
4. Heb je een opleiding over e-learning gevolgd?
5. Heb je een opleiding over coachingsvaardigheden gevolgd?

Interviewvragen manager Achmea Academy

1. Welke systemen worden er binnen Achmea Zorg op het gebied van HR en opleidingen ingezet?
   - systeem voor het meten van resultaten
   - systeem voor het opslaan van opleidingsgegevens
   - systeem om cursisten tijdens het leerproces te volgen
   - discussieplatform
   - leerportaal
   - internet
2. Zijn de systemen op het gebied van HR met elkaar geïntegreerd?
3. Is e-learning als onderwerp in het HR- beleid opgenomen? Zo ja, op welke manier?

Interviewvragen medewerker content

1. Hoe verloopt het contentproces (vergaren van kennis en delen van kennis)?
2. Op welke wijze hebben medewerkers de mogelijkheid om kennis te delen?
3. Wordt er een voor het vergaren en verspreiden van kennis gebruik gemaakt van technologie? Zo ja, welke functionaliteiten heeft deze technologie?

Bijlage 2. Reflectie op het afstudeerproces; mijn ontwikkeling

Bijlage 3. Planning opleiding klanten service Achmea Zorg

Dag	Module	Uitleg
Dag 1	Kennismaken	Tijdens dit uur stellen de cursisten en de opleider zich aan elkaar voor.
	Inleiding zorgverzekering	In deze module wordt theorie met betrekking tot de zorgverzekeringswet eerst klassikaal behandeld. Daarna maken cursisten individueel oefenvragen, waarna de vragen klassikaal besproken worden.
Dag 2	Zorgverzekeringswet	In deze module wordt theorie met betrekking tot de zorgverzekeringswet eerst klassikaal behandeld. Daarna maken cursisten individueel oefenvragen, waarna de vragen klassikaal besproken worden.
Dag 3	Zorgverzekeringswet	
	Meeluisteren op de afdeling	De cursisten KS luisteren mee bij telefoongesprekken die ervaren medewerkers voeren.
Dag 4	Aanvullende verzekeringen	In deze modules wordt theorie met betrekking tot ‘aanvullende verzekeringen’ en ‘buitenland’ eerst klassikaal behandeld. Daarna maken cursisten individueel oefenvragen, waarna de vragen klassikaal besproken worden.
	Buitenland	

Dag	Module	Uitleg
Dag 5	Basis communicatie	In deze module krijgen de cursisten een korte klassikale uitleg over het voeren van telefoongesprekken, Daarna oefenen zij zelf met het voeren van telefoongesprekken door middel van rollenspelen. Na de rollenspelen worden de gesprekken geëvalueerd.
Dag 6	Gelegenheid tot vragen stellen en oefentoets module	Cursisten kunnen vragen stellen ter voorbereiding op hun oefentoets. Na het stellen van vragen maken de cursisten de digitale oefentoets.
	Meeluisteren op de afdeling en tussentijdse evaluatiegesprekken	De cursisten KS luisteren mee bij telefoongesprekken die ervaren medewerkers voeren
Dag 7	Evaluatiegesprekken	Tijdens de evaluatiegesprekken zijn de teammanager KS, de opleider en de cursist aanwezig. Tijdens dit gesprek wordt de uitslag van de oefentoets en de houding en ervaringen van de cursist besproken.

Dag 8	Lotus Notes en kennisbank	In deze systeemmodules wordt een klassikale uitleg over het systeem Lotes Notes gegeven. Na deze uitleg gaan de cursisten individueel oefenen met het testsysteem.
	Raadplegen Pioen	In deze systeemmodules wordt een klassikale uitleg over het systeem Pioen gegeven. Na deze uitleg gaan de cursisten individueel oefenen met het testsysteem.
Dag 9	Click en IKAZ	In deze systeemmodule wordt een klassikale uitleg over de systemen Click en Ikaz gegeven. Na deze uitleg gaan de cursisten individueel oefenen met het testsysteem

Dag	Module	uitleg
Dag 10	IKAZ	In deze systeemmodule wordt een klassikale uitleg over het systeem Ikaz gegeven. Na deze uitleg gaan de cursisten individueel oefenen met het testsysteem.
	Schade theorie	In deze module wordt theorie met betrekking tot ‘schade theorie’ eerst klassikaal behandeld. Daarna maken cursisten individueel oefenvragen, waarna de vragen klassikaal besproken worden.
Dag 11	Schade theorie	“ “
	Schade Pioen	In deze module wordt theorie met betrekking tot ‘schade Pioen’ eerst klassikaal behandeld. Daarna maken cursisten individueel oefenvragen, waarna de vragen klassikaal besproken worden.
Dag 12	Rollenspellen	Als afsluiting van de opleiding gaan cursisten rollenspelen spelen.

Bijlage 4. Functieomschrijving medewerker klantenservice

In deze bijlage wordt de functie van medewerker KS omschreven.

Een medewerker KS is verantwoordelijk voor het telefonisch verstrekken van informatie en het geven van advies over onze basisverzekeringsproducten. Het oplossen van problemen en klachten van klanten, of deze op een juiste plaats in de organisatie neerleggen. Het uitvoeren van kortdurende en zeer eenvoudige administratieve werkzaamheden voortvloeiend uit de klantcontacten.
Wanneer een medewerker KS een vraag van een klant niet zelf kan beantwoorden kan hij telefonische of via de mail contact opnemen met achterliggende afdelingen op diverse locaties. Tijdens de contacten wordt informatie uitgewisseld. Zodra deze informatie nog niet op de afdeling KS aanwezig is (dit kunnen medewerkers zelf beoordelen) sturen zij deze kennis naar de afdeling content. De afdeling content controleert de informatie op waarheid en distribueert het onder alle medewerkers KS door middel van het plaatsen van de informatie op het ‘ laatste nieuws’. Dit is een site waarop de kennisbank en dus de laatste nieuwtjes te vinden zijn.