

## De virtuele bedrijfsacademie in de praktijk

**Een virtuele bedrijfsacademie helpt organisaties een noodzakelijke kennisvoorsprong op te bouwen en in stand te houden. In dit artikel ga ik in op het concept “virtuele bedrijfsacademie”. Ik schets een aantal hoofdmotieven voor organisaties om een virtuele bedrijfsacademie te starten. Dit concept illustreer ik vervolgens aan de hand van een praktijkvoorbeeld.**

Om de kennis van medewerkers up to date te houden richten ondernemingen steeds vaker bedrijfsacademies in. Personeelsleden volgen er cursussen, trainingen en opleidingen. Vaak in klassikaal verband, soms via zelfstudie (schriftelijk of computer based trainingen). Organisaties richten een eigen bedrijfsacademie in omdat veel kennis en vaardigheden bedrijfsspecifiek zijn: toegespitst op de eigen processen, op de eigen bedrijfscultuur. Daarnaast is de bedrijfsacademie gericht op algemene vaardigheden (bijvoorbeeld IT-cursussen of bepaalde managementvaardigheden). Nieuw is de opkomst van zogenaamde *virtuele bedrijfsacademies*, waarbij het aanbod van de bedrijfsacademie met behulp van Internettechnologie vorm krijgt: “e-learning”.

### Zes hoofdmotieven

Volgens e-learning “goeroe” Elliot Masie hebben organisaties zes hoofdmotieven om leren met behulp van Internettechnologie vorm te geven<sup>1</sup>:

1. Cycle time.  
Organisaties moeten steeds sneller in staat zijn om hun business processen aan te passen aan de veranderende eisen van de “more competitive world”. Dat betekent dat werknemers steeds sneller moeten leren een nieuw product te maken, te verkopen e.d. Om deze “cycle time” te reduceren kiest men voor e-learning.
2. Plaats-onafhankelijkheid. Hoe verder je afzit van het hoofdkwartier van je organisatie, des te later leer je nieuwe dingen. Dankzij e-learning “we can give the same access to knowledge”, denkt Masie. De praktijk is overigens weerbarstiger, zo leert de ervaring.
3. Time shift (leren wanneer het jou uitkomt).  
Mensen leren het liefst als het hen uitkomt. Zelfs al woont men dicht bij elkaar, dan nog kiezen medewerkers er liever niet voor om op een vast tijdstip (en een vaste plaats) te gaan leren, concludeert Masie uit zijn onderzoek. Masie gaf als voorbeeld Delta Airlines: deze vliegtuigmaatschappij geeft alle medewerkers ter wereld een PC met internet-abonnement voor vijf dollar per maand. Het is de bedoeling dat zij deze faciliteiten gebruiken om online te leren, kennis te delen.
4. Prosumption (the consumer becomes the producer, he knows what he wants to learn and how).  
Binnen het huidige onderwijsparadigma leren mensen veel aan het begin van hun

---

<sup>1</sup> Masie noemde deze hoofdmotieven in een inleiding tijdens het onlangs gehouden congres “Online leren: de praktijk!” (17 februari 2000). Hij baseerde zich hierbij op eigen onderzoek.

carrière (zelfs voordat men werkervaring heeft opgedaan). Voor het geval je het ooit nodig hebt. Beter is het te leren tijdens je werk. Het geleerde blijft dan beter hangen. Ook kun je dan beter je ervaringen inbrengen, waardoor deze ervaringen leermateriaal worden (ook voor anderen). Tijdens het werk ontstaan ook vaak leervragen (Masie citeerde iemand: "Now I know what I don't know"). In feite is sprake van integratie van leren en werken.

Bestuurskundige Roel in 't Veld pleitte om deze zelfde reden in december 1999 tijdens een conferentie voor verkorting van de reguliere opleiding (het VWO hoeft geen zes jaar te duren) en life long learning.

5. Granualisation (vertaald met granularisering).

Als een cursist een vraag heeft, dan geeft een docent veelal een antwoord dat meer omvat dan de gestelde vraag. Anders geformuleerd: cursisten hebben bepaalde leerbehoeften, terwijl de cursus of training meer onderdelen bevat. Een training kan dan eigenlijk veel korter indien maatwerk gerealiseerd wordt. En dat kan met e-learning.

6. Leren als strategisch wapen.

Het laatste motief voor organisaties om aan de slag te gaan met e-learning –aldus Masie- is het inzicht dat kennis een steeds belangrijker concurrentiemiddel is om binnen de nieuwe economie te kunnen overleven. Je moet als eerste op de markt zijn met een nieuw product/dienst. De enige duurzame voorsprong van een organisatie ten opzichte van haar concurrenten komt immers voort uit wat het gezamenlijk weet, hoe effectief het daar gebruik van maakt, hoe gemakkelijk het nieuwe kennis verwerft en gebruikt.

Zelf wil ik hier nog twee hoofdmotieven aan toevoegen:

1. Werknemers kunnen leren waar en wanneer zij dat willen: het materiaal is permanent beschikbaar –zelfs nadat de cursus of training is afgerond- en kan gemakkelijk worden geactualiseerd. Cursisten zijn "master of their own destiny", oftewel zij maken gebruik van deze hulpmiddelen, als zij daar behoefte aan hebben (just-in-time).
2. Verschillende werkvormen kunnen worden geïntegreerd in een krachtige leeromgeving (groepswork, demonstraties, FAQ, opdrachten, computer based training e.d.). Daardoor ben je in staat om beter in te spelen op de leerstijlen van werknemers.

#### **Maar leren mensen niet alleen door persoonlijk contact?**

In de "new economy" zullen persoonlijke contacten steeds virtueel worden. Mensen maken deel uit van gemeenschappen die niet plaatsgebonden zijn ("virtual communities"). Zij communiceren met collegae en personen met dezelfde interesse, ook al bevinden deze zich niet in dezelfde ruimte. Dankzij Internettechnologie hoeft communicatie zelfs niet simultaan plaats te vinden.

#### **Virtuele bedrijfsacademie: het concept**

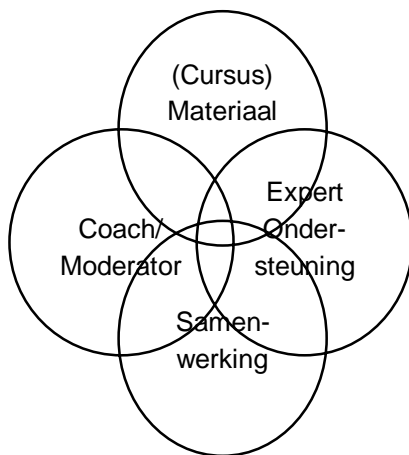
Binnen een virtuele bedrijfsacademie werken zittende medewerkers aan hun ontwikkeling. Het leren vindt echter, voor een groot deel, in "cyberspace" plaats. Personeelsleden werken aan hun competenties zonder noodzakelijkerwijs fysiek bij elkaar te komen. Zo leren administratieve krachten bijvoorbeeld online nieuwe applicaties te gebruiken, terwijl de afdeling sales op dezelfde wijze leert nieuwe producten te verkopen. Nieuwe medewerkers

volgen een inwerkprogramma voor een groot deel digitaal, terwijl collegae die afvloeien zich virtueel voorbereiden op hun nieuwe levensfase.

Zelfs afnemers en leveranciers kunnen toegang krijgen tot de virtuele bedrijfsacademie.

Externe consultants worden bijvoorbeeld online getraind in gangbare veiligheidsvoorschriften van de onderneming. De virtuele bedrijfsacademie wordt dan in de zogenaamde "supply chain" geïntegreerd (Masie, oktober 1999).

Door alleen gebruik te maken van Internettechnologie is nog geen sprake van een virtuele bedrijfsacademie. De volgende vier onderwijskundige componenten zijn hiervoor essentieel:



*Figuur 1: vier onderwijskundige componenten*

- **Cursusmateriaal**

Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een overzicht met leerdoelen, leesteksten, WBT/CBT-materiaal (computerbased trainingen), videofragmenten, Powerpoint-presentaties, animaties, opdrachten, voortgangstoetsen en geluidsfragmenten. Het materiaal is per cursus of training geordend, en verder uitgesplitst naar modules.

Dit materiaal kan ontwikkeld worden door de organisatie zelf, door uitgevers of door externe opleidingsinstituten. De organisatie zelf is eigenaar van dit materiaal of verkrijgt het materiaal in licentie.

- **Samenwerking.**

Cursisten kunnen leerstof in eigen tempo bestuderen. Maar zij werken ook samen met collega-cursisten aan opdrachten. Daarnaast zijn collega-cursisten de eerst aangewezen overlegpartners als men vragen heeft over opdrachten of instructiemateriaal.

- **Coach/moderator.**

Als een cursist start met een cursus, opleiding of training dan wordt hij gekoppeld aan een coach. Deze coach begeleidt de cursist in zijn leerproces. De coach volgt de vorderingen, geeft de cursist tips om beter te kunnen leren, stimuleert de cursist en draagt zorg voor een goed verloop van groepsdiscussies. Maar een coach helpt een cursist ook problemen op te lossen, die het leren belemmeren. Bijvoorbeeld als zijn afdelingshoofd de cursist -tegen afspraken in- geen gelegenheid geeft op de werkplek te leren. De coach kan werkzaam zijn bij het bedrijf, maar hij kan ook tijdelijk worden ingehuurd.

- **Expert.**

De expert is specialist op het vakgebied van de betreffende cursus. Hij kan door cursisten geraadpleegd worden als het cursusmateriaal, medecursisten en de coach<sup>2</sup> een vakinhoudelijke vraag niet kunnen beantwoorden. De expert is veelal een ervaren collega, gespecialiseerd in het onderwerp van de cursus of training. Het kan ook een productspecialist van een toeleverend bedrijf zijn of een hoogleraar op het betreffende vakgebied.

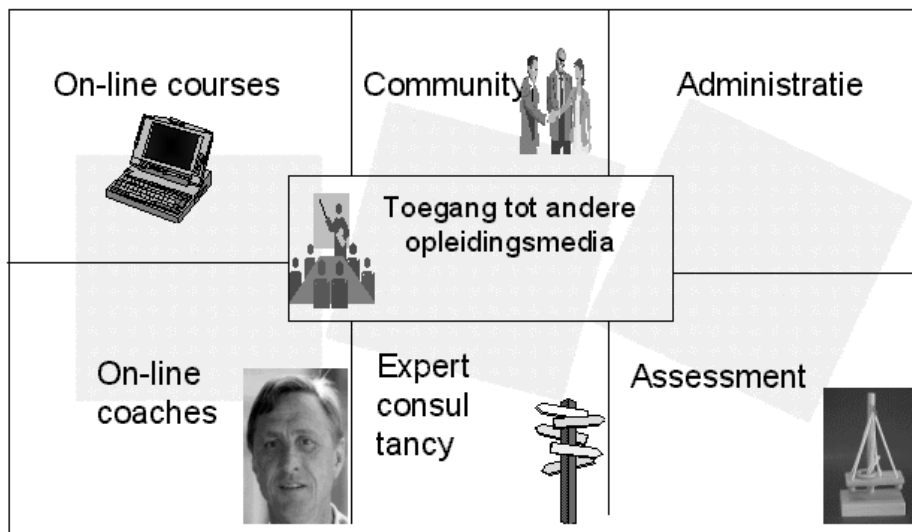
Deze vier onderwijskundige componenten komen virtueel bij elkaar in een "elektronische leeromgeving". Een elektronische leeromgeving (ELO, ook wel teleleer platform genoemd) creëert met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT) een omgeving die leerprocessen helpt plaats te vinden en organiseren. Een ELO doet een krachtig appèl op de lerende om op een (inter)actieve en constructieve wijze te leren (zie Onstenk & Meijer, 1998, p. 5-6). Cursisten kunnen via Internet de beveiligde ELO benaderen. Zij vinden hier verschillende cursussen, die elk weer onderverdeeld zijn in modules. Per module vinden werknemers er cursusmateriaal. Per cursus zijn er nieuwsgroepen, mogelijkheden om applicaties met collegae te delen en naslagwerken te vinden. Ook kunnen cursisten via deze ELO experts raadplegen en een virtueel spreekuur bezoeken van hun coach.

De daadwerkelijke inrichting van een ELO is overigens afhankelijk van de eisen en wensen van een organisatie.

Een virtuele bedrijfsacademie is nadrukkelijk meer dan een databank met computer-based trainingen. De samenwerking met andere cursisten en de aanwezigheid van een begeleider en expert bieden meerwaarde ten opzichte van CBT.

---

<sup>2</sup> De rol van coach en expert kunnen door één persoon vervuld worden. Vaak zal dat echter niet het geval zijn.



*Figuur 2: onderdelen virtuele bedrijfsacademie*

### **Kunnen meer traditionele manieren van leren het beste worden afgeschaft?**

Nee. Met name sociale en communicatieve vaardigheden (zoals conflicthantering of spreken in het openbaar) zullen niet volledig in een virtuele bedrijfsacademie geleerd kunnen worden. Daarnaast moeten cursisten over bepaalde digitale vaardigheden beschikken om via e-learning te leren.

Virtueel leren kan ook een prima aanvulling zijn op traditioneel aanbod. De cursus "op locatie" kan dan korter en intensiever verzorgd worden. Het voor- en natraject vinden dan online plaats.

### **De praktijk**

Fatima werkt op de IT-afdeling van een grote verzekeringsmaatschappij. Zij heeft onlangs een functioneringsgesprek met haar leidinggevende gehad. Haar baas ziet Fatima binnen de organisatie doorgroeien. Het is de bedoeling dat zij over een half jaar teamleidster wordt. Daarom wil zij de cursus "leidinggeven aan teams" volgen. Een coach van de afdeling HRM zal haar begeleiden bij het leerproces. Afspraken (o.a. over te behalen leerdoelen en intensiteit van de begeleiding) worden in een leercontract vastgelegd.

De verzekeringsmaatschappij heeft een virtuele bedrijfsacademie ingericht, die extern gehost wordt. Fatima "surft" via het world wide web naar de virtuele bedrijfsacademie. Met haar login naam en wachtwoord gaat zij naar binnen. In de online catalogus zoekt Fatima de cursus "leidinggeven aan teams" op. Zij klikt op de titel en gaat naar binnen.

De cursus bestaat uit een aantal modules. Module 1 gaat over leren in de leeromgeving. Omdat Fatima al vaker via de virtuele bedrijfsacademie heeft geleerd, slaat zij deze module over. Dat geldt ook voor andere onderdelen. Als lid van de ondernemingsraad heeft zij bijvoorbeeld de module "effectief vergaderen" al eens gevolgd.

Maar in onderdelen als "functioneringsgesprekken" en "teambuilding" kan zij haar energie behoorlijk kwijt. De verschillende modules kennen een vaste opbouw. Ze bestaan uit een overzicht met leerdoelen, een toets waarmee de voorkennis in kaart wordt gebracht, leeractiviteiten (die Fatima alleen of met mede-cursisten uitvoert; opdrachten, leerstof, e.d.) en een afsluitende toets.

Het cursusmateriaal bij deze cursus bestaat uit leesteksten, videofragmenten met John Cleese op een CDROM (aan te roepen via de elektronische leeromgeving), opdrachten, simulaties, live hoorcolleges (via videoconferencing) en voortgangstoetsen. Een enkele keer spreekt zij met andere cursisten en een expert af om specifieke onderdelen te oefenen (bijvoorbeeld een presentatie houden).

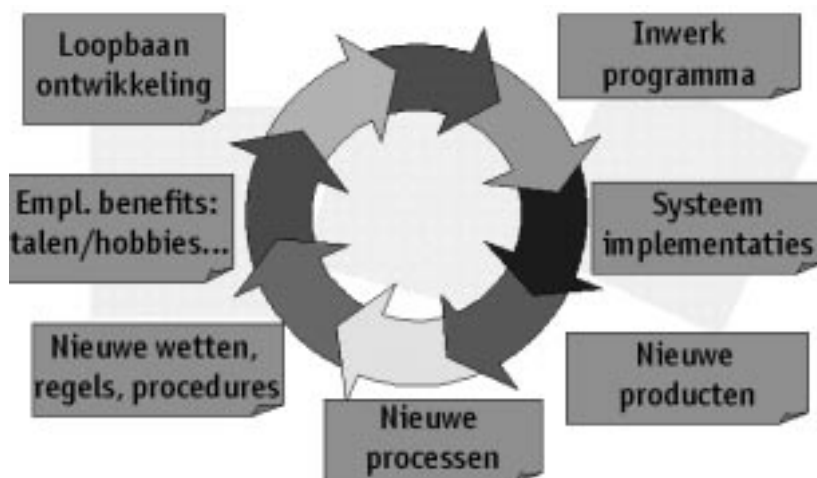
Als Fatima ergens niet uitkomt raadpleegt zij in eerste instantie haar collega-cursisten. Dat doet zij via een nieuwsgroep, en als zij tegelijkertijd met een collega-cursist online is -dat ziet zij op een scherm- ook via chat. Een enkele keer biedt dit geen oplossing. Zij benadert dan haar coach die Fatima helpt het probleem op een andere manier te bekijken. Daardoor kan zij verder.

Eén keer zakt de motivatie van Fatima weg: het is erg druk op haar werk waardoor de tijd om te leren in het gedrang komt. Haar coach neemt contact op met haar leidinggevende. Deze zoekt met Fatima naar een oplossing, zodat zij wat meer tijd krijgt om te leren.

Rond het onderwerp "omgaan met weerstanden" wil Fatima praktijkervaringen horen van een expert. In deze cursus staan drie experts ter beschikking. Zij spreekt met één expert -een directeur van een vestiging elders in het land- af om hierover te chatten. Tijdens deze sessie zetten zij het theoretisch kader af tegen de ervaringen van de expert. Dit leidt voor beiden tot nieuwe inzichten.

In totaal besteedt Fatima 80 uur aan deze cursus, waarvan 40 uur in eigen tijd. Zij heeft er uiteindelijk drie maanden over gedaan. In een persoonlijk gesprek met haar coach evalueert zij het proces en de resultaten. Beiden zijn tevreden.

Fatima gebruikt de leeromgeving hierna als naslagwerk en om haar kennis up to date te houden. Vooral de virtuele contacten met haar voormalige medecursisten zijn waardevol. Regelmatig wisselen zij ervaringen uit. En één keer per jaar treffen ze zich om ergens te gaan eten.



Figuur 3: mogelijke content virtuele bedrijfsacademie

## **Tot slot**

De opzet van een virtuele bedrijfsacademie zal planmatig en goed doordacht moeten gebeuren.

Vooraf visieontwikkeling ten aanzien van leren met behulp van Internettechnologie (en de relatie met het strategisch opleidingsbeleid van een organisatie) is daarbij van belang. De techniek werkt vaak drempelverhogend. Dit verdient de nodige aandacht, maar mag nooit "leidend" zijn.

Vorbereiding van coaches is echter essentieel. Coaches vormen een belangrijke spil in het succes. Net als de docent binnen klassikaal onderwijs, maar dan anders.

Wilfred Rubens, consultant Siennax  
wilfred.rubens@siennax.com  
<http://www.siennax.com>

## **Gebuurkte literatuur**

Masie E. (19 oktober 1999), "Supply Chain Learning – Training Customers & Suppliers", the MASIE center, <http://www.masie.com>

Onstenk, J. en Meijer, J. (1998), "De elektronische leeromgeving in de BVE-sector", Den Bosch: CINOP.