

Leermanagement – een taakanalyse

Leermanagers in langdurige opleidingsprogramma's begeleiden individuele deelnemers en de leergroep. Waar bestaan de activiteiten van leermanagers uit en hoe vullen zij hun rol in?

Kilian Bennebroek Gravenhorst & Marguérithé de Man

Langdurige opleidingsprogramma's voor professionals vragen om specifieke begeleiding. Zulke programma's kennen eigen leerconcepten die gaan over het aanbod van de leerstof en gebruik door deelnemers. Grofweg variëren die leerconcepten van kennisgeoriënteerd tot ervaringsgericht. Wetenschappers, docenten, trainers en adviseurs zorgen voor de invulling van het leerconcept in een opleiding. Ons opleidingsinstituut werkt vanuit een integraal leerconcept. Daarin hebben leermanagers als taak om deelnemers maximaal te begeleiden in het realiseren van het streefbeeld waar zij gedurende de opleiding naartoe werken. Impliciet heeft elke leermanager een idee over wat die taak inhoudt en weet hij wat er komt kijken bij de invulling ervan. Vier leermanagers wilden precies weten wat ze doen en onderzochten hoe zij werken met leergroepen van professionals.

Integraal leerconcept gericht op ontdekkend leren

Organisatieprofessionals zoals leidinggevendenden, adviseurs, projectleiders en verandermanagers kunnen kiezen uit een breed spectrum van kortere en langere opleidingen. Bij langdurige opleidingsprogramma's varieert het aanbod van hooglerarenreeksen over een bepaald vakgebied tot lesprogramma's in specifieke methoden of trainingen gericht op het versterken van professionele competenties. Daarnaast zijn er de opleidingen die zich richten op persoonlijke ontwikkeling, al dan niet in relatie tot de werksituatie. Universiteiten, instituten en individu-

ele aanbieders verzorgen deze opleidingen voor professionals met werkervaring die verder willen leren. De ene opleiding werkt vanuit een leerconcept dat is gericht op het overdragen van kennis. Deelnemers worden geacht die kennis te vertalen naar hun eigen werksituatie. De andere opleiding werkt juist vanuit een praktische invalshoek en richt zich op leren door te doen. Een leerconcept kan ook gericht zijn op beter functioneren in het werk door reflectie en ontwikkeling van zelfkennis. En er zijn opleidingen die zich juist richten op de combinatie theorie en praktijk, bijvoorbeeld door actieonderzoek een centrale plek te geven in hun leerconcept.

Het leerconcept dat wij onderzochten kent drie zogenaamde leerlijnen die gericht zijn op vakontwikkeling, organisatieontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Bij vakontwikkeling gaat het om de theorie en praktijk van het vakgebied dat

Deelnemers krijgen inzicht in hoe zij zelf een instrument zijn in hun professionele context

centraal staat in de opleiding, zoals organisatieinrichting, organisatieverandering, leidinggeven of ondernemerschap. Bij organisatieontwikkeling gaat het om toepassing van de leerstof in de eigen werksituatie. Daarmee dragen deelnemers tijdens het volgen van de opleiding bij aan het ontwik-

kelen van hun eigen organisatie. Bij persoonlijke ontwikkeling gaat het erom dat deelnemers inzicht krijgen in hoe zij zelf een instrument zijn in hun professionele context. Het verbinden van deze drie leerlijnen leidt tot een integraal leerproces waarin evenwichtige aandacht is voor kennis over het vak, toepassing in het werk en de competenties van de deelnemer. Smid (2002) heeft eerder beschreven wat er komt kijken bij het ontwerpen van dergelijke integrale programma's. In dit artikel concentreren wij ons op de begeleiding ervan.

Streefbeeld

Om invulling te geven aan het integrale leerconcept vragen wij van deelnemers om een streefbeeld te ontwikkelen waarin zij stappen zetten op de drie leerlijnen. Elke deelnemer doet dat individueel. In zo'n streefbeeld geeft een deelnemer aan welke vakontwikkeling hij relevant vindt, in relatie tot zijn aanvangsniveau, specifieke belangstelling en werkcontext. Die werkcontext is gerelateerd aan de ontwikkeling in de eigen organisatie waar de deelnemer met de opleiding aan wil bijdragen. Dat is bijvoorbeeld doordat de deelnemer een rol speelt in een ontwerpteam of een veranderproject. In het streefbeeld gaat het dan om wat hij in die werksituatie wil bereiken gedu-

over vakinhoudelijke thema's, aangevuld met bijvoorbeeld begeleide intervisie in kleine groepen en praktijkopdrachten. In elk programma krijgt dit stramien een eigen invulling. In het ene programma maken deelnemers een professioneel handboek, in het andere maken zij een nieuw organisatieontwerp en in weer een ander programma ontwikkelen deelnemers gedurende het jaar een nieuw 'product' dat bij hen past en dat ze in de markt gaan zetten. In elk programma bieden wij vakliteratuur, nieuwe en beproefde wetenschappelijke theorieën en concepten en verhalen uit de praktijk. Wetenschappers, docenten, ervaren practitioners en experts uit andere domeinen leveren input. Tijdens de bijeenkomsten staat het verbinden van die input met de werksituatie van de deelnemers en hun persoonlijke ontwikkeling centraal. Ook gaat het daar en op andere momenten over inzichten uit intervisie, samenwerking, groepsdynamiek, experimenteren met ander gedrag en persoonlijke ontwikkelprofielen. In alle groepen organiseren de deelnemers ten minste een van de bijeenkomsten rond een zelfgekozen thema.

De taak van de leermanager

Ons opleidingsinstituut biedt ook een leermanager. Zijn primaire taak is om de individuele deelnemer te helpen bij het ontwikkelen en realiseren van een persoonlijk streefbeeld gebaseerd op het leerconcept en bij het optimaal gebruikmaken van de aangeboden leermiddelen. Werken met een streefbeeld waarin de drie leerlijnen voorkomen is voor de meeste deelnemers nieuw. Hun referentiepunt is vaak een lineaire manier van leren, waarin een ding tegelijk aan bod komt, bijvoorbeeld eerst de theorie (van algemeen inleidend naar specifiek) en dan praktijk (van ontwerp naar uitvoering). De aangeboden leermiddelen zijn niet vanzelfsprekend verbonden met een van de leerlijnen. Boeken lijken voor deelnemers te horen bij vakontwikkeling, maar kunnen ook bruikbaar zijn voor de andere twee leerlijnen. Bovendien is het aanbod groter dan een individuele deelnemer (direct) kan gebruiken. En het aanbod is meervoudig. Wij werken niet met één leidende visie op het vakgebied, maar allerlei verschillende en soms tegenstrijdige invalshoeken. Deelnemers leren zich daartoe verhouden en te gebruiken waar zij mee kunnen werken en te bewaren wat mogelijk geschikt is voor later. De leermanager is gedurende alle bijeenkomsten aanwezig. Tijdens en tussen de bijeenkomsten doet hij wat nodig is om het leerproces van de deelnemers zo goed mogelijk te ondersteunen.

Van Argyris (1991) weten we dat het ingewikkeld is om professionals te laten leren. Defensieve routines zijn moeilijk te doorbreken en de *espoused theories* van professionals zien er mooier uit dan

De deelnemer heeft de regie over zijn eigen leerproces

rende en na de opleiding. Meestal gebeurt dat in overleg met of in opdracht van de werkgever of klant. Bij persoonlijke ontwikkeling gaat het over wat er wenselijk is in relatie tot het betreffende vakgebied en de werksituatie. Dat gaat bijvoorbeeld over een meer prominente of andere rol innemen. In het streefbeeld geeft de deelnemer aan welke beweging hij wil maken op het persoonlijk-professionele vlak. Leermanagers gaan na of de drie lijnen en hun verbinding aan de orde komen in het streefbeeld. Het streefbeeld is geen leerdoel, maar een dynamisch hulpmiddel om het leren te richten. Daarbij heeft de deelnemer de regie over zijn eigen leerproces. Gedurende de opleiding doen de deelnemers ontdekkingen en wijzigen hun streefbeelden. Er vindt aanscherping plaats, sommige gaan een andere kant op en andere zelfs overboord.

Ons opleidingsinstituut biedt deelnemers een grote hoeveelheid leervormen en leermateriaal. De meeste opleidingsprogramma's werken met groepen van zo'n twintig deelnemers en hebben een doorlooptijd van een klein jaar. Een programma bestaat uit één- of meerdaagse bijeenkomsten

Werken met een lerend systeem: de leer groep	
<i>Primaire focus</i>	
Leergroep van 16-20 individuele deelnemers	De deelnemers in de leergroep zijn de primaire focus van de leermanager. Die heeft aandacht voor het leren van individuele deelnemers en van de leergroep.
<i>Subsystemen die om verbinding vragen</i>	
Formele en informele subgroepen	De leergroep wordt vaak onderverdeeld in vier begeleide intervisiegroepen. Daarnaast ontstaan losere en vastere informele groepjes. Gedurende het programma krijgen deze groepen een eigen dynamiek. De leermanager heeft oog voor de relatie met de leergroep.
Leergroep en docenten en gasten	De leermanager bereidt de bijeenkomsten voor met de docenten. Hij zorgt voor verbinding tussen docent en groep (zowel inhoudelijk als procesmatig) en hij legt inhoudelijke verbindingen tussen de opeenvolgende docenten.
Leergroep en het opleidingsprogramma en andere programma's	Een leergroep staat niet op zichzelf. Van sommige opleidingsprogramma's starten meer leergroepen per jaar. De programmamanager gaat over het opleidingsprogramma en de leermanager over de leergroep. Zij wisselen intensief uit en zorgen voor verbindingen over leergroepen heen. De programmamanager zorgt voor verbinding met andere programma's.
Deelnemers en hun organisatie en klanten	De werksituatie van deelnemers speelt een wezenlijke rol in de leergroep. De leermanager bevraagt de deelnemer op de verbindingen tussen zijn werkpraktijk en het opleidingsprogramma. Hij daagt de deelnemer uit om te experimenteren. Hij vraagt steeds aandacht voor de verbinding tussen denken en doen.
Deelnemers met hun thuissituatie en sociale netwerk	De thuissituatie en het sociale netwerk behoren in principe niet tot het domein van de leermanager, maar ze hebben vaak zijn aandacht. Is er in de persoonlijke situatie iets aan de hand, dan neemt vrijwel altijd het leervermogen van de deelnemer af. De leermanager ondersteunt de deelnemers waar nodig en gewenst.
Zorgdragen voor processen	
<i>Processen in de groep</i>	
Groepsdynamiek en leren	De leermanager zorgt gemiddeld voor de individuele leerprocessen van twintig deelnemers die verantwoordelijk zijn voor hun eigen leren. Dat gebeurt in een grotendeels collectieve leeromgeving en daarom is de leergroep ook een onderdeel van dat leren. Groepsontwikkeling en groepsdynamiek zijn geen doel op zichzelf, maar ze maken onlosmakelijk deel uit van de effectiviteit van het leren dat plaatsvindt. De leermanager speelt hierin een rol door hieraan expliciet aandacht te geven.
Leren en werken	De ambitie is dat het leren in de leergroep zichtbaar effect oplevert in de werksituatie van deelnemers. Daarom is aandacht nodig voor het proces van toepassen, oefenen, experimenteren en reflecteren. Deelnemers delen eigen ervaringen en leren van ervaringen van anderen.
Doorgaand contracteren	Gedurende de leergang vindt een voortdurend proces van contracteren plaats met deelnemers en andere actoren (docenten, gasten, leidinggevenden). Streefbeelden ontwikkelen zich gedurende de opleiding, werksituaties wijzigen, afspraken en rolverdeling met docenten zijn niet op voorhand volledig vast te leggen. In veel programma's vindt halverwege een tussengesprek plaats waarin de leermanager en deelnemer het leercontract onder de loep nemen.
Begeleiden en beoordelen	Soms trekt de leermanager fluwelen handschoenen aan, een andere keer is streng optreden nodig. De leermanager gaat na of de deelnemer aan de eisen van het programma voldoet en zich ontwikkelt in de richting van zijn streefbeeld. Een aantal programma's kent een assessment aan het einde, vaak door externe beoordelaars. De leermanager bepaalt of de deelnemer daaraan kan deelnemen.
<i>Processen om de groep</i>	
Organiseren en regelen	Een niet te onderschatten en belangrijk proces, omdat het voorwaarden schept voor het leren. Organiseren en regelen betreft de communicatie, het materiaal, de leerhulpmiddelen, de locatie, de planning, de wijzigingen, de docenten, etc. Gaat hier wat mis, dan is er veel gedoe. De leermanager vormt hier de intermediair naar de secretariële ondersteuning en naar de programmamanager.
Onderhouden en verbeteren	Dit gebeurt klein in de leergroep en groter in relatie naar het opleidingsprogramma. Dan gaat het ook om onderhoud en ontwikkeling van het leerconcept en de programma-inhoud. Leermanagers vervullen ook een rol in de externe positionering van het opleidingsprogramma en bij de werving van nieuwe deelnemers.
Vervullen van verschillende rollen	
Leider van het leerproces	Aan de start van het programma doet de leermanager de intake en op de eerste bijeenkomst start hij het proces van leren met een groep. Gaandeweg wordt het leerproces in de groep een meer gezamenlijke verantwoordelijkheid van leermanager en deelnemers.
Leer- en ontwikkelcoach	Voor de individuele deelnemer is de leermanager degene die vanaf de start tot het einde van het programma permanent en nauwkeurig volgt hoe het leren gaat. Met kleine en soms grote ingrepen stuurt hij mee of bij in de richting van het streefbeeld, dan wel in het bijstellen daarvan.
Belichaming van het vak	De leermanager is ook rolmodel. Hij probeert in zijn doen en laten als professional en als persoon uit te dragen waar het vak over gaat, door voorbeeldgedrag te laten zien. De leermanager doet dat door moeilijke kwesties in de groep of de werksituaties van deelnemers systematisch te analyseren en oplossingen aan te dragen.

Tabel 1. Invulling van Leermanagement

hun werkelijke gedrag. Het integrale leerconcept van ons opleidingsinstituut biedt allerlei ontspanningsmogelijkheden. Een deelnemer kan zich bijvoorbeeld gretig nieuwe vakinhoud eigen maken zonder deze toe te passen in zijn werk. Het is daarom noodzakelijk om een leermanager te hebben die helpt om scherp te zijn op invulling van ons leerconcept. Dan is het ook goed om te weten wat die doet om dergelijk leren te ondersteunen.

Wat doen leermanagers precies?

Nieuwe leermanagers maken zich het werk eigen door de eerste keer een groep samen met een er-

Er is geen taakomschrijving of gedeelde rolopvatting waartoe leermanagers zich kunnen verhouden

varen collega te begeleiden. Er is geen taakomschrijving of een gedeelde rolopvatting waar leermanagers zich toe kunnen verhouden. In de samenwerking met een ervaren collega maken de twee leermanagers in een eenmalige overdrachtssituatie expliciet wat ze waarom doen. Wij hadden behoefte om dat uitgebreider te doen. Wij leren onze deelnemers te reflecteren op hun handelen als professional en hun overwegingen te expliciteren. Dat moeten wij dan zelf ook doen als het over leermanagement gaat. Dat is relevant om binnen ons opleidingsinstituut in gesprek te gaan over hoe wij de begeleiding van de programma's invullen. Ook hopen wij dat het andere opleiders uitnodigt om te delen hoe zij dat doen.

Vier leermanagers startten zelf een intervisiegroep, twee hebben jarenlange ervaring, twee hebben enkele groepen zelfstandig begeleid. In eerste instantie is de intervisiegroep bedoeld om op het eigen functioneren te reflecteren. Daaruit ontstaat een onderzoeksvraag: wat houdt het werk van de leermanager precies in? Gedurende een jaar krijgen wij in tien bijeenkomsten meer zicht op wat leermanagement behelst. Wij krijgen daar zicht op door elkaar te bevragen op hoe ieder zijn taak invult. Eenvoudige hulpvragen daarbij zijn: wat doe je, hoe doe je dat, waarom doe je dat, wanneer doe je dat, met wie doe je dat, wanneer doe je het niet?

Meer zicht op de begeleiding door de leermanager

Tabel 1 bevat een analyse van de wijze waarop wij binnen ons opleidingsinstituut het leermanage-

ment invullen. De analyse is besproken met de programmastaf en met de andere leermanagers. Hun feedback is verwerkt in onze ordening.

Het werk van de leermanager bestaat uit twee hoofdactiviteiten

Het werk van de leermanager bestaat uit twee hoofdactiviteiten:

- In *werken met een lerend systeem* gaat het vooral om verbinden. De leermanager koppelt de betrokken subsystemen aan het leren van de individuele deelnemers. Dat gebeurt door deelnemers te helpen om in elk subsysteem condities te creëren voor het eigen leren. Ook heeft de leermanager oog voor de koppeling tussen leren en werken, zodat het leren zich ook vertaalt in leveren op het werk.
- In *zorgdragen voor processen* gaat het om processen die het leren van deelnemers ondersteunen en om processen die organisatorische en kwalitatieve randvoorwaarden scheppen voor de leergroepen. Door aandacht te hebben voor deze processen helpt de leermanager de deelnemers om het leren in het heden te laten plaatsvinden en op zichzelf te richten. Dat voorkomt vooruitschuiven (dat ga ik doen als het rustiger is of na de opleiding) en afschuiven (dat ligt aan de organisatie, daar heb ik geen invloed op).

Tijdens de invulling van die activiteiten is de leermanager gericht op het *vervullen van verschillende rollen*. Het is daarbij belangrijk om te kunnen schakelen. Dat zorgt ervoor dat de deelnemer steeds meer de leiding gaat nemen in het eigen leerproces en dat hij zich ontwikkelt in de richting van het streefbeeld. Ook maakt de leermanager zichtbaar hoe hij zelf het vak uitoefent, wat voor deelnemers werkt als voorbeeld en inspiratie.

Deze analyse laat zien dat de leermanager vooral bezig is met verbinden en schakelen, waarbij de focus op het heden ligt. Hij houdt zorgvuldig in de gaten welk systeem of proces op de voorgrond treedt dan wel aandacht nodig heeft. Hij let op dat het leren geen vlucht naar voren neemt, maar in het hier en nu plaatsvindt. En hij kijkt vanuit welke rol hij de individuele deelnemer of de leergroep zo goed mogelijk kan ondersteunen.

Een interessante ontdekking is dat het lastig bleek om tot een ordening te komen van wat wij doen. De meest voor de hand liggende ordening is om de drie leerlijnen te volgen uit het leerconcept dat wij onderzochten. Wij begonnen met het

koppelen van onze activiteiten aan de drie leerlijnen. Een eerste belangrijke reden dat die niet werkt als ordening is dat slechts een gedeelte van wat wij doen direct verband houdt met die leerlijnen. Een tweede reden is dat wij tijdens het leren vooral de verbinding tussen de drie leerlijnen nastreven. Activiteiten ordenen op die leerlijnen trekt dan uit elkaar wat wij juist gelijktijdig doen. Wat ook meespeelt is dat wij werken volgens het principe dat je doet wat nodig is om het leren van deelnemers te stimuleren en niet volgens een vooraf bepaalde taakomschrijving. De tabel geeft dus belangrijke en vaker voorkomende activiteiten weer die wij achteraf hebben geïdentificeerd uit onze gesprekken over hoe wij te werk gaan. Nu ze op papier staan kunnen wij ze natuurlijk vooraf gebruiken.

Bruikbaarheid van de inzichten

Intern zijn deze inzichten al bruikbaar gebleken voor een gesprek met de staf. Meestal is leermanagement een onderwerp in een twee- of drie-gesprek en gekoppeld aan vragen rond een specifieke deelnemer of groep. De ordening maakt het makkelijker om met de gehele staf over leermanagement van gedachten te wisselen. Daarbij gaat het zowel over het analyseren van het werk van de leermanager als over de vraag hoe wij als opleidingsinstituut het leren van onze deelnemers nog beter kunnen ondersteunen. Expliciet maken waar je begeleiding precies uit bestaat betekent ook dat je gericht feedback kunt vragen van deelnemers. Wij zijn daar inmiddels mee begonnen in nieuwe groepen. Zo krijgen wij nauwkeuriger zicht op onze effectiviteit en voegen wij een nieuwe dimensie toe aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid die de leermanager en deelnemers hebben voor het leren.

Wij dragen graag uit dat onze invulling van leermanagement waardevol is. Daarom delen wij onze kennis en ervaring. Andere opleiders kunnen een vergelijking maken met de manier waarop zij het leren van hun deelnemers begeleiden. Voor grote organisaties met eigen academies, universiteiten en hogescholen met praktijkgerichte opleidingen kan een variant van onze leermana-

Wij delen onze kennis en ervaring

ger helpen om de verbinding naar de werkpraktijk te maken. Voor HRD-adviseurs en -verantwoordelijken maakt onze invulling zichtbaar hoe leren in langdurige programma's eruit kan zien en wat er speelt in de opleidingen waar zij deelnemers heen laten gaan. Het kan helpen bij de

keuze voor een leerconcept dat past bij de specifieke leerbehoefte van een deelnemer en het rendement dat de organisatie verwacht.

Tot slot nodigen wij vakgenoten uit om een dialoog aan te gaan over vormen van leermanagement. Uit opleidingsbrochures en via contacten weten wij dat er andere instituten zijn die ook werken met leermanagers. Hoe ziet jullie invulling eruit, wat zijn overwegingen bij het inzetten van persoonlijke begeleiding? Welke keuzes maken jullie en wat zijn ervaringen bij het ondersteunen van leertrajecten? Wie doet het op een hele andere manier? Wij zijn ook een kennisgemeenschap gericht op delen van inzichten en het verder ontwikkelen van het vak. Dat kan door het gesprek te voeren in O&O met een reactie of een volgend artikel. Het kan ook door contact met ons op te nemen en samen te kijken naar andere vormen. Uiteraard krijgen de lezers dan bericht van de uitkomst en mogelijkheden om deel te nemen. ●

Literatuur

- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. **Harvard Business Review**, 69, pp. 99-109.
- Smid, G.A.C. (2002). Het ontwerpen van leeromgevingen voor organisatieprofessionals. In: **Handboek Effectief Opleiden (5.10)**, pp. 1-19.
- Smid, G.A.C. (2002). Universiteiten op nieuwe markten. Vijf regels voor het ontwerpen van nieuwe leeromgevingen. In: **Opleiding & Ontwikkeling**, 10, pp. 5-8.



Dr. Kilian M. Bennebroek Gravenhorst CMC is organisatieadviseur bij PlusPulse en associé bij Sioo. Zijn expertise is het ontwerpen en begeleiden van complexe organisatieontwikkeling en leertrajecten. E-mail: info@pluspulse.nl



Drs. Margu erithe C. de Man MCM, CMC is programmamanager bij Sioo. Haar expertise is het ontwerpen van leeromgevingen voor professionals en innovatie van dienstverlening door professionals. E-mail: man@sioo.nl

Medeonderzoekers

Chris van Wijk MWO, zelfstandig organisatieadviseur en programmamanager bij Sioo. Expertise: samenwerkings- en ontwikkelingsvraagstukken in organisaties, leren van professionals. E-mail: info@chrisvanwijk.nl

Drs. Rosemarijn Koenen MMC MCM, zelfstandig organisatieadviseur en leermanager bij Sioo. Expertise: zelfreflectie en creativiteitsbevordering. E-mail: ro.koenen@planet.nl