

# OOK VAN IN HET KUN JE LEREN!

VOORKEUREN IN HET LEREN SERIEUS NEMEN

MANON C.P. RUIJTERS EN P. ROBERT-JAN SIMONS

**ONDANKS DAT ER VOORTDUREND NIEUWE LEERVORMEN ONTSTAAN, BEREIKEN DEZE DE PRAKTIJK NIET OF NAUWELIJKS. ONS INZIENS LIGT DAT MET NAME AAN EEN GEBREK AAN TAAL EN DAARUIT VOLGEND EEN ONMOGELIJKHEID OM ONDERBOUWDE KEUZES TE MAKEN: WAT 'KRIJG JE EIGENLIJK' BIJ EEN 'COMMUNITY' OF EEN 'ACTIE-LEERTRAJECT', WANNEER WERKT HET EN VOOR WIE? EEN ARTIKEL OVER 'LANGUAGE OF LEARNING'.**

Heeft u zich wel eens afgevraagd hoe het toch komt dat in zoveel persoonlijke ontwikkelingsgesprekken gekozen wordt voor opleiding of coaching? Heeft u zich er wel eens over verbaasd dat Management Development-trajecten bij heel verschillende organisaties, opvallende overeenkomsten vertonen in hun opbouw, terwijl ze hele verschillende doelen nastreven? Kijken we naar het organiseren van leren en ontwikkeling in organisaties, dan zien we een opvallende eenvoudigheid. Ons inziens ligt dat met name aan een gebrek aan taal en daaruit volgend een onmogelijkheid om onderbouwde keuzes te maken.

Om deze reden werken wij aan een gedachtegoed dat de naam 'Language of Learning' heeft meegekregen. Dit gedachtegoed is gericht op:

- het vergroten van inzicht in leren; voor medewerker, manager en HRD-er
- het maken van keuzes in leerinterventies. Wat werkt voor wie met het oog op een bepaalde ontwikkeling, verandering, innovatie,...

Het uiteindelijke doel is om leren en ontwikkelen op een effectieve en efficiënte manier te laten bijdragen aan de organisatieontwikkeling enerzijds en het welbevinden en de persoonlijke groei van de werknemers anderzijds.

De taal die zich ontwikkelt, is gericht op orde in de veelheid van leerinterventies die er zijn ontstaan, op inzicht in het eigen leren, op gesprekken met managers over leren van hun medewerkers en hun team, op vertalingen van strategische doelen naar individuele en collectieve ontwikkeling, op het bouwen van passende leerarrangementen en leerarchitectuur. Onder leerarchitectuur verstaan wij het geheel aan impliciet en expliciet leren in een organisatie en alle interventies die daarop gericht zijn.

## MANIEREN VAN LEREN

Zo gewoon als 'leren' is, zo moeilijk blijkt het praten erover. Het woord heeft veel verschillende nuances en betekenissen. We gebruiken het als aanduiding voor wat in een opleidingslokaal gebeurt, tijdens het werk of op andere momenten van je leven; voor individuele of juist gemeenschappelijke activiteiten; voor wat intuïtief gebeurt of doelgericht. Het leren heeft voor verschillende mensen verschillende betekenissen.

Daarbij komt dat mensen op verschillende manieren leren. Ze hebben verschillende omgevingen waarin ze graag leren en hebben verschillende denkgewoonten. Deze verschillen in voorkeuren en gewoonten in het leren zijn het gevolg van iemands 'leergeschiedenis' (hoe werd er op school en thuis omgegaan met het leren), en wordt ongetwijfeld ook bepaald door zaken als cultuur, leeftijd en persoonlijkheid. Voorkeuren

# DIEPE SPRINGEN

en gewoonten zijn redelijk stabiel, maar liggen niet vast. Een nieuwe werkomgeving, een nieuwe fase in iemands ontwikkeling, en ook inzicht in het eigen leren kunnen veranderingen in het leren tot stand brengen.

Net zomin als er één betekenis is voor het leren, of één manier van leren, is er één manier om het leren te organiseren. Zo zijn er trainingen, leerprojecten, communities en learning on the job. Daarbij is actieleren niet 'beter' dan opleiden, en gaat probleemgestuurd onderwijs niet boven het klassieke onderwijs. De beste manier om hét leren te organiseren bestaat niet. Wel kunnen we zoeken naar een match tussen wat er geleerd moet worden, wie het moet / wil leren, waar het geleerd moet worden en hoe we dat dan het beste inrichten.

## VOORKEUREN IN LEREN

Om keuzes te kunnen maken voor passende leerinterventies is het noodzakelijk voorkeuren in het leren (van individuen en groepen) te kunnen herkennen en typeren. Om deze reden hebben wij de grootste verschillen in voorkeuren, zeg maar 'de geloofsovertuigingen' die er zijn rond het leren, getypeerd in vijf metaforen:

- kunst afkijken
- participeren
- kennis verwerven
- oefenen
- ontdekken

Deze voorkeuren vormen samen één van de onderdelen van de Language of Learning. Wij bespreken achtereenvolgens kort deze vijf voorkeuren.

### *Leren hoeft niet altijd in een veilige omgeving: kunst afkijken*

Leren wordt vaak geassocieerd met rust en veiligheid. Kunst afkijken floreert echter onder spanning. Bij deze leerders vormt de dagelijkse praktijk de beste leeromgeving en die is hectisch, vrij onvoorspelbaar en constant in beweging. Ze leren door goed te observeren, en van anderen te horen wat werkt. Ze analyseren wat wel en niet tot succes leidt en wat bruikbaar is, en passen dat zelf toe. Het spreekt waarschijnlijk voor zich dat deze leerders niet gemotiveerd raken door een spel- of oefensituatie. Dit wordt al snel ervaren als 'kinderspel'. De uitspraak 'van fouten kun je leren' is aan hen niet echt besteed.

### *Samen sterk: participeren*

Leren is in het verleden vaak gezien als een individueel proces. Steeds vaker wordt echter de sociale kant van het leren onderstreept. Leren doe je met en van elkaar. Kennis is niet iets objectiefs, iedereen heeft zijn eigen betekenis, door erover te praten kom je tot een gezamenlijke betekenis. Mensen die juist samen met anderen goed tot leren komen, hebben het sparren nodig om eigen ideeën helder te krijgen en aan te scherpen. Je wordt gedwongen om iets onder woorden te brengen. Bij 'participeren' word je gevoed door reacties en ideeën van anderen.

### *Willen weten wat er bekend is: kennis verwerven*

Alhoewel veel begeleiders en docenten op zoek zijn naar manieren om theorie dichter bij de praktijk te brengen en uit de greep van het klassieke systeem te komen, zijn er ook mensen die juist een grote voorkeur hebben voor overdracht van kennis. Zij hechten aan onderwijs verzorgd door 'vakmensen', docenten die hun vak goed

**Leren doe je niet alleen tijdens een opleiding, leren doe je continu. Niet leren bestaat niet. Dit bewustzijn maakt dat veel geleerd wordt uit de dagelijkse gang van zaken.**

beheersen. Of zij verdiepen zich graag in vakken en zijn thuis te vinden met een boek op de bank. Kennis speelt dus een belangrijke rol bij leren.

### *Ruimte om iets uit te proberen: oefenen*

Oefenen is naast kennis verwerven, wellicht de bekendste leercontext. Uitgangspunt is een omgeving die veilig genoeg is om fouten te mogen en durven maken. En een beperkte mate van complexiteit, zodat je je aandacht kunt richten op datgene wat je nog moet leren. Bovendien moet er voldoende rust zijn om te kunnen komen tot reflectie. Belangrijk is dat er iemand naast staat die het leren kan begeleiden, situaties kan vereenvoudigen, op dingen kan wijzen of juist iets kan aanreiken dat je weer een stap verder brengt. Fouten vormen een bron van informatie om van te leren.

### *In het diepe springen: ontdekken*

Ontdekkend leren gaat ervan uit dat leven en leren synoniemen zijn. Leren doe je niet alleen tijdens een opleiding, leren doe je continu. Niet leren bestaat niet. Dit bewustzijn maakt dat veel geleerd wordt uit de dagelijkse gang van zaken en de onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen. Leren in een officiële leer-situatie (zoals een opleiding of workshop) is vaak te beperkend, te voorgestructureerd. Deze leerders zoeken graag hun eigen weg. Dat hoeft niet noodzakelijkerwijs de meest efficiënte weg te zijn, als het maar de meest interessante is. Gaat het om het willen bouwen en de drang naar creativiteit, of de kritische blik, centraal staat het zelf willen uitvinden.

## OVERLAP

De voorkeuren zijn niet strikt van elkaar te scheiden. Juist door te letten op overlap, worden de verschillen scherper zichtbaar. We geven een tweetal voorbeelden:

Een duidelijke overlap zit er tussen kunst afkijken en ontdekken. Beide staan met twee benen in de complexiteit van het echte leven. Ontdekkers willen iets echter aan den lijve ondervinden – zelf doen – eigen betekenis geven. De kunst-afkijkers zijn eerder gericht op effectiviteit: ‘werkt het? dan ga ik dat ook doen!’

Kennisverwerven en oefenen zijn bekende, bijna klassieke beelden over leren. Daarmee bedoelen we dat we ze veel terugzien in georganiseerde vormen van leren. Waarbij het kennis verwerven dan meer gericht is op het te weten komen en het oefenen eerder experimenterend nieuwe dingen leert. Beide hebben ook een ‘werkplek’-variant; denk maar aan het kennis vergaren rond een nieuw vraagstuk, al dan niet ondersteund door internet en het gericht oefenen op de werkplek, al dan niet met begeleiding.

## KWALITEITEN

Elk van deze voorkeuren heeft eigen kwaliteiten, dingen die in de betreffende context gemakkelijker te leren zijn dan in de andere. Het leren van vaardigheden kan bijvoorbeeld gemakkelijk in de context van ‘het oefenen’. Organisatiespecifiek handelen – zo doen wij dat hier – (bijvoorbeeld rond leidinggeven en klantgerichtheid) is heel effectief te leren in de context van het ‘kunst afkijken’.

Elk van deze contexten heeft ook z'n eigen vormen. Training past bijvoorbeeld goed bij het ‘oefenen’, terwijl intervisie hoort bij het ‘participeren’.

## TOEPASSINGEN

Met behulp van deze contexten kun je in kaart brengen:

- onder welke condities iemand het liefste tot leren komt – en dus hoe je een persoonlijk ontwikkelingsplan verder handen en voeten geeft;
- wat de gedeelde visie op leren is binnen een academie of afdeling opleidingen ;
- welke voorkeuren deelnemers aan een bepaald leertraject hebben, en hoe het leertraject georganiseerd is/ zou kunnen worden. Dan kunnen we dus zien wat weerstand oproept of hoe we effectiviteit kunnen vergroten;
- welke voorkeuren door een bepaalde elektronische leeromgeving worden ondersteund;
- welke leervoorkeuren een organisatie heeft, waarom bepaalde veranderingen moeilijk van de grond komen of hoe leren en ontwikkelen te optimaliseren.

Het in kaart brengen van individuele leervoorkeuren en de patronen op groeps- en organisatieniveau zijn belangrijke informatiebronnen ten behoeve van deze vraagstukken. De Language of Learning omvat instrumenten en modellen die hierbij verder ondersteuning bieden. Hieronder geven we een voorbeeld van een individuele toepassing, het maken van een leerprofiel.

## LEERPROFIEL

Wanneer we met mensen praten over hun eigen leren, merken we vaak dat men daar over het algemeen betrekkelijk weinig over kan vertellen en er ook nauwelijks op stuurde. Met behulp van de instrumenten die horen bij de Language of Learning,

## Dank

De ontwikkeling van de Language of Learning gebeurt in nauwe samenwerking tussen wetenschap, advies en praktijk. Onze speciale dank gaat uit naar: Bram van Beetz, Jan Willem Dijkstra, Carin Geluk, Frederike Hollander, Arjen Kaarsemaker, Floris Lems, Jeroen Muller van Randstad en de collega's van Twynstra Gudde

zoals de scan voor leervoorkeuren, kunnen we een leerprofiel samenstellen. Een leerprofiel typeert iemands leren. Het geeft informatie in handen om het leren bewust vorm te geven en de ene keer bijvoorbeeld bewust te kiezen voor een comfortabele vorm (passend bij eigen voorkeuren en gewoonten), en de andere keer juist te werken aan een uitbreiding van het profiel (en te experimenteren met minder eigen manieren van leren). We geven een kort (alleen vanuit de voorkeuren) voorbeeld:

Het onderstaande beschrijft de leervoorkeuren van Tom (27 jaar, managementtrainee bij een serviceorganisatie).

Tom is een snelle leerder of mischien kunnen we hem ook wel type-

ren als een 'snelle jongen'. Hij weet wat hij wil, heeft oog voor de markt, ziet waar kansen zich voordoen, vindt het niet erg om onder druk te staan, houdt wel van wat weerstand en roept graag eens iets controversieels.

Trainingen irriteren hem al snel. Het is te braaf, gaat te langzaam en waarom een rollenspel oefenen als het echte werk voor het oprapen ligt (lage voorkeur voor oefenen). Dat hij niet houdt van 'oefenen' komt overigens ook op de werkvloer tot uitdrukking. Als hij met een senior op stap gaat, wil hij dat de beste man het werk doet. Ideeën als 'nu kun je oefenen, want er zit iemand bij om het op te vangen' zijn aan hem niet besteed. Voor het lezen van boeken heeft hij niet zoveel geduld (lage voorkeur voor kennisoverdracht). Daardoor wordt hij door trainers nog wel eens gezien als weinig leergierig of gemakzuchtig. Hij beschikt echter over een scherpe blik en een stevig analytisch vermogen. Dat gebruikt hij in de praktijk om te zien wat werkt, om dat over te nemen (kunst afkijken). Overigens spart hij graag met collega's (participeren), maar dan wel over spannende ontwikkelingen met een onvoorspelbare uitkomst (ontdekken).

Dit alles betekent dat Tom vooral uitdagingen nodig heeft, en voldoende sparringpartners. Het volgen van trainingen en opleidingen is

momenteel niet aan hem besteed. Coaching is alleen zinvol indien een senior een voorbeeld kan laten zien (dus niet bespreken van de praktijk van Tom, maar van de praktijk van de coach).

## HET GROTERE KADER

Het HRD-vak is in ontwikkeling. Willen we onze innovaties verder vormgeven, dan hebben we een taal nodig om over het leren te kunnen praten. Met de Language of Learning werken we aan zo'n taal. Het gaat daarbij niet alleen om het sturen van het eigen leren. Centraal staat het efficiënt en effectief organiseren van leren en ontwikkelen op individueel, groeps- en organisatieniveau. Om zowel bij te dragen aan de organisatieontwikkeling als het welbevinden en de persoonlijke groei van de werknemers.

## Literatuur

- Argyris, C. & Schön D.A., *Theory in Practice, Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1972.
- Bolhuis, S., & Simons, P.R.J., *Leren en werken*. Deventer: Kluwer, 1999.
- Caluwé, L. de & Vermaak, H., *Leren veranderen*, Amersfoort: Twynstra Gudde, 1999.
- Claxton, G., *Wise up: the challenge of life long learning*, London: Bloombury, 1999.
- Sfard, A., 'On two metaphors for learning and the dangers of choosing just one', in: *Educational researcher*, 1998, 27(2), 4-13.
- Simons, P.R.J., & M.C.P. Ruijters, *Differing Colours of Professional Learning*. Paper gepresenteerd op de tweejaarlijkse conferentie van the European Association for Research on Learning and Instruction, Padova (Italy), augustus 2003.
- Simons, P.R.J., & M.C.P. Ruijters, 'Work related learning: elaborate, expand, externalise', in L. Nieuwenhuis (Ed.), *Dynamics and stability in VET and HRD*, Enschede, Twente University Press, 2001.
- Sternberg R.J., *The Triarchic Mind. A New theory of Human Intelligence*. New York: Penguin Group, 1988.

Figuur 1. Toms leerprofiel

