

tekst | Ditty Eimers, illustratie | Miesjel van Gerwen



Hoe leert u het liefst?

Sommige mensen zijn gek op rollenspellen, anderen krijgen van het woord alleen al rode vlekken. 'Ieder mens leert anders', zegt Willem Eikelenboom van adviesbureau Twynstra Gudde. Alles over leervoorkeuren en hoe u daar als OR uw voordeel mee kan doen.

Leren doe je in een veilige omgeving. Om te leren heb je afstand nodig van je dagelijkse werk. Je leert meer als je zoveel mogelijk oefent. Het zijn zomaar wat gemeenplaatsen over leren. Kloppen ze eigenlijk wel? 'Nee', zegt organisatieadviseur Willem Eikelenboom van adviesbureau Twynstra Gudde. 'Of liever gezegd: ze zijn lang niet voor iedereen waar.' Eikelenboom adviseert organisaties hoe ze hun medewerkers effectiever kunnen laten leren. Anders gezegd: hoe krijg je mensen in de leerstand? 'De oogjes moeten gaan glimmen', zegt Eikelenboom. 'Dan weet je: hier zijn mensen enthousiast aan het leren.'

Eikelenboom gebruikt trouwens liever de term ontwikkelen. 'Leren heeft voor sommige mensen een vervelende bijklank. Ze denken aan hun oude school, waar ze een hekel aan hadden. Of aan teleurstellende trainings-sessies op de hei. Ontwikkelen roept minder weerstand op.'

Zichzelf ontwikkelen: dat doet iedereen het liefst op zijn eigen manier. De één duikt graag in een studieboek, de ander leeft op als hij stage mag lopen bij een oude rot in het vak. In organisaties is nog weinig oog voor die verschillende leervoorkeuren. 'Jammer', vindt Eikelenboom. 'Als organisaties erkennen dat leervoorkeuren per individu verschillen, wordt leren effectiever én leuker.'

Zelf is hij allergisch voor rollenspellen. 'Eindeloos oefenen is niets voor mij. Ik kijk liever hoe het in "het echte" gaat. Ik leer het meest van collega's die bewezen hebben een bepaald probleem te kunnen tackelen.' Eikelenboom is een typische *kunstafkijker*, een leervoorkeur die populair is onder managers. 'Als manager krijg je veel dingen op je bordje waar je weinig van af weet. Je moet constant beslissingen nemen en je hebt niet de tijd om je overal in te verdiepen. De kunst afkijken is een supereffectieve manier om snel iets op te steken.'



Weerstand tegen trainingen

De kunst afkijken: niet direct iets waar je aan denkt als het over leren gaat. 'Dat komt omdat mensen bij leren automatisch aan onderwijs en trainen denken', zegt Eikelenboom. 'Maar tachtig procent van wat je leert, leer je buiten formele opleidingen en trainingen.' Van de vijf leervoorkeuren die hij onderscheidt, vallen slechts twee onder de noemer formeel leren: kennis verwerven en oefenen. De andere drie- participeren, ontdekken en kunst afkijken- hebben te maken met leren in de praktijk. Mensen met zo'n leervoorkeur hebben vaak weerstand tegen trainingen. Eindeloos oefenen op het droge hoeft voor hen niet zo nodig. Eikelenboom: 'Dat in Nederland zoveel rollenspellen

Vervolgens moet je je afvragen of de vorm die je kiest wel de juiste is.'

Telt de ondernemingsraad weinig oefenaars? Dan is het zinvol om eens iets anders te doen dan je twee dagen terugtrekken in een afgelegen conferentieoord. Eikelenboom: 'Je kunt ook zeggen: we oefenen voortaan in het echt, op de werkplek. We nemen alle vergaderingen op en bespreken ze na.' Een OR met veel ontdekkers kan beter een experiment opzetten om de achterban op een nieuwe manier te benaderen dan een cursus "OR en achterban" volgen. Een vergadering bijwonen onder leiding van een directielid dat een kei is in vergadertechnieken

'De oogjes moeten gaan glimmen, Dan weet je: hier zijn mensen enthousiast aan het leren'

worden gespeeld, zegt meer over de voorkeur van trainers dan over de mensen die trainingen volgen.'

Neem de ontdekker. Die heeft behoefte aan veel vrijheid om zelf te experimenteren. De participeerder leert vooral door met collega's informatie uit te wisselen en samen oplossingen te bedenken. Eikelenboom: 'Participeerders zijn mensen die het heerlijk vinden om bij het koffiezetapparaat of in projectgroepen uitgebreid over hun werk te praten. Wat in studieboeken staat vinden ze minder belangrijk.' Een gruwel in de ogen van echte kennisverwerfers. 'Die willen niet ouwehoeren, maar precies uitzoeken hoe het zit', zegt Eikelenboom. 'Zij gaan voor objectieve kennis van deskundigen.' Oefenaars gaan graag een paar dagen de hei op voor een training. Zij zijn gek op rollenspellen. 'Zij leren graag praktische vaardigheden, maar wel op een veilige manier', zegt Eikelenboom.

Bij iedere leervoorkeur hoort een eigen tempo. Oefenaars nemen graag de tijd, net als participeerders. Kunstafkijzers gaan voor snelle, direct toepasbare kennis. Eikelenboom: 'Als je snel iets van de grond moet krijgen is dat handig. Maar in andere situaties is meer diepgang vereist en kan een kennisverwerfer effectiever zijn. Of een participeerder: die kan heel goed draagvlak creëren.' De ene leervoorkeur is niet beter dan de andere, wil Eikelenboom maar zeggen. Het komt trouwens zelden voor dat iemand maar op één manier het liefst leert. De meeste mensen hebben twee of drie voorkeuren, die elkaar beïnvloeden. Zo ontstaat een individueel leerprofiel.

Effectiever leren

Wat is het voordeel van denken in leervoorkeuren? Wie erkent dat er verschillen zijn, kan het leerproces effectiever organiseren. Dat geldt voor bedrijven, maar ook voor ondernemingsraden. Eikelenboom: 'De eerste vraag blijft: wat wil je leren?

is voor kunstafkijzers leerzamer dan twee dagen rollenspellen over effectief vergaderen.

Eikelenboom: 'Ik zeg niet dat je alle trainingen buiten het bedrijf moet schrappen. Het heeft ook meerwaarde om het werk eens even achter je te laten. Het gaat erom dat je de vanzelfsprekendheid van de traditionele cursus doorbreekt.'

Ondernemingsraden zouden de neiging om al het leren te organiseren en te formaliseren moeten onderdrukken, vindt Eikelenboom: 'Een goed aangeklede personeelskamer waar medewerkers met elkaar in gesprek komen is een goede leeromgeving. Misschien steek je daar wel meer op, dan op een cursus.'

Leerallergie

De meeste ondernemingsraden zijn een mix van verschillende leervoorkeuren. Hoe ga je met verschillen in de groep om? Eikelenboom: 'Natuurlijk kan je het niet iedereen naar de zin maken. Sommige dingen kun je maar op één manier leren. Stel je wilt beter leren communiceren. Dat leer je niet uit een boekje of door met iemand mee te lopen. De mensen die allergisch zijn voor oefenen moeten zich dan maar even inhouden. Het helpt overigens al als je elkaars leerallergie erkent. Dan kun je er samen om lachen.'

Ook met kleine aanpassingen in het programma kan de ondernemingsraad ervoor zorgen dat mensen met verschillende leervoorkeuren aan hun trekken komen. Eikelenboom: 'Ontdekkers hebben ruimte nodig. Die kun je blij maken door het programma niet volledig van tevoren vast te leggen. En als je kunstafkijzers wilt laten oefenen, nodig dan een trainer uit die veel ervaring heeft in hun eigen vakgebied. Zo iemand vinden kunstafkijzers mega-interessant: ze gaan gelijk zijn nieren proeven.'

Wat is uw leervoorkeur?

DE KUNST AFKIJKEN

De kunstafkijker is snel en resultaatgericht. Hij houdt van spanning en is niet bang om fouten te maken. Oefenen in een veilige omgeving vindt hij kinderachtig. Hij leert meer van ervaringsdeskundigen die hij bewondert. Door hen goed te observeren ontdekt hij wat het beste werkt. *Op zijn best:* als probleemoplosser in complexe situaties. *Leervormen:* openhaardgesprek, bedrijfsbezoek, meelopen, demonstratie, trainingen waarin *best practices* worden besproken.

Heeft u een voorkeur voor de kunst afkijken?

- zoek mensen die u bewondert of die al iets beheersen en observeer hen goed
- vraag collega's wat werkt
- als u een opleiding zoekt, kies er dan een waarin *best practices* worden besproken.

PARTICIPEREN

De participeerder leert graag samen met anderen in een vertrouwde omgeving. 'Samen werken, samen leren' is zijn parool. Hij houdt van discussie. De beste manier om te leren is door in gesprek te gaan en samen te werken met collega's en vakgenoten. Zo leert hij van de ideeën van anderen en scherpt hij tegelijk zijn eigen denkbeelden aan. Niet alleen de inhoud vindt hij belangrijk, ook het leer- en samenwerkingsproces zelf. Leren in een collectief vindt hij belangrijker dan zijn individuele kennis bijspijkeren. Draagvlak ontwikkelen hoort er als vanzelfsprekend bij.

Op zijn best: in situaties waarin niet één waarheid de juiste is, als het gaat om collectieve groei en samenwerken.

Leervormen: intervisie, werkgroepen, casebesprekingen.

Heeft u een voorkeur voor participeren?

- zoek in werk en opleiding naar activiteiten waar samenwerken en leren centraal staat
- organiseer mensen om u heen die soortgelijke vragen hebben
- hou er rekening mee dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde is om te leren: zoek zonnodig een teamcoach.

KENNIS VERWERVEN

De kennisverwerver wil graag precies weten hoe het zit. Hij is doelgericht: eindeloze discussies zijn aan hem niet besteed. Hij hecht grote waarde aan objectieve kennis en formele opleidingen, onder leiding van een vakkundige docent. Hij pakt liever een boek of een handleiding, dan aan collega's te vragen hoe hij iets moet aanpakken.

Op zijn best: bij het oplossen van vraagstukken die veel kennis vereisen.

Leervormen: bronnenonderzoek, studie, klassikaal onderwijs, gesprekken met deskundigen.

Heeft u een voorkeur voor kennis verwerven?

- een opleiding volgen is voor u een geschikte manier om te leren
- bepaal vooraf wat u wilt leren en maak complexe leerdoelen behapbaar door een stappenplan
- hou er rekening mee dat door het volgen van een opleiding de praktijk niet verandert, hooguit uw vermogen om de praktijk wat meer naar uw hand te zetten.

OEFENEN

De oefenaar leert het meest als hij in een veilige situatie kan oefenen: onder begeleiding van een trainer. Leersituaties moeten de praktijk benaderen. Er moet ruimte zijn om fouten te maken, vragen te stellen en te reflecteren op het eigen leerproces.

Op zijn best: bij het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, gedrag en expertise.

Leervormen: rollenspel, simulatie, stage, supervisie.

Heeft u een voorkeur voor oefenen?

- zoek trainingen waar u kunt oefenen
- wilt u in het werk leren, zoek dan een leermeester of mentor: iemand die u feedback kan geven en waarbij u fouten kan maken
- maak afspraken over de mogelijkheid om dingen uit te proberen op het werk.

ONTDEKKEN

De ontdekker is nieuwsgierig, initiatiefrijk en creatief. Bij docenten zoekt hij vooral inspiratie. Hij heeft ruimte nodig en springt graag in het diepe. Fouten maken hoort erbij en onverwachte situaties vindt hij leerzaam. Hij wil zijn eigen weg zoeken. Van nauw omschreven doelen bij het leren houdt hij niet: die staan zijn spontaniteit maar in de weg.

Op zijn best: wanneer het gaat om creativiteit en vernieuwing.

Leervormen: werkstukken, brainstorm, verhalen vertellen, open space.

Heeft u een voorkeur voor ontdekken?

- vraag op het werk ruimte om zelf dingen te ontdekken en te creëren
- zoek in uw omgeving naar mensen die u inspireren, en zoek bij opleidingen naar inspirerende docenten
- zoek variatie in uw werk.

Leervoorkeuren zijn onderdeel van de *Language of Learning*, het gedachtegoed dat door Twynstra Gudde samen met de Universiteit Utrecht is ontwikkeld.

Meer lezen over leervoorkeuren?
www.languageoflearning.net