



Manon Ruijters, [mru@tg.nl](mailto:mru@tg.nl), behaalde in 2000 haar Masters of Learning and Development bij het TIAS (Cum Laude) en werd gecertificeerd als Master of Human Resource Development door Euresform. Na haar afstuderen werkte zij acht jaar bij Sardes, een adviesbureau voor de educatieve sector. Sinds 2000 is zij als senior adviseur werkzaam bij Twynstra Gudde. Daar houdt zij zich bezig met leer- en ontwikkelingsvraagstukken van individuen, groepen en organisaties. Opdrachten centreren zich rond (co)design van corporate academy's, het coachen van HRD'ers, het ontwerpen en verzorgen van MD-trajecten en het ontwerpen van leerarchitectuur voor organisatie-ontwikkelingsvraag-

stukken. Zij heeft diverse manuals en artikelen over haar werk gepubliceerd.

Prof.dr. P.R.J. (Robert-Jan) Simons, [p.r.j.simons@ivlos.44.nl](mailto:p.r.j.simons@ivlos.44.nl), studeerde onderwijspsychologie aan de Universiteit van Amsterdam en promoveerde in 1981 aan de Universiteit van Tilburg op een proefschrift over het gebruik van metaforen in het onderwijs. Tot 1990 werkte hij daar als universitair hoofddocent. Van 1990 tot 2001 was hij hoogleraar Onderwijs- en opleidingspsychologie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Sinds 2001 werkt hij als hoogleraar Didactiek in digitale context aan het expertisecentrum ICT in het onderwijs binnen het IVLOS van de Universiteit Utrecht.

## Opleiding: wanneer werkt het en voor wie?

Het HRD-vak is in ontwikkeling. Willen wij onze innovaties verder vormgeven, dan hebben wij een taal nodig om over het leren te kunnen praten. Met de 'Language of Learning' werken wij 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 aan het welbevinden en de persoonlijke groei van de werknemers.

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 managementdevelopmenttrajecten bij heel verschillende organisaties opvallende overeenkomsten vertonen in hun opbouw, terwijl ze hele verschillende doelen nastreven? Kijken wij naar het organiseren van leren en ontwikkelen in organisaties, dan zien wij een opvallende éénvormigheid. En dat terwijl voortdurend nieuwe leervormen ontstaan. Dat deze de praktijk niet of nauwelijks bereiken ligt ons inziens met name aan een gebrek aan taal en daaruit volgend een onmogelijkheid om onderbouwde keuzen te maken: wat 'krijg je eigenlijk' bij een 'community' of een 'actieertraject', wanneer werkt het, en voor wie?

## 'Centraal staat het efficiënt en effectief organiseren van leren en ontwikkelen op individueel, groeps- en organisatieniveau'

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 en het maken van keuzen in leerinterventies. Wat werkt voor wie, met het oog op een bepaalde ontwikkeling, verandering of innovatie. Het uiteindelijke doel is 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 het ordenen van de veelheid van leerinterventies die er zijn ontstaan, op inzicht krijgen in het eigen leren, op het praten met managers over het leren van hun medewerkers en hun team, op het vertalen van strategische doelen naar individuele en collectieve ontwikkeling, op het bouwen van passende leerarrangementen en leerarchitectuur.

<sup>1</sup> Onder leerarchitectuur verstaan wij het geheel aan impliciet en expliciet leren in een organisatie en alle interventies die daarop gericht zijn

## Inzicht in je eigen manier van leren

Zo gewoon als 'leren' is, zo moeilijk blijkt het praten erover. Het woord heeft veel verschillende nuances en betekenissen. Wij 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. 'Leren' heeft voor verschillende mensen een verschillende betekenis. Daarbij komt dat mensen op verschillende manieren leren. Zij hebben verschillende omgevingen waarin zij graag leren en zij hebben verschillende denkgewoonten. Deze verschillen in voorkeuren en gewoonten in leren zijn het gevolg van iemands 'leergeschiedenis': hoe werd er op school en thuis omgegaan met het leren. Zij worden ongetwijfeld ook bepaald door cultuur, leeftijd en persoonlijkheid. Voorkeuren 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 kan veranderingen in het leren tot stand brengen.

Net zomin als er één betekenis is voor leren, of één manier van leren, is er één manier om 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 geleerd moet worden, wie moet en/of wil leren, waar geleerd moet worden en hoe we dat dan het beste inrichten.

## Voorkeuren in leren

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

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

Deze voorkeuren vormen één van de onderdelen van de Language of Learning. Wij gaan in dit artikel kort in op deze vijf voorkeuren.

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

Leren wordt vaak geassocieerd met rust en veiligheid. De 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. Zij leren door goed te observeren en door van anderen te horen wat werkt. Zij 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 ervaren zij al snel als 'kinderspel'. De uitspraak "van je 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 leren onderstreept. Leren doe je met en van elkaar. Kennis is niet iets objectiefs, iedereen geeft er zijn eigen betekenis aan, door er over 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. Zij worden gedwongen om iets onder woorden te brengen. Bij 'participeren' word je gevoed door reacties en ideeën van anderen.

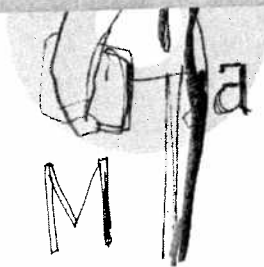
**Willen weten wat er bekend is: kennis verwerven**

Alhoewel veel begeleiders en docenten op zoek zijn naar manieren om de theorie dichter bij de praktijk te brengen en uit de greep van het klassikale 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 beheersen. Of zij verdiepen zich graag in vakkennis en zijn thuis te vinden met een boek op de bank. Kennis speelt een belangrijke rol bij leren.

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

Oefenen is, naast kennis verwerven, wellicht de bekendste leercontext. Het 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. Het is belangrijk dat er iemand naast je staat die het leren kan begeleiden, situaties kan

vereenvoudigen, je op dingen kan wijzen of je 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 besef maakt dat veel geleerd wordt van de dagelijkse gang van zaken en de onverwachte gebeurtenissen die zich voordoen. Leren in een officiële leersituatie (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. Of het nu gaat om het willen bouwen en de drang naar creativiteit of de kritische blik, centraal staat het zelf willen uitvinden.

### Overlap in voorkeuren

De voorkeuren in leren zijn niet strikt van elkaar te scheiden. Juist door te letten op overlap worden de verschillen scherper zichtbaar. Een tweetal voorbeelden. Tussen 'de kunst afkijken' en 'ontdekken' zit een duidelijke overlap. Beide staan met twee benen in de complexiteit van het echte leven. Ontdekkers willen iets aan den lijve ondervinden: zelf doen, eigen betekenis geven. De-kunst-afkijzers zijn eerder gericht op effectiviteit: "Werkt het? Dan ga ik dat ook doen!"

Kennis verwerven en oefenen zijn bekende, bijna klassieke vormen van leren. Daarmee bedoelen wij dat wij ze veel terugzien in georganiseerde vormen van leren. Kennis verwerven is meer gericht op te weten komen en oefenen eerder op experimenterend nieuwe dingen leren. Beide hebben ook een 'werkplek'-variant. Denk maar aan kennis vergaren over een nieuw vraagstuk, al dan niet ondersteund door internet, en gericht oefenen op de werkplek, al dan niet onder begeleiding.

Juist door te letten op overlap in voorkeuren worden de verschillen scherper zichtbaar

### Kwaliteiten van voorkeuren afhankelijk van de context

Elk van de voorkeuren in leren heeft eigen kwaliteiten. In de ene context kun je gemakkelijker op een bepaalde manier leren dan in de andere. Vaardigheden leren kan bijvoorbeeld gemakkelijk in de context van 'oefenen'. Organisatiespecifiek handelen ("zo doen wij dat hier"), bijvoorbeeld rond leidinggeven en klantgerichtheid, is heel

Elke context heeft ook z'n eigen leervormen.

effectief te leren in de context van 'de kunst afkijken'.

Elke context heeft ook z'n eigen leervormen. Training past bijvoorbeeld goed bij 'oefenen', terwijl intervisie hoort bij 'participeren'.

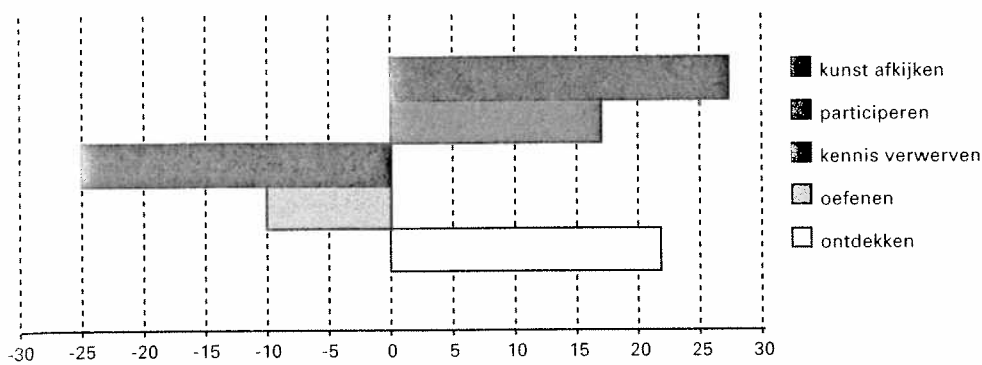
Met behulp van de context kun je in kaart brengen:

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

Individuele leervoorkeuren en de patronen op groeps- en organisatieniveau in kaart brengen kan belangrijke informatie geven over deze vraagstukken. De 'Language of Learning' geeft instrumenten en modellen die hierbij ondersteuning kunnen bieden.

### Voorbeeld van een leerprofiel

Wij geven hier een voorbeeld van een individuele toepassing, het maken van een leerprofiel. Wanneer wij met mensen praten over de manier waarop zij leren, dan merken wij vaak dat zij daar over het algemeen betrekkelijk weinig over kunnen vertellen en er ook nauwelijks op sturen. Met behulp van de instrumenten die horen bij de 'Language of Learning', zoals de scan voor leervoorkeuren, kunnen wij een leerprofiel samenstellen (zie figuur 1). Een leerprofiel typeert iemands leren. Het geeft informatie waarmee je het leren vorm kunt geven, zodat je de ene keer kunt kiezen voor een comfortabele vorm die past bij de eigen leervoorkeuren en -gewoonten, en de andere keer juist te werken aan een uitbreiding van het profiel en te experimenteren met minder eigen manieren van leren. In dit voorbeeld gaan wij uit van de eigen leervoorkeuren.



Figuur 1  
Voorbeeld van een leerprofiel

Tom, 27 jaar, managementtrainee bij een service organisatie, is een snelle leerder of misschien kunnen we hem ook wel typeren als een 'snelle jongen'. Hij weet wat hij wil, heeft oog voor de markt, ziet waar zich kansen voordoen, vindt het niet erg om onder druk te staan, houdt wel van wat weerstand en roept graag 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 (de 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 geven (dus niet de praktijk van Tom bespreken, maar de praktijk van de coach).

Het originele artikel verscheen eerder in: *Leren in ontwikkeling*, juni 2004





Robert-Jan Simons

Manon Ruijters

Wat is je levensmotto? 'Leven is leren.' Ik geloof dat alle activiteiten van mensen tegelijk ook leeractiviteiten zijn. Mensen zijn altijd aan het leren. Ze kunnen niet niet leren. Daarom moeten we al onze activiteiten bekijken vanuit een leerperspectief. Dat wil niet zeggen dat we altijd even goed en in de goede richting aan het leren zijn. Door activiteiten te veranderen kunnen we het leren indirect beïnvloeden.

Met wie zou je graag een dag willen doorbrengen? Met Carl Bereiter en Marlene Scardamalia, omdat zij al jarenlang mijn voorbeeld zijn als het gaat om denken over leren met ICT. Met name vind ik hun benadering van leren als het gemeenschappelijk opbouwen van inzicht (knowledge building) inspirerend.

Wat zou je nog graag willen doen? Een (internet-)boek schrijven over leren in de praktijk van leven en werken, dat ouders, kinderen, werkgevers, werknemers (kortom iedereen) inspireert om het leven en werken vanuit een leerperspectief te gaan bekijken en te willen beïnvloeden.

Wat is je levensmotto? 'Mens agitat molem: de geest beweegt de massa.' De 'geest' is zo'n heerlijk breed begrip, dat intelligentie, creativiteit als ook wijsheid omvat. De vraag is in welke 'geest' iemand leeft en werkt, wat hem beweegt. Als je dit opspooft en ontvouwt komt de massa (de mensen om je heen, dat wat je wilt bereiken) in beweging. Ik zoek graag naar de eigen kracht in mensen, omdat dan het leren en ontwikkelen (van jezelf en je omgeving) als vanzelf gaat.

Met wie zou je graag een dag willen doorbrengen? Met Robert J. Sternberg, Hoogleraar aan Yale met intelligentie, creativiteit, wijsheid en 'love' op z'n agenda. Schrijver van een enorme hoeveelheid artikelen en boeken, met titels als: Beyond IQ, Why smart people can be so stupid en Love is a story. Wat mij raakt is zijn ongelooflijke inzicht en overzicht op zijn vakgebied, het out-of-the-box benaderen van onderwerpen en het op een toegankelijke en inspirerende manier overbruggen van wetenschap en praktijk. Hij schrijft niet alleen over dingen, maar laat ze leven.

Wat zou je nog graag willen doen? Les krijgen en geven aan Harvard of Yale. Vacantie houden op een onbedorven tropisch eiland of genieten van de herfst in New England. Samen met een onderzoeks- en adviesgroep de wereld van leren en ontwikkelen op z'n kop zetten, zorgen dat leren weer krachtig en spannend is, in plaats van verplichtend en saai. Samen met klanten het leren in een organisatie laten draaien om vanuit ieders eigen kracht te werken aan een gezamenlijke toekomst.

