

Leren ontwikkelen van mens en organisatie

In gesprek met Manon Ruijters

Een vrijdagmiddag, op de grens van nazomer en herfst, werkweek en weekend. Thuis bij Manon Ruijters. Ons gesprek begint al bij de voordeur, verplaatst zich dan geleidelijk via gang en keuken ("Wat voor thee wil je?") naar de kamer. Overal boeken: in de boekenkast, in stapeltjes op tafel, op stoelen en op de vloer. Ik heb een boek meegebracht voor Manon en krijg meteen een boek terug. Graag en veel boeken lezen, zegt dat iets over je leervoorkeur?

Ans Grotendorst *

Met die vraag én met de thee belanden we bij de huiskamertafel. 'Ja', zegt Manon, 'graag en veel boeken lezen zegt iets over je leervoorkeur, maar niet per se over je voorkeur voor schools leren. Daarmee bedoel ik: veel stilzitten en luisteren naar het verhaal van de docent of expert die voor de groep staat. En kennis uit boeken tot je nemen en die dan moeten reproduceren in proefwerken of tentamens. Daar was ik vroeger al niet goed in. Altijd net met mijn hakken over de sloot, je kent dat wel. Terwijl ik helemaal geen afkeer had van leren, juist niet! Mijn nieuwsgierigheid en leergierigheid werden echter niet bevredigd in die klassieke onderwijssetting, en inmiddels snap ik heel goed waarom niet. Mijn leervoorkeuren komen daar niet tot hun recht. Participeren nog wel, maar ontdekken, imaginair en intuïtief leren niet.

Ik kom in mijn huidige werk regelmatig mensen tegen die niet of weinig lezen. Geen artikelen, geen boeken. Dat kan me oprecht verbazen. Dan vragen ze mij: jij bent altijd in de weer met boeken, hoe vind je toch steeds weer nieuwe bronnen? Tja, ik ben altijd op ontdekkingstocht, altijd aan het snuffelen en het struinen. Het één leidt tot het ander. Vaak geleid door concrete vraagstukken die spelen in mijn praktijk.'

■ Leerstijl en leervoorkeur

Veel docenten, opleiders en praktijkbegeleiders kennen Manon Ruijters van haar boek 'Liefde voor leren' en de leervoorkeuren.

Kader 1: De leervoorkeuren

Kunst afkijken	Wat werkt? Meeliften, overnemen, leren in het echte leven, hoeft niet altijd in veilige omgeving
Participeren	Dialogo, met anderen leren, samen iets uitzoeken, elkaar vertrouwen, collectief betekenis geven, samen sterk
Kennis verwerven	Objectieve kennis, kennisoverdracht, leren van experts, doelgerichtheid, willen weten wat er bekend is
Oefenen	Kritische reflectie, veiligheid, mentoring, expliciet leren, tijd en ruimte om je iets eigen te maken
Ontdekken	In het diepe springen, nieuwsgierigheid, toeval, creativiteit, zelfsturing

Dr. Manon Ruijters is adviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers, en lector Ecologie van het Leren bij Stoas Hogeschool. Publicaties:

- Liefde voor leren. Kluwer, 2006
- In bloei trekken (lectorale rede). Stoas Hogeschool & Twijnstra Gudde, 2011
- Canon van het leren (redactie, met Robert-Jan Simons). Kluwer, 2012
- Drie. Met Ingelien Veldkamp. Kluwer, 2012

Het lijkt wel of 'leervoorkeuren' langzamerhand populairder zijn dan de leerstijlen van Kolb.

Manon: 'Ai, als je mij naast Kolb zet word ik ongelukkig. De theorie van Kolb heeft een grote aantrekkingskracht op mensen door de vanzelfsprekendheid en het gemak ervan. Helaas klopt er wetenschappelijk gezien van alles niet aan. De vragenlijst over leervoorkeuren draagt het risico in zich dat die net zo wordt gebruikt als de leerstijltest van Kolb. Nou ja, daar wil ik me niet druk over maken. Ik heb geen zin om over het gebruik van de leervoorkeurtest te regeren. Daarom hebben wij (Robert-Jan Simons en ik) alle materiaal gewoon vrijgegeven. Mijn belangrijkste aanbeveling is: gebruik de vragenlijst zorgvuldig en beschouw de uitkomsten als input voor gesprek. Stop mensen in ieder geval niet in een hokje! Maak samen met degene die de vragenlijst invult de interpretatie. Het gaat niet alleen om het resultaat van de test, maar vooral om het verhaal erachter. Dát doet er toe, dat geeft betekenis aan de uitkomst. Het is ook goed om als opleider of begeleider je

eigen leervoorkeuren te kennen. Dan kun je bepalen of je een goede match vormt met degene(n) die je begeleidt. Ik weet bijvoorbeeld dat ik soms te weinig geduld met oefenen heb, en dus mensen met die voorkeur niet zo gemakkelijk kan begeleiden (al begin ik het te leren). Begrijp me goed: ik ben geen pleitbezorger van de ene of de andere aanpak of werkvorm. Ik heb ook geen bezwaar tegen kennisoverdracht in een college. Dat kan heel functioneel zijn, mits je maar weet waarom je dit inzet.

Elke voorkeur heeft zijn eigen kwaliteit. Je kunt ook experimenteren met voorkeuren. Bijvoorbeeld door de ene keer te kiezen voor een vertrouwde, comfortabele vorm (passend bij je voorkeuren en gewoonten) en een andere keer te werken aan uitbreiding van je repertoire (minder 'eigen' manier van leren uitproberen). Buiten je comfortzone doe je vaak verrassende stappen. Of als je even de 'plek der moeite' opzoekt. Daar zit overigens wel een grens aan. Je hoort wel eens zeggen: leren moet pijn doen. Nou, van mij hoeft dat niet hoor.'

■ Imaginair en intuïtief leren

Aan het begin van ons gesprek kwamen er twee manieren van leren voorbij: imaginair en intuïtief leren. Zijn dat twee nieuwe leervoorkeuren naast de al bestaande vijf?

Manon: 'Ik weet nog niet of het leervoorkeuren zijn of leervormen. Ik rangschik de vormen van leren op een lijn, een continuum tussen leren en ontwikkelen. (zie Figuur 1)

In het georganiseerde leren is er weinig aandacht voor imaginair en intuïtief leren. Leren hoort bij docenten, trainers en begeleiders. Ontwikkelen is eerder het domein van coaches en psychologen. Voor mij vormen leren en ontwikkelen één geheel. Ik kijk bij voorkeur holistisch. Als je alle leervormen met elkaar verbindt ontstaat een rijke schakering van mogelijkheden om te benutten. Alle leervoorkeuren kunnen dan tot z'n recht komen.'

■ In bloei trekken

Ik vond de titel van je lectorale rede intrigerend: 'In bloei trekken'. De bloei sprak me meteen aan, bij het trekken voelde ik enige aarzeling.

Manon: 'Ja, dat heb ik vaker gehoord. De titel riep bij sommigen de reactie op van: dat

Figuur 1 Leren on ontwikkelen



kan niet hoor, je kunt het gras niet harder laten groeien door eraan te trekken. Daar ben ik het helemaal mee eens. Dat is ook niet bedoeld hier. "In bloei trekken" is groene taal en in die sector is het een heel vertrouwde uitspraak. Het wil zeggen dat je voor omstandigheden zorgt (licht, temperatuur, voeding) waardoor planten eerder in bloei komen. Dat zou ik graag zien in het onderwijs en in organisaties, dat we zorgen voor condities waaronder mensen in bloei komen. Niet meer de nadruk leggen op beperkingen en op wat iemand nog niet kan. En niet alleen aandacht voor het rationele en intellectuele. Ruim baan voor talent, emotie, imaginatie, intuïtie, persoonlijke verhalen. Voel je vrij als begeleider om het ontwikkelperspectief te kiezen. Vooral op de werkplek is ruimte voor alle vormen van leren!"

■ Professionaliseren en leren

Tijdens ons gesprek is er een nieuw stapeltje boeken ontstaan op tafel. Over professionals en professionalisering. Eliot Freidson heeft daar bijvoorbeeld veel over geschreven, en ook andere auteurs. De Raad voor de Volksgezondheid en Zorg beschouwt iemand als professional in de zorg, als het beroep een 'BIG-beroep' is. Op een vergelijkbare manier kun je zeggen dat iemand een professional in het onderwijs is, als het beroep een 'BIO-beroep' is. Wanneer noem je iemand nou een 'professional' en wanneer staat leren in het teken van 'professionaliseren'?

Manon: 'Dat is een vraag die mij enorm boeit: wanneer noem je iemand een professional? Je kunt die vraag op verschillende manieren beantwoorden. Bijvoorbeeld: een professional is een autonoom beroepsbeoefenaar, met eigen bevoegdheden en bekwaamheden. Zo'n beroep kan wettelijk geregeld zijn, maar dat hoeft niet. De Wet BIO¹ beschrijft bekwaamheidseisen waaraan je als leraar officieel moet voldoen en blijven voldoen. Je hebt de plicht om bij te blijven in je vak. De Wet BIG² gaat nog een stapje verder. Als je niet voldoende werkervaring hebt en/of scholing hebt gevolgd, verlies je het recht op registratie als beroepsbeoefenaar. Als je ernstige fouten maakt ben je persoonlijk aansprakelijk, je kunt zelfs voor de tuchtrechter worden gesleept. Dat is de heel serieuze, zware benadering van het begrip 'professional'. Leren is in dat perspectief meestal georganiseerd en intellectueel. Je komt al snel in de sfeer van opleiding, scholing, cursus, congres, accreditatie en

Foto: beschikbaar gesteld door Manon Ruijters



Bij voorkeur leren

Manon Ruijters

is keynote-spreker

op het congres

Opleiders V&VN

van 31 januari 2013.

Liefde voor leren

Contextrijk leren

Doorlopende leerlijnen

Slimmer en efficiënter leren

Leren door veranderen
en veranderen door leren

Samenwerken en leren
in grotere verbanden

Creatief leren

Waarderende benadering
als leervorm

Leren van fouten

Betekenisvol leren

Transactionele analyse
en de rol van de opleider

Mindmapping

Zie www.vriendenvanhetcongres.nl

punten tellen. Dus helemaal aan de linkerkant van de lijn van leer-
vormen.

Laten we ons nu eens verplaatsen naar de andere kant van die lijn,
dus naar de kant van ontwikkeling. Daar ontstaan vragen en situa-
ties die mij persoonlijk eigenlijk meer boeien. Dan ga ik in gesprek
met (teams van) professionals en stel ik vragen als: wat zijn jouw/
jullie eigen normen nou precies? Wanneer vind je dat je het goed
doet, met een groep studenten, met een groep patiënten? Iedere
professional wil het goed doen, er is niemand met liefde voor het
vak die er de kantjes vanaf wil lopen. Iedereen heeft ook opvattin-
gen en overtuigingen over wanneer het goed is. Die opvattingen
zijn vaak impliciet, je moet er gericht naar vragen om ze boven ta-
fel te krijgen.

Dat is precies wat ik graag wil: dat het gesprek in teams en tus-
sen professionals daarover gaat. Wanneer doe jij het goed? Wan-
neer doen wij het samen goed? Het komt er vaak niet van, de tijd
gaat op aan overleg en regel en overdracht en wordt te weinig
besteed aan inhoudelijke discussies over de kwaliteit. Ik ben niet
tegen scholing, maar zou zo graag het hele palet van leermogelijk-
heden en leervormen in werking brengen. Dat je, afhankelijk van
de situatie in je team, kunt kiezen: willen we goed zijn, onszelf
ontwikkelen, zelfgestuurd leren? Oké, let's go! En lukt dat niet of
willen we dat niet, dan zijn er altijd nog passende scholingen of
richtlijnen en voorschriften die kunnen sturen. Maar als je mensen
aanspreekt op hun professionele identiteit of het willen zijn van
een goede professional, dan zijn die eigenlijk overbodig! De moraal
van het verhaal is: zoek de leerprocessen die passen bij datgene wat
je wilt bereiken.

Noten

- ¹ Wet BIO: Wet op de Beroepen in het On-
derwijs (niet van toepassing op het hoger
onderwijs)
- ² Wet BIG: Wet op de Beroepen in de Indi-
viduele Gezondheidszorg

* **Ans Grotendorst** is partner van Kessels &
Smit, ondernemer van Maliebaan45 en re-
dacteur van O&G. www.kessels-smit.com en
www.maliebaan45.com. Twitter: @angarant