

11.1-3. Leerstijlen in organisaties

Drs. J. Kaldeway

Inhoud

| | | |
|---|---|-----------|
| 1 | Inleiding | 11.1-3.03 |
| 2 | Wat zijn leerstijlen en doen leerstijlen ertoe in organisaties? | 11.1-3.03 |
| 3 | Leerstijlmodel | 11.1-3.04 |
| 4 | Praktische consequenties | 11.1-3.08 |
| 5 | Sterke en zwakke punten per type leerstijl | 11.1-3.09 |
| 6 | Consequenties voor opleiden | 11.1-3.10 |
| 7 | Consequenties voor teams | 11.1-3.12 |
| 8 | Consequenties voor loopbaanbegeleiding | 11.1-3.13 |
| 9 | Tot slot | 11.1-3.14 |
| | Literatuur | 11.1-3.15 |
| | Bijlage 1: Bestaande leerstijlmodellen | 11.1-3.16 |
| | Bijlage 2: Leerstijlvragenlijst (Kaldeway) | 11.1-3.18 |

Auteur

Drs. J. (Jan) Kaldeway is als docent academisch leren verbonden aan het IVLOS (Interfacultair Instituut voor Lerarenopleiding, Onderwijsontwikkeling en Studievervaardigheden) en is daarnaast zelfstandig studiebegeleider en leerstijlonderzoeker. Voor studenten schreef hij het boekje *Studeren met stijl*.

1 Inleiding

In deze bijdrage gaat het om de vraag wat inzicht in leerstijlen kan bijdragen aan de opleiding en begeleiding van medewerkers in een organisatie. Eerst wordt het concept leerstijlen besproken, waarbij een brede invulling van het begrip wordt voorgesteld. Daarna wordt een leerstijlmodel geïntroduceerd, dat voortbouwt op bestaande leerstijlmodellen. Na dit meer theoretische gedeelte volgen praktische consequenties: de sterke en zwakke punten van elk type leerstijl en de consequenties voor opleiden, voor teams en voor loopbaanbegeleiding. Een korte leerstijlvragenlijst is toegevoegd waarmee een indicatie van iemands leerstijl kan worden verkregen.

2 Wat zijn leerstijlen en doen leerstijlen ertoe in organisaties?

Doet onze leerstijl er toe voor ons functioneren in een organisatie, en zo ja, hoe?

Dat hangt er onder andere van af hoe je het concept leerstijl opvat. Hier vatten we dat concept breed op: een leerstijl duidt op iemands manier van denken, werken en leren, en omvat zowel persoonlijkheid als intelligentie (in brede zin opgevat: ook bijvoorbeeld praktische intelligentie).

Heeft iemand bijvoorbeeld een *methodische* leerstijl, dan bedoelen we daarmee dat deze persoon een methodische houding heeft: een methodische, kennisgerichte manier van denken, werken en leren. Heeft iemand een *intuïtieve* leerstijl, dan is sprake van een intuïtieve houding, een intuïtieve, ervaringsgerichte manier van denken, werken en leren. Daarnaast onderscheiden we een *constructieve*, praktijkgerichte leerstijl en een *beschouwende*, betekenisgerichte leerstijl.

Stel bijvoorbeeld dat we te maken hebben met een juridische organisatie, of een juridische afdeling in een organisatie. En stel dat de medewerkers van die organisatie of afdeling gemiddeld genomen vooral als *methodisch* kunnen worden getypeerd: een neutrale, nauwgezette, misschien enigszins formele houding. Laten we aannemen dat op een bepaald moment een medewerker wordt aangenomen met een vooral *intuïtieve* leerstijl: eigenzinnig, persoonlijk betrokken, fantasievol. Dit levert een interessante dynamiek op. Aan de ene kant kan zo iemand ergernis wekken. De losse, intuïtieve aanpak kan bij collega's en leiding de wenkbrauwen doen fronsen: zijn de zaken wel voldoende doordacht en gecheckt, wordt niet te veel risico gelopen? Aan de andere kant kunnen collega's en leiding de inbreng van deze medewerker positief waarderen als tegengas tegen de waarden van de heersende cultuur. Het zal afhangen van het samenspel tussen leiding, collega's en de medewerker zelf of een negatief of juist een positief proces op gang komt.

Uit het voorbeeld kan duidelijk worden dat de leerstijl meer is dan de manier van leren in strikte zin, het verwerken van informatie. Iemand met een methodische leerstijl *denkt* methodisch, en zal het bijvoorbeeld prettig vinden zich bij beslissingen te baseren op feiten en een grondige analyse. Deze persoon *werkt* in veel gevallen ook methodisch, is in zijn manier van werken bijvoorbeeld gericht op het detail en wil graag een uitgewerkt plan voordat met een project

wordt gestart. Zo iemand *leert* vaak ook methodisch, leest stukken van a tot z door, en let er sterk op of wat op papier staat ook logisch in elkaar zit.

Op dezelfde manier *denkt* iemand met een intuïtieve leerstijl intuïtief, bijvoorbeeld eerder in beelden dan in abstracte begrippen. Zo iemand *werkt* in veel gevallen ook intuïtief: mensgericht, autonoom, improviserend. Bij het verwerken van informatie *leert* zo iemand ook vaak intuïtief, probeert bij het leren eigen ervaringen erbij te betrekken en de leerstof in eigen woorden te formuleren.

De methodische of kennisgerichte, en intuïtieve of ervaringsgerichte leerstijl staan min of meer tegenover elkaar. We zouden van complementaire leerstijlen kunnen spreken: leerstijlen die elkaar, in hun tegengestelde karakter, aanvullen. Dit betekent overigens niet dat er geen mensen zijn die zowel methodisch als intuïtief denken, werken en leren; alleen komt die combinatie relatief weinig voor.

Ook de *constructieve*, praktijkgerichte en de *beschouwende*, betekenisgerichte leerstijl zijn complementair. De constructieve manier van *denken* is voorzichtig (niet zo snel nieuwe paden bewandelen) en oplossingsgericht. Vaak *werken* mensen met een constructieve leerstijl graag binnen een duidelijke structuur, en zijn ze gericht op al doende leren, liever dan zich eerst uitvoerig te documenteren. De manier van *leren* is actief: veel onderstrepen, samenvatten en zo nodig uit het hoofd leren.

De beschouwende manier van *denken* is abstract en gericht op discussie. Mensen met een beschouwende leerstijl zijn in hun manier van *werken* gericht op de lange termijn en het geheel, en kunnen vasthoudend zijn. De manier van *leren* is kritisch en gericht op dwarsverbanden en theoretische kernprincipes.

3 Leerstijlmodel

Laten we de geïntroduceerde indeling eens wat meer in detail bekijken.

Als uitgangspunt kiezen we zes (relatieve) tegenstellingen in manieren van denken, werken en leren. Deze zijn weergegeven in figuur 1. Deze *bipolaire leerstijldimensies* stonden centraal in de leerstijlliteratuur in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw (Kaldeway, 2005). Een aantal ervan wordt behandeld in een nog steeds lezenswaardige introductie in leerstijlen uit 1985, in het *Handboek opleiders in organisaties* (Bakker, 1985).

| | | | |
|--------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|
| concreet | beelddenker | begripsdenker | abstract |
| subjectief | betrokken | neutraal | objectief |
| divergent | buiten de kaders denken | binnen de kaders denken | convergent |
| synthetisch | <i>top-down</i> denken | <i>bottom-up</i> denken | analytisch |
| reflectief | genereren van vragen | genereren van oplossingen | actief |
| theoretisch | willen weten of het klopt | willen weten of het werkt | praktisch |

Figuur 1 Zes paren van complementaire begrippen.

De eerste tegenstelling is die tussen concreet of visueel denken en abstract denken. Wie vooral in beelden denkt wordt tegenwoordig wel *beelddenker* genoemd, wie vooral abstract denkt, zou je *begripsdenker* kunnen noemen: conceptueel denken in begrippen of formules.

De tweede tegenstelling is die tussen een subjectieve, meer persoons- en ervaringsgerichte, betrokken instelling en een meer gedistantieerde, klinische of neutrale, objectieve instelling.

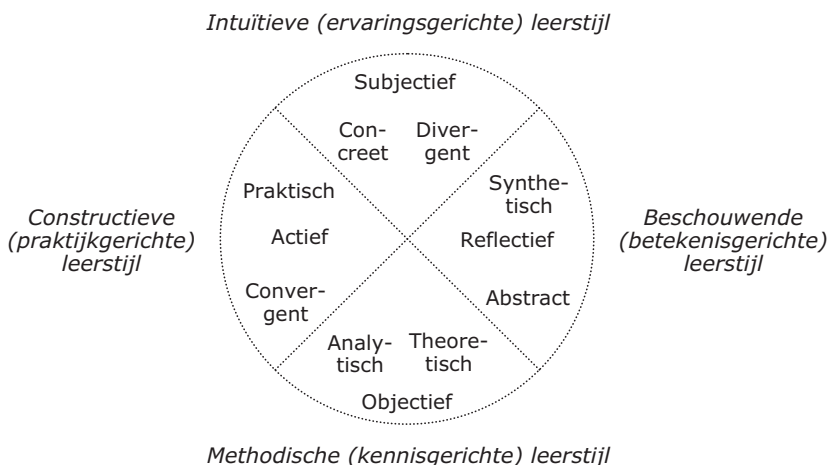
De derde tegenstelling is die tussen divergent denken, originele mensen die graag buiten de gebaande paden treden, en convergent denken, degelijke en systematische probleemoplossers die goed kunnen werken op basis van bestaande procedures.

De vierde tegenstelling is die tussen synthetische en analytische denkers. Synthetische, *top-down* denkers beginnen bij het geheel en dalen dan af tot de precieze details. Analytische, *bottom-up* denkers werken omgekeerd: ze beginnen met de details, leggen vervolgens verbanden en komen zo tot het grotere geheel.

De vijfde tegenstelling is die tussen een reflectieve en een actieve opstelling. Reflectieve mensen zijn gericht op het helder krijgen en eventueel herformuleren van problemen. Actieve mensen denken direct mee in het zoeken naar oplossingen.

Ten slotte de tegenstelling tussen een theoretische of een praktische inslag. Theoretici zijn sterk gericht op de vraag of een bepaalde aanpak logisch klopt, geen tegenstrijdigheden of onduidelijkheden bevat. Practici bekommeren zich daar minder om, en zijn er vooral in geïnteresseerd of een bepaalde aanpak werkt.

Deze twaalf begrippen zijn terug te vinden in het model dat in figuur 2 is weergegeven (zie ook Kaldeway, 2005). Tegen de klok in zien we achtereenvolgens de begrippen divergent, subjectief, concreet, praktisch, actief, convergent, analytisch, objectief, theoretisch, abstract, reflectief en synthetisch. Deze begrippen zijn in grote lijnen als een glijdende schaal op te vatten. Voor onderzoekers is het van belang te weten dat de volgorde van concreet & praktisch, convergent & analytisch, theoretisch & abstract en synthetisch & divergent mede afhangt van de specifieke samenstelling van een groep.



Figuur 2 Leerstijlmodel.

In figuur 2 is te zien dat telkens drie van de twaalf begrippen van figuur 1 een bepaalde leerstijl typeren: de intuïtieve leerstijl wordt getypeerd door de begrippen subjectief, concreet en divergent, de constructieve door de begrippen actief, praktisch en convergent, de methodische door de begrippen objectief, analytisch en theoretisch en de beschouwende leerstijl door de begrippen reflectief, abstract en synthetisch.

Het leerstijlmodel van figuur 2 is verwant aan dat van *David Kolb*, de ontwerper van de bekende Kolbtest (Kolb, 1984; zie ook bijlage 1).

In figuur 3 zijn met steekwoorden de manieren van denken, werken en leren van iedere leerstijl getypeerd. De terminologie voor de manieren van leren is verwant met die van de leerstijlonderzoeker *Jan Vermunt* (Vermunt, 1992; zie ook bijlage 1).

Een indicatie van iemands leerstijl kan worden verkregen met de vragenlijst die in bijlage 2 is weergegeven. Wel is enige voorzichtigheid geboden bij de interpretatie van de uitslag. Zo hangt het onder andere van je zelfkennis af hoe je de vragenlijst invult. Je bent je niet altijd bewust van de manier waarop je denkt, werkt en leert en dat varieert ook per situatie. Het is dus niet zo eenvoudig om over al die verschillende situaties heen te bepalen wat min of meer typerend is voor je manier van leren.

Anderzijds: als je je wel bewust ben van je leerstijl, zul je deze vaak aanpassen. Iemand die bijvoorbeeld oplossingsgericht denkt, werkt en leert, zal ook een andere, meer reflectieve kant willen ontwikkelen, terwijl wie sterk reflectief is, misschien op een bepaald moment meer oplossingsgericht wil leren denken. Ook deze dynamiek beïnvloedt een testuitslag.

Desalniettemin kan de uitslag van de vragenlijst een goed uitgangspunt zijn om eens naar iemands manier van leren te kijken, mits er niet al te ver reikende conclusies aan worden verbonden.

Om enigszins een beeld te krijgen bij de verschillende leerstijlen kan als ezelsbruggetje voor het onthouden van de leerstijlen het volgende dienen.

- Bij de intuïtieve leerstijl kan in de eerste plaats gedacht worden aan de ‘ware’ kunstenaar: eigenzinnigheid, persoonlijke betrokkenheid en beeldend denken zijn typerend voor de kunstenaar. Dit betekent niet dat alle kunstenaars zo zijn; dat zou een nogal saaie monocultuur opleveren. Ook constructieve, methodische en beschouwende leerstijlen komen bij kunstenaars voor, maar onderzoeksgegevens suggereren dat deze minder voorkomen dan de intuïtieve leerstijl. Een hoge, dominante score op de intuïtieve leerstijl wil overigens niet zeggen dat niet op de andere leerstijlen wordt gescoord. Een hoge score op de intuïtieve leerstijl gaat vaak samen met gemiddelde scores op de constructieve en de beschouwende leerstijl, en een wat lagere score op de methodische leerstijl. Voor de andere leerstijlen geldt een vergelijkbaar patroon.

| | | <i>Manier van denken</i> | <i>Manier van werken</i> | <i>Manier van leren</i> |
|--------------------------------|-------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <i>Intuïtieve leerstijl</i> | Divergent | Op eigenheid gericht | Autonomie | Interpreteren |
| | Subjectief | Mensgericht | Sociale instelling | Personaliseren |
| | Concreet | Op beeldvorming gericht | Openheid | Concretiseren |
| <i>Constructieve leerstijl</i> | Praktisch | Op bruikbaarheid gericht | Improvisatievermogen | Taxeren |
| | Actief | Oplossingsgericht | Meegaandheid | Bewerken |
| | Convergent | Op zorgvuldigheid gericht | Aanpassingsvermogen | Memoriseren |
| <i>Methodische leerstijl</i> | Analytisch | Op toetsing gericht | Nauwgezetheid | Stapsgewijs verwerken |
| | Objectief | Zaakgericht | Taakgerichtheid | Distantiëren |
| | Theoretisch | Op logica gericht | Voorbereiding | Controleren |
| <i>Beschouwende leerstijl</i> | Abstract | Op omschrijving gericht | Vasthoudendheid | Structureren |
| | Reflectief | Vraagstellingsgericht | Kritische instelling | Kritisch verwerken |
| | Synthetisch | Op ideeënvorming gericht | Overzicht | Relateren |

Figuur 3 Typering van de leerstijlen.

- Bij de constructieve leerstijl kan gedacht worden aan de ‘ware’ vakman of -vrouw. Het ambachtelijke is in onze samenleving wat op de achtergrond geraakt, maar iedereen kent mensen ‘die hun vak verstaan’, de kneepjes van het vak kennen. De ambachtsman, bijvoorbeeld de vioolbouwer, onderscheidt zich van de kunstenaar door minder op originaliteit gericht te zijn: het gaat allereerst om goed vakmanschap en bruikbaarheid. Overigens zijn er ook interessante tussenvormen, bijvoorbeeld in het industrieel ontwerpen: hierbij gaat het zowel om bruikbaarheid als om een mooie vormgeving. De ‘autonome’ kunstenaar zal zich evenwel in het algemeen verre houden van nut en bruikbaarheid.

- Bij de methodische leerstijl kan worden gedacht aan de ‘ware’ onderzoeker. Deze is gericht op de harde feiten. Speculaties zijn uit den boze, het gaat om empirische toetsing, het harde bewijs, *evidence-based research*.

- Bij de beschouwende leerstijl ten slotte, kan worden gedacht aan de 'ware' filosoof. Deze vindt de feiten minder interessant, al is toetsing op een bepaald moment wel nodig om nieuwe theorieën te verifiëren. Maar daar wil de filosoof zich niet direct op richten. In eerste instantie gaat het om grote, wereldbestormende, vernieuwende inzichten en ideeënvorming, en daar mag best het nodige tussen zitten dat later weer verworpen moet worden.

Bij de gegeven typeringen is wel een waarschuwing op zijn plaats. Etiketten als 'ware kunstenaar' enzovoort leiden gemakkelijk tot stereotypering en dat is nu net weer niet de bedoeling. Voor een medewerker in een organisatie is het vervelend als een leidinggevende zich een bepaald beeld van hem/haar gevormd heeft, terwijl dat voor zijn/haar gevoel niet (helemaal) klopt, of één en ander intussen is veranderd. En omgekeerd geldt ook: vaak vormen medewerkers zich een beeld van een leidinggevende dat evenmin (helemaal) klopt en de communicatie in de weg kan staan.

4 Praktische consequenties

Als het gaat om praktische consequenties is een lastig punt dat elke situatie weer anders is en een voor die situatie wenselijke aanpak vraagt. Een voorbeeld uit de muziekeducatie kan dit illustreren. Om klassieke muziek te kunnen spelen, is zowel muzikaliteit nodig als inzicht in het notensysteem (bijvoorbeeld toonladders; kruizen en mollen). Muzikaliteit past meer bij de intuïtieve leerstijl, inzicht in en kennis van het notensysteem meer bij de methodische leerstijl. Heeft een leerling een sterk intuïtieve leerstijl, dan gaat het verwerven van inzicht in het notensysteem vaak niet vanzelf. Toch is het voor de toekomst van zo'n leerling, als deze verder wil in de muziek, nodig om dit wel te beheersen. Voor een belangrijk deel is dit een kwestie van timing en inspelen op de situatie. Is de leerling in een goede stemming, dan kan er stevig gewerkt worden aan de toonladders of het benoemen van de noten op de notenbalk. Op een ander moment, als de leerling zich minder gelukkig voelt, is het beter dit even te laten zitten en met het musiceren bezig te gaan.

In verband met het aanleren van een taal zijn vergelijkbare voorbeelden te geven. Talen kennen onder andere een grammaticale kant, die meer een appel doet op de methodische leerstijl, en een communicatieve kant, die meer een appel doet op de intuïtieve leerstijl. Leerlingen die sterk zijn in de grammatica, kunnen daardoor worden belemmerd in communicatieve situaties, onder andere omdat ze het vervelend vinden om fouten te maken. Voor deze leerlingen kan het nodig zijn ze wat meer tijd te gunnen om zich op een gesprekje in de vreemde taal voor te bereiden. Aan de andere kant kan het voor zo'n leerling ook goed zijn te moeten improviseren en te merken dat dat zonder voorbereiding best kan lukken. De docent zal moeten beoordelen of zo'n leerling dat in een bepaalde situatie aan kan.

Toegepast op medewerkers in een organisatie, geldt eveneens dat er geen standaardaanpak bestaat bij het rekening houden met leerstijlen: in de ene situatie is het beter iemand zelfvertrouwen te geven door waardering te tonen voor de sterke kanten van diens leerstijl, in een andere situatie kan het nodig zijn ie-

mand te confronteren met de zwakke kanten van de leerstijl en te stimuleren daaraan te werken.

5 Sterke en zwakke punten per type leerstijl

Leerstijlen lenen zich dus goed voor een sterkte-zwakteanalyse. Duidelijk zal zijn dat een leerstijl op zichzelf niet goed of slecht is. Het is de wisselwerking met de omgeving die bepaalt of een leerstijl productief is of niet. Een leerstijl die het in een bepaalde situatie uitstekend doet, kan in een andere situatie contraproductief zijn. Uit de voorgaande typering van de leerstijlen kan bijvoorbeeld al worden afgeleid dat mensen met een vooral intuïtieve leerstijl in het algemeen eerder zullen floreren in een artistieke omgeving dan in een onderzoeksmatige omgeving, al zijn er ook hier natuurlijk uitzonderingen die de regel bevestigen. Andersom zullen mensen met een uitgesproken methodische leerstijl vaak minder gelukkig zijn in een bij uitstek artistieke omgeving, terwijl ze misschien juist wel veel van kunst kunnen genieten.

Mensen met een uitgesproken constructieve leerstijl zullen in het algemeen eerder floreren in een praktische, duidelijke en doelgerichte omgeving, mensen met een uitgesproken beschouwende leerstijl in een omgeving waarin het niet direct gaat om de kortetermijnresultaten. Maar dit zijn zwart-witte tegenstellingen en zoals gezegd kunnen we de leerstijlen als complementair opvatten: de leerstijlen kunnen elkaar uitstekend aanvullen.

De Amerikaanse onderzoekers *Honey & Mumford* (1997) gebruiken een leerstijl-indeling die overeenkomt met de hier gepresenteerde indeling. Zij noemen hun leerstijlen de *activist* (intuïtieve leerstijl), de *pragmaticus* (constructieve leerstijl), de *theoreticus* (methodische leerstijl) en de *reflector* (beschouwende leerstijl). Hoewel hun terminologie in sommige opzichten minder gelukkig is, zijn de praktische aanwijzingen die Honey en Mumford geven zeker bruikbaar. Een aantal daarvan geven we hier door, waarbij we voor de leerstijlen de terminologie gebruiken van het leerstijlmodel van figuur 2. Als het gaat om sterke en zwakke kanten, geven Honey en Mumford een aantal bruikbare karakteriseringen, die in figuur 4 zijn weergegeven. Hierbij is te bedenken dat iemands zwakke kanten in bepaalde 'leerstijlvreemde' situaties des te sterker naar voren zullen komen, en dan vaak een negatieve spiraal op gang brengen.

| | <i>Sterke kanten</i> | <i>Zwakke kanten</i> |
|--------------------------------|---|---|
| <i>Intuïtieve leerstijl</i> | Flexibel en openstaand voor nieuwe ideeën. Graag blootgesteld worden aan nieuwe situaties. Optimistisch zijn over alles wat nieuw is en daardoor niet afkerig van verandering. | Vaak onnodige risico's nemen. Neiging om veel zelf te doen en in het middelpunt van de belangstelling te staan. Verveeld raken door implementatie/consolidatie. |
| <i>Constructieve leerstijl</i> | Gespitst op het uitproberen van dingen in de praktijk. Praktisch, met beide benen op de grond, realistisch. Zakelijk - komt direct ter zake. Gericht op technieken/methoden. | Neiging om alles af te wijzen dat geen directe toepassing heeft. Niet echt geïnteresseerd in theorieën en basisprincipes. Geneigd tot het aanpakken van de eerste de beste geschikte oplossing voor een probleem. |
| | | |

| | Sterke kanten | Zwakke kanten |
|---------------------------------|---|---|
| <i>Methodische leerstijl</i> | Logisch 'verticaal' denken. Rationeel en objectief. Goed in het stellen van onderzoekende vragen. Gedisciplineerde benadering. | Beperkt in het leggen van dwarsverbanden. Lage tolerantie voor onzekerheid, ongeorganiseerdheid en dubbelzinnigheid. Intolerant ten aanzien van alles dat subjectief of intuïtief is. |
| <i>Beschouwendele leerstijl</i> | Gestructureerd. Goed in het luisteren naar anderen en het opnemen van informatie. Goed in het analyseren van problemen. | Neiging om zich terug te trekken uit directe participatie. Niet assertief – niet bijzonder openhartig en niet goed in praten over 'koetjes en kalfjes'. |

Figuur 4 Sterke en zwakke punten per type leerstijl.

6 Consequenties voor opleiden

Wat betekent het voorgaande nu voor de opleiding van medewerkers? Uiteraard is het van belang rekening te houden met iemands leerstijl, maar hoe moeten we ons dit voorstellen? In de literatuur wordt vaak gesuggereerd om in opleidingen bij iemands leerstijl *aan te sluiten*:

- Voor medewerkers met een *intuïtieve, ervaringsgerichte leerstijl* zouden bijvoorbeeld de volgende manieren van leren gelden: 'hier en nu'-activiteiten als business-games, opdrachten, rollenspelen en oefensituaties waarin sprake is van opwinding en crisis en veel wisselingen; in het diepe gegooid worden met een uitdagende taak met ontoereikende middelen en onder ongunstige omstandigheden; met anderen ideeën genereren en in teamverband oplossen.
- Voor medewerkers met een *constructieve, praktijkgerichte leerstijl* zou gelden: leren van technieken die duidelijke praktische voordelen hebben en van de mogelijkheid om technieken te oefenen onder begeleiding van een expert; werken met simulaties, demonstraties of een film die uitlegt hoe iets moet gebeuren.
- Medewerkers met een *methodische, kennisgerichte leerstijl* zouden het beste leren wanneer hetgeen wordt aangeboden deel is van een systeem, model, concept of theorie. Ze krijgen dan graag tijd om te verkennen wat de onderlinge verbanden zijn tussen ideeën, gebeurtenissen en situaties, en om vragen te stellen bij de onderliggende onderzoeksmethode, aannames of logica achter zaken.
- En bij medewerkers met een beschouwende, betekenisgerichte leerstijl zouden de volgende manieren van leren passen: de kans krijgen situaties te observeren en te overdenken, bijvoorbeeld het observeren van een groep die aan het werk is, of het bekijken van een film of video; iets diepgaand, tot op de bodem uitzoeken en zich daarvoor breed informeren; uitwisselen van ideeën met anderen, en in hun eigen tempo tot beslissingen mogen komen, zonder dat er sprake is van druk of strakke deadlines (Honey & Mumford, 1997).

Door bij iemands leerstijl aan te sluiten geef je die persoon erkenning en zelfvertrouwen, wat voor leren een uitstekende basis is, zo niet een voorwaarde.

Toch is het van belang het hier niet bij te laten. Naast ondersteuning kan ook *confrontatie* nodig zijn. Er zijn leersituaties die van medewerkers dingen vragen die mogelijk niet bij hun leerstijl passen, maar die toch moeten gebeu-

ren om tot resultaat te komen. Voor het onderwijs, de muziekeducatie en het taalonderwijs, werden hiervan al enkele voorbeelden gegeven.

Een ander voorbeeld betreft het verschil tussen concreet en abstract denken. Voor overzichtelijke 'huis, tuin en keuken'-situaties is een *concrete* manier van denken en werken gewenst, bijvoorbeeld bij het snijden van taart op een feestje, of het verdelen van de kosten bij een etentje. Maar worden situaties complexer, dan werkt een *abstracte* manier beter, bijvoorbeeld als het erom gaat een correcte berekening of prognose te maken op basis van veel verschillende gegevens. Beide manieren hebben voor- en nadelen, die enigszins vergelijkbaar zijn met de problemen die bij automatisering kunnen optreden: je kunt daarmee zowel te snel zijn, wat meer last dan gemak bezorgt, als te traag, en dan achter de feiten aanlopen. Voor eenvoudige situaties kun je beter handmatig (concreet) werken, voor complexe situaties beter geautomatiseerd (abstract).

Voor medewerkers die concreet denken, is het van belang zich te realiseren wanneer abstract denken en leren nodig is, en wat dat precies voor de manier van leren betekent. In zo'n geval is aansluiten bij de leerstijl onvoldoende: de leerstijl zal ook aangepast moeten worden om tot resultaat te komen.

Ook het omgekeerde komt voor: in kunstopleidingen en artistieke organisaties bijvoorbeeld kan een overmaat aan abstract denken remmend werken, en kan het juist nodig zijn het abstracte denken los te laten en te leren wat concreet denken, werken en leren inhoudt.

Meer in het algemeen is het voor elke leerstijl goed de sterke kanten van de eigen leerstijl te cultiveren, maar tegelijk de zwakke kanten te versterken. Honey en Mumford geven voor dit laatste (werken aan de zwakke kanten) een aantal tips (zie figuur 5).

| | |
|--------------------------------|---|
| <i>Intuïtieve leerstijl</i> | Lees iedere dag minstens een half uur iets zwaars dat tot nadenken dwingt, bijvoorbeeld over linguïstische analyse, logica of ontwikkelingen in de wetenschap. Oefen in het opsporen van inconsistenties in de argumentaties van anderen. Verzamel van andere mensen de theorieën, hypotheses en verklaringen over gebeurtenissen. Oefen in het structureren van situaties zodat ze beter gerangschikt zijn en het zekerder is dat het proces zal lopen zoals u voorspelt. Oefen in het stellen van onderzoekende vragen. |
| <i>Constructieve leerstijl</i> | Oefen in het observeren, met name tijdens bijeenkomsten waar er zaken op de agenda staan waarbij u niet direct betrokken bent. Oefen in het achteraf beoordelen van een bijeenkomst of een andere gebeurtenis. Geef uzelf iets wat eist dat u intensief moet zoeken naar informatie uit verschillende bronnen. Oefen in het produceren van goed uitgewerkte schrijftarbeid. Oefen in het overwegen van argumenten van voor- en tegenstanders van een bepaald standpunt. |
| <i>Methodische leerstijl</i> | Doe minstens eenmaal per week iets nieuws, iets wat u nooit eerder gedaan heeft. Deel uw dag opzettelijk in kleine stukjes op zodat u ieder half uur van activiteit wisselt. Maak de wisselingen zo divers mogelijk. Dwing uzelf om in het middelpunt van de belangstelling te gaan staan. Meld u, wanneer mogelijk, vrijwillig aan om een bijeenkomst voor te zitten of een presentatie te geven. |

| | |
|-----------------------------|---|
| Beschouwer- de leerstijl | Verzamel technieken, dat wil zeggen praktische manieren om dingen te doen. Onderwerp uzelf aan een onderzoek door 'experts' zodat zij uw techniek kunnen beoordelen en u kunnen coachen in het verbeteren ervan. Voltooi een 'doe-het-zelf'-project – het maakt niet uit of u handig bent. Oefen uzelf in het beginnen van gesprekken met onbekenden (met name over 'koetjes en kalfjes'). |
|-----------------------------|---|

Figuur 5 Tips voor de verschillende leerstijlen: werken aan je zwakke kanten.

7 Consequenties voor teams

Niemand zal betwisten dat leerstijlen in teams een belangrijke rol spelen. De Bono's publicatie, *Zes denkende hoofddeksels*, met een eerste druk in Nederlandse vertaling in 1986, beleefde in 2005 de 16e druk. De witte hoed staat voor feiten, cijfers en informatie, de rode voor emoties en intuïtie, de zwarte voor kritische kanttekeningen en tegenwerpingen, de gele voor optimisme en het opsporen van kansen, de groene voor creativiteit en groei, en de blauwe voor afstandelijkheid en controle. Alle zes zijn ze nodig voor het welslagen van een team of van een organisatie. In termen van de besproken leerstijlindeling zijn de rode en groene hoofddeksels bij de intuïtieve leerstijl onder te brengen, en de witte en de blauwe bij de methodische leerstijl. De gele denkhoed past bij de constructieve leerstijl en de zwarte bij de beschouwende leerstijl.

In de praktijk zijn vormen van vruchtbare samenwerking tussen de leerstijlen te constateren. Veel dyslectici bijvoorbeeld, die vaak een beeldende, intuïtieve leerstijl hebben, krijgen hulp van meer methodisch ingestelde vrienden of familieleden, die goed zijn in grammatica, spelling en nauwgezet corrigeren. Dit is een adequate vorm van omgaan met dyslexie: de dyslexie kan wel verbeteren, maar nooit helemaal 'genezen' en door anderen in te schakelen is het in veel gevallen goed mogelijk je te redden. Hetzelfde geldt overigens voor mensen met adhd, of een aan autisme verwante stoornis: het zijn vaak uitvergrotningen van een bepaalde leerstijl die ook bij 'normale' mensen voorkomt. Door de hulp in te roepen van mensen met een 'tegengestelde' leerstijl is het in een aantal gevallen mogelijk de nadelen van een dergelijke handicap te reduceren.

Als deelnemer aan een team kan het helpen je bewust te zijn van je leerstijl. Je kunt je sterke kanten inzetten, bijvoorbeeld ideeënvorming of zicht op de grote lijn, terwijl anderen de uitvoering en de precieze invulling bewaken.

Dit klinkt overigens heel harmonieus, en zo kan het inderdaad gaan, maar er kan ook gemakkelijk frictie optreden: er kan gemakkelijk een hiërarchie ontstaan van bijvoorbeeld zogenaamde denkers en doeners, of ruimdenkenden en pietluttigen. Fricties hangen samen met het gegeven dat leerstijlen haast onontkoombaar met waarderingen worden verbonden. Wie zelf secuur is, ziet dit doorgaans als een kwaliteit die iedereen zou moeten hebben, en hetzelfde geldt voor wie gemakkelijk diepgang bereikt, of voor wie open en spontaan is, of een harde werker.

In een breder verband, in aansluiting op de hiervoor gegeven beeldende typering van de vier leerstijlen, spelen mensbeelden op de achtergrond een rol. Voor Plato was de ware mens een filosoof. Anderen waren volgens Plato in

een samenleving uiteraard ook nodig, maar het echte mens-zijn was voor Plato: filosoof zijn. Op een vergelijkbare manier is voor een raskunstenaar de ware mens een kunstenaar, voor de bevlogen wetenschapper de ware mens een onderzoeker, en voor de ambitieuze manager de ware mens een ambitieuze medewerker.

Niet alleen individuen, maar ook afdelingen of hele organisaties kunnen door dergelijke waarderungen worden gekenmerkt. Enerzijds bepaalt en versterkt een gezamenlijk gedeelde waardering een specifieke cultuur, anderzijds kan een gedeelde waardering leiden tot een monocultuur met alle risico's van dien.

Binnen de dynamiek van onderwijsinstellingen en organisaties zal dan ook altijd een spanningsveld bestaan tussen de heersende cultuur die nodig is voor stabiliteit en continuïteit, en die de afdeling of organisatie een gevoel van identiteit geeft, en afwijkende subculturen of personen die nodig zijn voor dynamiek en verdere ontwikkeling. De heersende cultuur kan in leerstijltermen intuïtief zijn, constructief, methodisch of beschouwend. Afdelingen of individuen kunnen qua leerstijl een afwijkende positie innemen die, zoals in het voorbeeld aan het begin van deze bijdrage, als een positief tegenwicht kan worden opgevat, maar ook irritatie kan oproepen en tot uitsluiting kan leiden.

8 Consequenties voor loopbaanbegeleiding

Leerstijlen kunnen ook in de loopbaanbegeleiding een rol spelen. In dat verband heeft *Kolb* een interessante theorie ontwikkeld (Kolb, 1984). In zijn visie zouden kinderen en jongeren zich qua leerstijl aanvankelijk breed ontwikkelen. Op het moment van de keuze voor een studie of beroepsopleiding, en uiteraard ook al in de aanloop daarvan, zou een vorm van specialisatie optreden. In termen van de hier gebruikte indeling zouden adolescenten en jongvolwassenen zich ontwikkelen in een meer uitgesproken intuïtieve, constructieve, methodische of beschouwende richting. In de eerste helft van de beroeps carrière zou deze tendens zich voortzetten. In de tweede helft van de beroeps carrière zou juist behoefte ontstaan aan integratie, door de eigen gespecialiseerde leerstijl met de andere leerstijlen te verrijken.

Het is een interessante en aannemelijke theorie, die zich goed zou lenen voor loopbaanonderzoek. Maar ook afgezien van de vraag of en in welke mate de theorie in alle opzichten empirisch valt te bevestigen, biedt ze wel aanknopingspunten voor de loopbaanbegeleiding.

Wanneer jonge medewerkers een organisatie binnenkomen, zijn ze volgens Kolbs theorie in de specialisatiefase. Ze komen binnen met een bepaalde, bijvoorbeeld meer intuïtieve of meer methodische leerstijl, een bepaalde manier van denken, werken en leren die voor hen een zekere vanzelfsprekendheid heeft. In deze fase zijn ze graag bereid te investeren in opleiding en ontwikkeling om hun bekwaamheid in het vak te vergroten. Die verdere specialisatie en professionalisering geldt niet alleen voor de inhoud van het werk, maar ook voor de manier van denken: de intuïtieve artiest bijvoorbeeld, wordt steeds meer kunstenaar, de methodische onderzoeker steeds meer wetenschapsman of -vrouw. Als iemands leerstijl in deze fase afwijkt van de werkomgeving, kan hij of zij het moeilijk krijgen en er mogelijk voor kiezen te vertrekken naar een

ander type organisatie. Een organisatie kan er ook op gericht zijn jonge medewerkers met een 'afwijkende' leerstijl juist in huis te houden, maar dit vraagt dan wel een aangepaste begeleiding. Een medewerker zal bijvoorbeeld in deze fase eerder bereid zijn de eigen leerstijl aan te passen in de richting van de werkomgeving, als ook de kwaliteiten van die eigen leerstijl worden erkend en niet als minderwaardig worden afgedaan.

Voor een senior medewerker gelden andere overwegingen. Volgens Kolbs theorie is de senior medewerker de specialisatiefase voorbij, en heeft deze behoefte aan verrijking vanuit de andere leerstijlen. In deze periode kan ook de behoefte aan een *sabbatical* toenemen: een periode van bezinning en heroriëntatie. Vanuit de organisatie gezien kan de senior medewerker aan aantrekkelijkheid verliezen. De senior kan als het om nieuwe ontwikkelingen gaat een remmende factor zijn. Enerzijds zal de oudere medewerker relatief veel inspanning moeten leveren om van de nieuwste ontwikkelingen op de hoogte te blijven, laat staan om zich deze eigen te maken. Anderzijds is het de vraag of die medewerker daarop zit te wachten: zoals gezegd is er in deze fase meer behoefte aan verrijking met andere leerstijlen dan aan specifieke bijscholing. Wie altijd in een onderzoeksmatige omgeving gewerkt heeft en zich daarin heeft gespecialiseerd, heeft misschien behoefte aan de ontwikkeling van de meer intuïtieve kanten van zijn of haar persoonlijkheid; wie altijd actief, oplossingsgericht en resultaatgericht gewerkt heeft, heeft misschien behoefte aan reflectie en verdieping; wie meer een achtergrondrol had, heeft mogelijk behoefte aan meer optreden naar buiten toe.

De organisatie kan hier voor een deel op inspelen door bewust te kiezen voor een andere rol van de senior medewerker: iemand die wat afstand kan nemen van de dominante cultuur, daarop een matigende invloed kan uitoefenen, en daarmee op de langere termijn bijdraagt aan de overlevingskansen van de organisatie. Toch zal dit niet altijd mogelijk zijn, en moet misschien naar alternatieven worden gezocht. Dit kan een andere plek binnen de organisatie zijn, een plek die nieuwe uitdagingen biedt, doordat op andere kanten van de persoon een appel wordt gedaan. Maar ook kan met de medewerker naar een plek buiten de organisatie worden gezocht, met hetzelfde doel: profiteren van de opgedane ervaring en verbreding of verdieping hiervan in een andere context.

9 Tot slot

Leerstijlen vormen een potentieel waardevolle invalshoek voor de opleiding en begeleiding van medewerkers. Wel vraagt dit meer dan een eenvoudige test en daarop gebaseerde standaardmaatregelen of -aanwijzingen. Met name degenen die voor de opleiding en loopbaanbegeleiding verantwoordelijk zijn, zullen zich serieus in de leerstijltheorie moeten verdiepen, willen ze er in de praktijk iets mee kunnen. Daarvoor is hier een kader aangegeven. Door daarmee aan het werk te gaan en er al doende ervaring mee op te doen, kunnen leidinggevenden en opleidingsmedewerkers beter zicht krijgen op de mogelijkheden en behoeftes van medewerkers in relatie tot de korte- en langetermijndoelen van de organisatie.

Literatuur

- Bakker, A.J. (1985). Leerstijlen: verborgen thema's in opleidingen. In J.W.M. Kessels & C.A. Smit (Red.), *Handboek opleiders in organisaties* (A.3.1.1 pp.1-29). Deventer: Kluwer.
- De Bono, E. (2005; 16e druk). *Zes denkende hoofddeksels*. Amsterdam: Business Contact.
- Honey, P. & Mumford, A. (1997). *Leerstijlen van de manager*. Vertaling: Harmen Jansen. Heuvelum: Business School Nederland.
- Kaldeway, J. (2005). Leerstijlen in wisselwerking met omgevingsvereisten: een habitusveld-benadering. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 23 (4), pp. 205-220.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vermunt, J.D. (1992). *Leerstijlen en sturen van leerprocessen in het Hoger Onderwijs*. Amsterdam/Lisse: Swetz & Zeitlinger.

Bijlage 1 Bestaande leerstijlmodellen

INDELING VAN KOLB

Een bekende indeling is die van *David Kolb*. Deze indeling wordt veel gebruikt in het beroepsonderwijs en in organisaties. Kolb maakt een indeling in doeners, dromers, denkers en beslissers. Bij hem zijn de doeners en denkers complementair, en ook de dromers en beslissers.

De indeling van Kolb kent enkele belangrijke beperkingen. Een ervan is de terminologie: niet iedereen is gelukkig met de benamingen doener, dromer, denker en beslisser. Een aantal mensen herkent zich er wel in, maar anderen hebben er problemen mee zich met deze etiketten te identificeren. Ook neigt het gebruik van Kolbs model soms naar 'psychologie van de koude grond', waarbij conclusies worden getrokken of aanbevelingen worden gedaan, zonder dat deze conclusies of aanbevelingen voldoende getoetst zijn. Desalniettemin is Kolbs model geschikt voor een eerste kennismaking met leerstijlen.

In termen van de hier gebruikte indeling zijn de doeners te plaatsen tussen de intuïtieve en de constructieve leerstijl, de denkers tussen de methodische en de beschouwende leerstijl, de dromers tussen de intuïtieve en de beschouwende leerstijl, en de beslissers tussen de constructieve en de methodische leerstijl.

MODEL VAN VERMUNT

In het universitaire onderwijs wordt het meeste gebruikgemaakt van het leerstijlmodel van *Jan Vermunt*. Ook in het middelbare onderwijs wordt dit leerstijlmodel wel gebruikt. Vermunt onderscheidt een ongerichte, een reproductieve, een toepassingsgerichte en een betekenisgerichte leerstijl. Zijn werk heeft velen de afgelopen jaren doen beseffen dat leerresultaten niet alleen een kwestie zijn van IQ en van inzet, maar dat ook de manier van leren de leerresultaten beïnvloedt. Reproductieve leerders zijn vooral aan het stampen, zonder inzicht in de stof. Betekenisgerichte leerders zijn daarentegen wel op inzicht, verdieping en dwarsverbanden gericht. Door andere vormen van onderwijs en van toetsing is het mogelijk leerlingen en studenten te stimuleren tot een meer betekenisgerichte aanpak.

Ook Vermunts indeling heeft enkele beperkingen. Zo gaat het vooral om leren van informatie uit teksten, en minder om leren op de werkplek. Verder heeft de benaming 'reproductieve leerstijl' een negatieve lading, terwijl in een aantal gevallen parate kennis niet overbodig is. Dat geldt bijvoorbeeld voor de medische en de technische sectoren, maar ook voor andere sectoren als het gaat om basiskennis en -vaardigheden. Vervolgens is de benaming 'toepassingsgerichte leerstijl' enigszins verwarrend: gezien de testvragen gaat het bij deze leerstijl niet zozeer om praktijkgerichtheid, maar om gerichtheid op de wisselwerking tussen theorie en praktijk. Ten slotte is het de vraag of de 'ongerichte leerstijl' wel een leerstijl genoemd kan worden; het lijkt bij deze leerstijl eerder om motivatie te gaan.

Niettemin is er wel verwantschap met de hier gebruikte indeling: Vermunts betekenisgerichte leerstijl en toepassingsgerichte leerstijl (die soms ook samengenomen worden als 'diepteverwerking') zijn te plaatsen tussen de intuïtieve en beschouwende leerstijlen, waarbij Vermunts betekenisgerichte leerstijl iets

meer neigt naar de beschouwende leerstijl, en Vermunts toepassingsgerichte leerstijl iets meer naar de intuïtieve leerstijl. Vermunts reproductieve leerstijl is te plaatsen tussen de constructieve en de methodische leerstijl.

Bijlage 2 Leerstijlvragenlijst (Kaldeway)

Hieronder vind je per item steeds twee uitspraken. In het algemeen zul je je steeds in beide uitspraken wel herkennen en wordt je manier van werken mede door de situatie bepaald. Toch is het de bedoeling dat je steeds A óf B omcirkelt, en wel de uitspraak die gemiddeld genomen in eerste instantie of net iets meer op jou van toepassing is.

1.

A. Ik baseer mij in mijn manier van werken graag op de beschikbare feiten of gegevens en ga deze nauwkeurig na.

B. Ik ben gericht op het vormen van ideeën en veronderstellingen over hoe de werkelijkheid in elkaar zit.

2.

A. Ik ben gericht op de innerlijke samenhang van ideeën en theorieën; de logica van redeneringen en van conclusies.

B. Ik ben gericht op de toepasbaarheid van ideeën en theorieën: de mogelijke vertaling van een idee in activiteiten of producten.

3.

A. Bij het duidelijk maken van ideeën werk ik graag met beelden (verhalend of visualiserend).

B. Ik ben erop gericht ideeën in de juiste woorden en formuleringen tot uitdrukking te brengen.

4.

A. Ik werk graag met bestaande ideeën, technieken of regels die hun waarde hebben bewezen.

B. Ik ben gericht op het ontwikkelen van een eigen visie en een eigen manier van werken.

5.

A. Ik stel zaken graag ter discussie en laat graag het probleem zien van bepaalde vragen of de keerzijde van bepaalde oplossingen.

B. Ik draag graag bij aan snelle, directe oplossingen van vragen en problemen.

6.

A. Ik laat me in mijn manier van werken leiden door mijn persoonlijke ervaringen en overwegingen.

B. Ik benader situaties neutraal en zoek voor beslissingen een zakelijk verantwoord onderbouwing.

7.

A. Ik werk taken graag stukje voor stukje af.

B. Ik ben bij het uitvoeren van taken op het geheel gericht.

8.

A. Ik snap graag hoe iets zit, voor ik het ga uitproberen.

B. Ik leer graag al doende, door dingen toe te passen.

9.

- A. Ik speel graag in op de situatie van het moment.
- B. Ik houd graag vast aan een algemeen, doordacht uitgangspunt.

10.

- A. Ik werk graag in een bestaand kader, waarin al bepaalde lijnen zijn uitgezet.
- B. Ik werk graag aan projecten waaraan ik zelf vorm kan geven.

11.

- A. Ik plaats graag kanttekeningen bij plannen of projecten.
- B. Ik doe graag mee met plannen of projecten.

12.

- A. Ik werk graag met mensen.
- B. Ik werk graag aan het goed uitvoeren van een taak.

13.

- A. Ik bestudeer de details in de stof nauwkeurig.
- B. Ik leg dwarsverbanden tussen de afzonderlijke onderdelen van de stof.

14.

- A. Ik reconstrueer voor mezelf de argumentatie of bewijsvoering in een tekst.
- B. Tijdens het lezen bedenk ik wat het praktische nut is van de stof.

15.

- A. Bij het bestuderen van de stof richt ik me sterk op de voorbeelden.
- B. Ik formuleer voor mezelf de theoretische kernprincipes van de stof.

16.

- A. Ik ben erop gericht zo veel mogelijk van wat ik bestudeer te onthouden.
- B. Wat ik bestudeer vertaal ik in mijn eigen woorden.

17.

- A. Ik vraag me af welke andere benadering mogelijk is van wat in de stof wordt behandeld.
- B. Ik onderstreep, markeer of schrijf over wat ik van de stof belangrijk vind.

18.

- A. Ik pas wat ik lees toe op dingen die ik uit ervaring ken.
- B. Ik richt me bij het lezen op de feitelijke informatie in de tekst.

Scoring: elk aangekruist item telt voor 1, een niet-aangekruist item voor 0. Wordt een item opengelaten of worden beide uitspraken aangekruist (dit komt in de praktijk overigens weinig voor, in minder dan 1% van de gevallen), dan wordt aan beide uitspraken een score $\frac{1}{2}$ toegekend.

| | |
|--------------------------|---------------------------------|
| Intuïtieve leerstijl: | 3A+4B+6A+9A+10B+12A+15A+16B+18A |
| Constructieve leerstijl: | 2B+4A+5B+8B+10A+11B+14B+16A+17B |
| Methodische leerstijl: | 1A+2A+6B+7A+8A+12B+13A+14A+18B |
| Beschouwende leerstijl: | 1B+3B+5A+7B+9B+11A+13B+15B+17A |

Per leerstijl is de minimale score 0 en de maximale score 9. Tel je er 1 bij op, dan krijg je een mooie scoreverdeling van minimaal 1 en maximaal 10. In dat geval is een score $5\frac{1}{2}$ voor die leerstijl gemiddeld, een score onder $5\frac{1}{2}$ benedengemiddeld en een score boven $5\frac{1}{2}$ bovengemiddeld.