

Drucker

In deze rubriek, vernoemd naar een van de grootste managementauteurs aller tijden, spreken we ieder nummer met een hedendaags schrijver van managementboeken. Dit keer met Manon Ruijters over haar boek *Liefde voor leren*, waarvan in 2017 een geheel herziene editie verscheen.



In het prachtige ronde gebouw van de Aeres Hogeschool in Wageningen, met veel ruimte en licht, passend bij het thema duurzaam leren en ontwikkelen dat hier in veel opleidingen centraal staat, heb ik een afspraak met Manon Ruijters. Zij is als adviseur opgeleid bij Twynstra Gudde, werkt nu zo'n zes jaar als lector Professionele Identiteit en Organisatieontwikkeling bij Aeres Hogeschool, en is sinds anderhalf jaar hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit. Sinds enkele maanden is Manon

Ruijters mede-eigenaar van de Good Work Company. Met haar volle agenda is het vinden van een moment voor een gesprek geen sinecure. Het vindt uiteindelijk plaats in de fraaie open ruimte van Aeres in Wageningen. Een gesprek over leren met als aanleiding *Liefde voor leren*, haar oorspronkelijke proefschrift dat vorig jaar in een herziene versie is uitgekomen.

'Wat is leren?' val ik met de deur in huis.

Manon lacht en geeft aan dat ze het antwoord op deze lastige vraag in de

aanloop naar het proefschrift echt een straf vond.

'Ik ben fan van de definitie van Guy Claxton: leren is alle dingen die je doet als je niet meer weet wat je moet doen. Dit markeert een beginpunt in plaats van een eindpunt van leren. Leren is volgens mij niet per definitie gedragsverandering, en leren kun je ook niet altijd vastpakken. Hoe vaak heb je niet in de vakantie een boek gelezen waar je heel erg van onder de indruk was, terwijl er het jaar daarna niet groots veranderde? Ik denk dat het niet altijd ergens toe hoeft te leiden. 'Wat

ga je er morgen mee doen?', is een vraag die het leren dan ook geen recht doet. Voor mij gaat leren vooral over het omarmen van niet-weten, over alles wat van niet naar wel gaat, en dat kan overal, en altijd.'

Het omarmen van het niet-weten, daar word je toch heel onzeker van?

'Integendeel', zegt Manon opnieuw lachend. 'Juist de gedachte dat er zoiets is als alles (moeten) weten leidt tot onzekerheid en verstarring. Het helpt wel als je een *Growth Mind Set* (ontwikkelingsmindset) hebt, en we weten inmiddels dat groei en opvoeding naast context, factoren zijn die het ontwikkelen van zo'n mindset voor leren beïnvloeden.'

Hoe kun je in organisaties het leren zo goed mogelijk ondersteunen, is er een soort esthetica van leren, vaste principes die goed leren mogelijk maken?

'Een mooie, ongewone uitdrukking: esthetica. Ik hoop wel dat zo'n esthetica er is,' zegt Manon, 'voor mij zou dat gaan over de meest eenvoudige en impactvolle manier om het leren vorm te geven.' Ik ben er overigens van overtuigd dat leren vooral tussen mensen gebeurt en veel minder in mensen zelf zit. Organisaties veranderen snel en teams zijn voortdurend in beweging. Als medewerker maak je deel uit van verschillende teams tegelijkertijd. Werken in een vast team,



zoals vroeger, is echt verleden tijd. Daardoor is er ook minder tijd voor teamontwikkeling. We moeten toe naar leren in en om de opgaven. Bijvoorbeeld niet elkaar leren kennen in je stijl van (samen)werken of op een teambuildingsdag, maar samen in gesprek over wat de opgave is, de ambitie daarin, wat je komt halen en brengen, wat beelden zijn van goed werk.'

Wat zie jij als trend in het denken over leren?

'Ik denk dat op dit moment de meeste mensen in mijn vakgebied de omslag 'van formeel leren naar leren op de werkplek' zien als belangrijkste trend. Volgens mij zou dat beter kunnen zijn: 'van didactiseren naar eigenaarschap/agency'. Wij didactiseren ons helemaal te pletter, daar word je af en toe gewoon moe van. En het opvallende is dat dat didac-

Manon Ruijters is mede-eigenaar van en adviseur bij Good Work Company. Daarvoor werkte zij 17 jaar bij Twynstra Gudde eerst als adviseur en later als academic partner. Manon is hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen. Ze publiceerde vele vakinhoudelijke boeken en artikelen over leren, professionals en professionele identiteit, en organisatieontwikkeling.

tiseren haaks staat op de in veel organisaties gewenste vermindering van regelgeving en het vergroten van zelfsturing. Het leren zelf is nog altijd overgeorganiseerd. We doceren en didactiseren, leren mensen dingen aan in plaats van hen te leren omgaan met het onbekende. Zeker wanneer het accent ligt op zelfsturing is het best eigenaardig dat de weg ernaartoe zo geplaveid is met sturing.'

Als we over leren spreken, hebben we het vaak over professionals. Wat is eigenlijk een professional?

Manon loopt even weg en komt terug met haar boek *Je Binnenste Buiten, over professionele identiteit in organisaties*. Wat een professional is, houdt mij enorm bezig. In dit boek hebben we geprobeerd er handen en voeten aan te geven. In de loop

der tijd zijn er veel definities geweest voor de professional. Voor mij staat centraal dat een professional iemand is die er voor kiest op een bepaalde manier in zijn werk te staan. Niet iedereen wil dat. En dat is prima. Er is alle ruimte voor mensen die goed hun werk doen en niet die professionele dimensie toevoegen. Mensen kunnen in verschillende fasen van hun leven zitten, kinderen hebben, mantelzorg willen geven, wellicht het niet in zich hebben en daarom kiezen voor 'gewoon' goed werk doen. Het zou helpen als dit bespreekbaar zou zijn binnen organisaties, en organisaties daar ook rekening mee houden, ook bij het inrichten van leeromgevingen.

Van leren naar lerende organisaties, hoe staat met de lerende organisaties tegenwoordig?

'Bij mijn oratie heb ik er bewust voor gekozen op dit onderwerp in te gaan. Er zijn zowel in theorie als in praktijk mensen die ermee weglopen en die er fel kritiek op hebben. De theorie rond lerende organisaties is ondertussen veel verder dan de praktijk. Er zijn goed doordachte concepten die ook onderzocht zijn en bewezen succesvol. De praktijk is zich daarvan vaak niet bewust. Veelal blijven we hangen in beleidsnotities waarin staat dat we lerende organisatie zijn. Qua inhoudelijke invulling geven Peter Senge en de vijf disciplines nog steeds de toon aan en dan houdt het wel zo'n

beetje op. Terwijl er nieuwe denkers zijn, zoals Ortenblad of Marsick en Watkins, die hedendaagse perspectieven aanreiken voor de lerende organisatie. Ortenblad introduceert bijvoorbeeld verschillende perspectieven op de lerende organisatie die vaak onbesproken blijven, maar wel de basis kunnen zijn van veel misverstanden. Wanneer we deze inzetten kan dit de dialoog over leren in organisaties verhelderen, waardoor mensen elkaar beter begrijpen. En Marsick en Watkins hebben een integraal concept ontwikkeld waarin zeven hefboomen worden beschreven rond de ontwikkeling van lerende organisatie. Deze hefboomen helpen diagnosticeren waar extra aandacht nodig is. Ik heb aan die hefboomen een verdieping gegeven, om ze beter te laten aansluiten bij de vragen die er in onze organisaties leven. Neem bijvoorbeeld de hefboom collectieve visie. Ik zie veel organisaties ermee worstelen. Dat visie van belang is, moge duidelijk zijn. Maar er zijn veel klachten over de beperkte impact die een nieuwe visie heeft. Wat we over het hoofd zien, is dat professionals de eigen visie op hun werk kwijt zijn. Het aantal docenten dat een heldere visie op leren heeft, of verzorgenden met een eigen visie op zorg, is heel beperkt. Op het moment dat medewerkers geen eigen visie hebben, heeft de visie van de organisatie geen basis om op te landen. Het verikken van die organisatievisie heeft dan ook niet zoveel zin. Het gaat

erom dat mensen eerst een eigen visie hebben en houden op hun vak en zich daarmee vervolgens verhouden tot de visie van de organisatie.'

Waarom na 10 jaar een herziene uitgave?

'Ik dacht vroeger dat na een jaar of tien zo'n boek wel klaar zou zijn. Maar als ik eerlijk ben, ken ik weinig boeken die toegang geven tot de breedte van het leren. Dus dacht ik dat het behulpzaam zou zijn als het zou blijven. Er zaten in de eerste versie een aantal modellen die te complex zijn om te gebruiken. Die heb ik aangevuld met toegankelijker materiaal. Naast nieuwe ontwikkelingen heb ik meer voorbeelden en handreikingen opgenomen. Het is wat omvangrijker geworden, als ook praktischer en actueler. *Liefde voor leren* is geen boek om van a tot z in een keer uit te lezen, het is vooral prima te gebruiken als naslagwerk, als je als vakman of -vrouw ergens naar op zoek bent.'

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.



FOCUS ON EDUCATION



Beeld: Tim Wright