

# Leren en ontwikkelen in gezamenlijke veranderopgaven

Het ecologisch perspectief en de rol  
van identiteit



**Door te leren en ontwikkelen kunnen we het beste uit onszelf en anderen halen. Daarmee is het essentieel voor persoonlijke groei en professionele vooruitgang. Manon Ruijters, lector professionele identiteit en organisatieontwikkeling bij Aeres Hogeschool Wageningen (en hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering bij Vrije Universiteit Amsterdam / adviseur bij Good Work Company), en Daan de Kruijf, programmamanager Sustainability Skills bij Coöperatie Leren voor Morgen, houden zich in hun werk bezig met de vraag hoe we samen verder komen door te leren. In dit artikel delen ze hun inzichten over leren en ontwikkelen, en hoe deze verband houden met identiteit en het samen werken aan veranderopgaven.**

---

Wat Manon boeit in het leren en ontwikkelen is dat het zo alledaags, maar ook fundamenteel is. Dat het zo makkelijk lijkt, maar zo ingenieus veelzijdig en persoonlijk is. Ze haalt plezier uit het verder komen dan waar je al was. Heeft ze iets uitgedacht en doorgrond, dan komt ze weer allerlei nieuwe vragen tegen waar ze mee aan de slag wil. Er zit altijd nog meer potentie in om te leren, en het liefst neemt ze anderen daar ook in mee. “Mij ging het schoolse leren nooit zo heel goed af. Dat zegt voornamelijk iets over de match tussen de school en mij. Het boeit mij om leren en ontwikkelen voor iedereen lonend te maken.” Haar aanpak hierin kenmerkt zich door het voortdurend bewegen tussen de theorie en de praktijk. “Ik wil aan de ene kant van alles op tafel leggen en proberen, maar aan de andere kant speel ik ook graag in mijn hoofd. Ik vind het fijn als praktijk en theorie elkaar raken en elkaar beïnvloeden. Als ik iets lees is vaak mijn vraag: hoe ziet het eruit als ik dit doe in de praktijk?”

Dat leren ontzettend leuk en waardevol is heeft ook Daan gemerkt in zijn werk als programmamanager van Sustainability Skills; een programma waarin het beroepsonderwijs, bedrijfsleven, overheden en aanjagers regionaal werken aan de ontwikkeling van duurzame vaardigheden. Hij vertelt dat mensen samenbrengen en hen aan de slag laten gaan met het opleiden voor de toekomst een goed idee is, maar dit in de praktijk niet zo eenvoudig blijkt. “In leren en ontwikkelen heb ik een manier van kijken, denken en handelen gevonden om dat struikelend te gaan doen. Wat ik heel leuk vind is dat het ruimte maakt om nieuwsgierig te zijn, vragen te stellen en het ook even niet te weten, in een omgeving die soms best resultaatgericht kan zijn.”

### **Wat is leren eigenlijk?**

Met veel enthousiasme deelt Manon haar favoriete definitie van leren, namelijk: leren is alle dingen die je doet als je niet meer weet wat je moet doen. “Wat ik daar fijn aan vindt is dat het beginpunt van het leren gedefinieerd wordt en niet het eindpunt.” Daan vult aan dat leren daarom ook heel belangrijk is in veranderopgaven waar de wereld nu mee te maken heeft. Als het aankomt op duurzaamheidstransities weten we vaak nog niet wat we moeten doen. We zijn dan niet op individueel niveau, maar als systeem aan het leren.

## Ecologie als metafoor

De volgende vraag die opkomt is hoe we dan naar dat leren kunnen kijken. Voor haar lectorale rede aan de Aeres hogeschool in Wageningen (Ruijters, 2011) werd Manon uitgedaagd om een Ecologisch perspectief op leren te ontwikkelen. Ecologie is een hele fijne en behulpzame metafoor om op een manier naar leren en ontwikkelen te kijken die past bij transities.

Wanneer we het leren organiseren is er vaak een neiging om te fragmenteren. We scheiden bijvoorbeeld weten en toepassen of delen kennis op in stukjes die we vervolgens in een logische volgorde proberen aan te bieden. Holistisch kijken betekent dat je het geheel goed voor ogen houdt. "Een tomaat in stukjes snijden, ziet er voor biologieles anders uit dan voor het bereiden van een culinaire maaltijd". Om leren te organiseren helpt het als we beter kunnen in- en uitzoomen om ook het geheel te blijven overzien. Het ecologische perspectief op leren kijkt vervolgens liever naar het systeem, dan naar individuen. Leren in transities zit meer 'tussen' mensen dan 'in' mensen. We zijn nog niet zo goed in het organiseren van leren in relaties, terwijl dat juist essentieel is. We werken overigens wel veel in groepen, maar verwarren dat met collectief leren. Als derde houdt het ecologische perspectief op leren oog voor natuurlijke patronen. "Wat we vaak doen is kijken naar eenmalige gebeurtenissen en die bij succes zo vaak mogelijk proberen te herhalen. De natuur maakt geen exacte kopieën, maar is meester in aanpassen."

Toen ze deze drie begrippen (holistisch, systemisch, organisch) recent nog eens naliep, kwam ze erachter dat er eigenlijk nog twee andere bij horen. Een ecologisch perspectief op leren en ontwikkelen is 'inclusief'. Er is een hele grote diversiteit in manieren van leren. Iedereen heeft een eigen manier. Wanneer we het leren in transities goed willen organiseren, is het belangrijk die diversiteit te omarmen. Daarvoor moet je zicht hebben op je eigen manier van leren en ontwikkelen om vandaaruit te verbinden. Inclusief met leren omgaan, heeft baat bij een grenzeloze nieuwsgierigheid naar de ontwikkelidentiteit van iedereen aan tafel.

Tenslotte een laatste begrip: 'duurzaam'. Hiermee wordt de aandacht voor de toekomstbestendigheid (veerkracht, productiviteit, volhoudbaarheid, diversiteit) van het systeem en de ingezette ontwikkeling bedoeld. "Het lijkt erop dat wij met leren en ontwikkelen vaak haast en weinig geduld hebben. Er is vooral oog voor de korte termijn; lang volhouden of spreiding in de tijd is er vaak niet bij. Interventies rollen over elkaar heen en meer lijkt altijd beter. Ik zou willen dat er meer oog komt voor de duurzaamheid van de interventie en wat dit doet op de langere termijn" vertelt Manon.

## "Transities zijn heel groot, maar raken persoonlijk"

Op basis van deze ecologie van het leren geeft Daan aan dat je de eerdergenoemde facetten ook kan zien in de praktijk van transities en organisaties. De misvormingen in het leren waar we het eerder over hadden, bijvoorbeeld het fragmenteren, zien we ook terug op organisatieniveau in het werk wat we doen. "Leren voor Morgen werkt met haar leden aan een hele grote missie. Die kun je nooit in één keer bereiken, dus delen we het op in stukken en werken we met een project aan een klein onderdeel.

Het risico is dat je dan een oplossing ontwikkelt die ergens anders in het systeem weer kan tegenwerken. Maar door te leren in- en uitzoomen kunnen we werken aan activiteiten die bijdragen aan de missie en elkaar hierin versterken” legt Daan uit. Manon voegt hieraan toe dat het én persoonlijk moet worden, én ook op grote schaal moet werken in het systeem. “Dat is wat mij fascineert aan transities: ze zijn heel groot, en heel klein. Ze betreffen het hele systeem, maar raken ook persoonlijk. Ik wil graag nog iets vinden wat die verbinding maakt en ik denk dat het antwoord ligt in identiteit.”

### **Jezelf meenemen in de opgave**

In het Sustainability Skills programma werken we onder andere op basis van een model wat Manon samen met collega’s heeft gemaakt over opgavegericht teamleren, vertelt Daan. “In de samenwerking gaan we ervanuit dat je niet werkt aan een opdracht, maar dat je er een opgave van maakt.” Het verschil tussen beiden is dat een opdracht iets is wat je krijgt, terwijl een opgave juist samen gemaakt wordt. Zo wordt er bij een opdracht meer afgebakend gewerkt naar een concreet resultaat. Bij opgavegericht werken zoeken we juist ruimte om te komen naar iets wat groter is. Mensen die werken aan een opgave brengen zichzelf in, waarbij hun professionele identiteit een grote rol speelt. Maar wat is professionele identiteit eigenlijk?

Manon legt ons uit dat het de wolk is van kenmerken die ontstaat op de grens van wie jij bent, wat je doet en de context waarin je werkt, die jou onvervreemdbaar je kleur geeft. In haar publicatie ‘Snoeien doet Bloeien’, (Ruijters, 2015), licht ze de rol van professionele identiteit als volgt toe:

*“Keuzes, zowel grote als kleine, voelen steviger wanneer ze zijn geankerd in en consistent zijn met onze identiteit. Identiteit is daarbij het geheel aan kenmerken en karakteristieken, sociale relaties, rollen en lidmaatschap van groepen, dat definieert wie we zijn (Oyserman, Elmore, & Smith, 2012). Onze identiteit vormt ons kompas; het is onze betekenisgever. Het brengt bepaalde zaken juist onder onze aandacht of laat ze naar de achtergrond verdwijnen.”*

### **Gevoel als startpunt voor het leren**

Vaak willen we werken vanuit concrete inhoud, terwijl we ook kunnen vertrekken vanuit datgene wat ons raakt. Leren, zeker in de praktijk, begint eigenlijk bij voelen. Dat voelen hebben we wat weggestopt terwijl in gevoel vaak praktische wijsheid verborgen ligt. In het werk praten we vaak over concepten en inhoud, maar daaronder ligt nog gevoel en verbeelding. Wanneer je vertrekt vanuit gevoel, begin je op de laag van identiteit en maak je dus een diepgaand leerproces door. Want identiteit is wie jij graag wil zijn.

Daan lacht en zegt: “Ik weet nog de eerste keer dat je over identiteit begon. Ik kwam met een concrete vraag over opschaling. Je vertelde me over identiteit en ik dacht in eerste instantie wat moet ik hier nu mee?”. Hij vult aan dat het ook logisch is dat het voor veel mensen kan voelen als een omweg. In de duurzame thema’s waar wij aan werken is dat lastig, omdat mensen die hiermee bezig zijn vaak een grote urgentie voelen. “Voelen”, herhaalt Manon met een knipoog, “Daar heb je ‘m. Als je mensen kan raken dan komen ze echt in beweging.”

## Referenties

Ruijters, M. (2011). In bloei trekken...Leren ontwikkelen van mens en organisatie. Stoas Hogeschool Wageningen.

Ruijters, M. (2015). Snoeien doet Bloeien. Over essenties van Leren en Ontwikkelen. Stoas Hogeschool Wageningen

## Colofon

Auteurs: Manon Ruijters (Good Work Company/Aeres Hogeschool Wageningen/Vrije Universiteit Amsterdam), Daan de Kruijf (Coöperatie Leren voor Morgen) & Eva Mientjes (Coöperatie Leren voor Morgen)

Copyright © 2023 Good Work Company & Coöperatie Leren voor Morgen