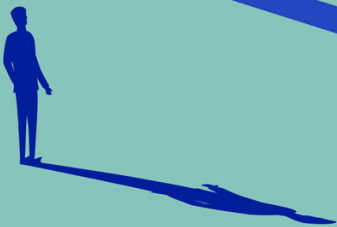


Transitie voor de voet op

Werken, leren en ontwikkelen in een
Research-Practice Partnership

Daan de Kruijf, Manon Ruijters & Madelon de Beus





KIEMEN VAN PRAKTISCHE WIJSHEID

Voor de voet op werken

Je komt in een situatie waarin een behoefte, ambitie, vraag speelt die groot en vaag is. Maar wel invoelbaar. Je hebt te maken met onvoorspelbaarheid, je weet niet wat iedereen wil. Je wilt wel analyseren maar je beseft dat het geen van A naar B ding is. Het is belangrijk je te realiseren dat het je toevertrouwd is en je dus gebruik kunt maken van wat je denkt dat belangrijk is zonder dat je dat hoeft te bewijzen. Je gaat op zoek naar houvast, haakjes, en probeert snel een zichtbare stap te zetten. Middels alledaagse gesprekjes voorvoel je of je op de goede weg bent.

Inhoud

Inleiding	4
Leren in transitie	6
Praktische wijsheid	6
Het vangen van praktische wijsheid als kiem van sociale transitie-identiteit	7
I. Transitie door de bril van leren en ontwikkelen	10
Een veelheid aan leerprocessen	11
Grondtonen van leren	11
De kloof tussen theorie en praktijk in beeld	12
De kloof tussen theorie en praktijk overbruggen	13
II. Werken in een Research-Practice Partnership	19
Research-Practice Partnerships (RPPs)	20
RPP als werkwijze	22
Subsystemen en relaties	23
Het RPP Sustainability Skills	24
- Praktiseren	26
- Doorvertalen	28
- Ontwikkelen	30
- Onderzoeken	32
Werken rond kritische situaties	34
Werken met veldnotities	35
III. Conditities voor succes in het werken met een RPP	37
Conditities voor succes	38
Principes van coalitie, co-creatie en co-investering	38
Bronvermeldingen	42



Inleiding

In de wereld van transitiewerk maken we veel ruimte voor experimenten. We organiseren pilot na pilot, en vinden het belangrijk om elkaar te ontmoeten om kennis en inzichten uit te wisselen en inspiratie te delen. We organiseren tafels, platforms en kleine en grotere bijeenkomsten. We doen onderzoek om antwoorden te vinden op wat werkt en wat ons verder brengt. Transities zijn immers grote en complexe processen. Wanneer draagt een bepaalde manier van werken bij aan een ontwikkeling? Hoe brengen we wat goed werkt verder? Hoe schalen we op en wanneer is iets aantoonbaar effectief of van meerwaarde? Wanneer je in het duister tast, stellen bekende werkwijzen van onderzoek en projecten, en de belofte van een concreet resultaat gerust. Toch realiseren we ons dat we op zoek zijn naar een fundamenteel andere manier van werken en willen we juist in de kern van onze organisaties iets veranderen; ook al weet je nog niet precies waar die verandering toe zal leiden. Hoe navigeer je dan?

In het Sustainability Skills programma werken we sinds 2019 aan nieuwe manieren van opleiden in het beroepsonderwijs, die studenten toerusten met de kennis, vaardigheden, houding en 'agency' die zij nodig hebben om tot bloei te komen in (de transitie naar) een duurzame samenleving en een circulaire economie. Dat doen we vanuit Coöperatie Leren voor Morgen, de thuishaven voor een netwerk van onderwijsprofessionals uit het hele land die de ambitie delen om Leren voor Duurzame Ontwikkeling een plek te geven in hun organisaties. We streven naar ander onderwijs, waarin de stem van de toekomst meetelt. Om in het Sustainability Skills programma verder te komen gingen we op zoek naar nieuw perspectief op transitiewerk en naar kiemen van onze eigen, praktische transitiewijsheid.

Dit boekje presenteert wat we hebben gevonden, en de vragen die we nog hebben. Het gaat over hoe we als lerend netwerk zijn opgebouwd, hoe we daarin samenwerken en welke wijsheden we daarin tegenkomen. In het boekje vertellen leden van het netwerk over hun praktijkvoorbeelden en reflecteren we op de voorwaarden voor succesvolle samenwerking. Uitgaande van leren als "alles wat je doet, als je niet meer weet wat je moet doen", is transitie bij uitstek de omgeving waarin leren een grote rol speelt. De geest van deze definitie is een uitnodiging om samen nieuwe grond te verkennen.

Leren in transitie

Transities kenmerken zich door veel onontgonnen terrein en niet-weten. Bij uitstek een oproep om te leren en ontwikkelen. Er zijn heel veel manieren van leren, te ordenen naar het type vraag waar ze antwoord op geven. Een gebrek aan kennis los je bijvoorbeeld anders op dan het veranderen van gedrag. Voor het leren van ervaringen gelden andere principes dan voor het ondersteunen van een transformatie. Zo zijn er 7 'grondtonen' van leren te onderscheiden (Ruijters, 2017). Ze zijn beschreven in deel I van dit boekje.

In transities zijn alle grondtonen van leren nodig. Je komt ze ook allemaal tegen in de praktijk, alleen klinkt vaak niet de juiste toon op de juiste plek. Een organisatie wil gedragsverandering zien en moedigt werknemers aan om een opleiding te volgen, maar daar krijgen ze vooral nieuwe kennis aangereikt. Een docent wil meer weten over duurzaam onderwijs en sluit zich aan bij een community of practice, maar daar worden vooral de eigen ervaringen onder de loep genomen. Er wordt wel geleerd, maar het leren heeft niet het gewenste effect omdat de vorm niet aansluit op de vraag. De kunst is om in iedere situatie te bepalen welke grondtoon op zijn plaats is. In deel II van dit boekje beschrijven we een samenwerkingsvorm waarbij de grondtonen een plek krijgen in verschillende kringen in het netwerk van het Sustainability Skills programma.

Praktische wijsheid

Naast de observatie dat het leren 'raker' kan worden georganiseerd in ons netwerk, viel in onze zoektocht nog iets anders op over hoe professionals leren in transities. Professionals die in een weerbarstige context oplettend zijn, uitgaan van hun eigen waarneming, en hun eigen handelingsrepertoire onder de loep nemen, doen namelijk flarden van praktische wijsheid op. Wijsheden die horen bij een praktijk en situationeel bepaald zijn. Vaak vinden we die wijsheden te klein, te onbelangrijk om over te praten. Het moet immers wel iets 'voorstellen' voordat je er trots op kunt zijn. Praktische wijsheid wordt vaak gerelativeerd: 'Ik heb het zelf ook maar gaandeweg ontdekt, het is nog niet bewezen'.

Als gedreven professionals gaan we deze wijsheden zelf vaker toepassen in andere contexten. Wat niet kan, gezien de aard van praktische wijsheid, is die wijsheid zomaar 'overdragen'. De paradox hier is dat die praktische wijsheden als kiemen zijn geworteld in een individu, en succesvol werken,

maar dat we niet weten hoe we deze individuele ervaringen kunnen benutten ten behoeve van het grotere geheel, zonder er een aanpak of methode van te maken. Want is het eenmaal verpakt in een aanpak, dan is de praktische wijsheid eigenlijk gevangen in de methode en verliest het iets van zijn magie.

Dat roept bij ons de vraag op of die magie op een andere manier te vangen is. Kunnen we een vorm vinden van een kiem die nog niet ontsproten is, maar pas kiemt in de dagelijkse praktijk van iemand anders? We kunnen praktische wijsheid niet overdragen, maar via kiemen kunnen we anderen wel inspireren. Als experiment hebben we de kleine individuele goede gewoontes van ons netwerk, de kiemen van wijsheid, geprobeerd te vangen. Voorbeelden vind je verspreid in het boekje.

Het vangen van praktische wijsheid als kiem van sociale transitie-identiteit

In het programma Sustainability Skills participeren veel projecten, regio's en betrokkenen. Allemaal met een eigen kracht en focus en allemaal projecten waarin veel geleerd wordt. Al met al een rijke context. Iedere praktijk is anders, iedere ervaring is anders. De kennis stroomt wel goed binnen de individuele projecten, maar niet over de projecten heen. Hoe krijg je dat leren in al die praktijken verbonden? Kun je naast gezamenlijke concepten, modellen en theorie (abstracte uitwerkingen van de praktijk) ook de praktische wijsheid van al die individuen benutten en het hele programma (en misschien de transitie zelf) lerend krijgen?

Dat leren in kleine praktijken zien we in heel veel transities. Soms wordt er besloten dat dat is wat we ook moeten doen: klein werken. Een succesvolle ervaring leidt dan tot nieuw inzicht dat jou in jouw situatie verder helpt. Maar de transities zijn groot, en er is gewoon veel te doen. Het liefst zouden we op elkaars succesvolle ervaringen meeliften. Maar dat is moeilijk, want het leren ziet er telkens anders uit.

Wat we zien gebeuren is dat er op het kleinste niveau verbindingen ontstaan in projecten en groepjes, in één praktijk. Maar tussen verschillende praktijken stroomt de kennis (ervaringen, inzichten, manieren van werken) niet vanzelf. Soms heeft dat te maken met mensen die op hun kennis 'zitten'. Misschien omdat 'gewonnen ervaringskennis' het kapitaal is waarmee ze

zorgen voor hun inkomen in een gebied waar vragen groot zijn maar bronnen van inkomsten klein. Het kan ook het gevolg zijn van onzekerheid: 'Wat begrijp ik eigenlijk echt van dat hele grote vraagstuk, en wat is de waarde van mijn eigen inzichten?' Zo wordt praktische wijsheid gerelativeerd. De kennis, ervaringen, inzichten en manieren van werken die mensen hebben opgedaan in de transities zijn met veel moeite en moed tot stand gekomen. De transitieprofessionals hebben hun hele zijn hierin gelegd. Die nieuwe inzichten maken intussen vaak deel uit van hun identiteit. Dat zou kunnen verklaren hoe het komt dat mensen op hun, vaak net ontwikkelde overtuiging of kennis lijken te 'zitten'; ze reageren emotioneel of boos wanneer ze het gevoel hebben dat dat niet erkend of gezien wordt. Omdat het onderdeel is van hun identiteit is het kwetsbaar, beschermen ze het en ontstaan er makkelijk heftige emoties en conflicten.

We vragen we ons af in hoeverre hier sprake is van sociale verdediging (social defense) – onze verdedigingsmechanismen om met angst en onzekerheid om te gaan (Menzies Lyth, 1988) – en of het de moeite waard is dat verder te onderzoeken om de sociale dynamiek die in transities speelt beter te begrijpen.

De hypothese waarmee we de afgelopen jaren hebben gewerkt is dat we zoiets als een sociale transitie-identiteit kunnen ontwikkelen waarmee gewerkt wordt aan een vruchtbare transitiecultuur. Een min of meer samenhangende set van gemeenschappelijke opvattingen, waarden, verhoudingen, instrumenten en werkwijzen hoe 'wij' aan transitie werken. Praktische wijsheid zou daar een belangrijke rol in kunnen spelen, om het kleine (een situatie in de praktijk) te verbinden aan het grote (de transitie als geheel) en om mensen zich veiliger te laten voelen in het onstuimige werkveld. We gaan ervan uit dat bouwen aan sociale transitie-identiteit onderdeel is van het lerend krijgen van onze transities.



DEEL I

Transitie door de bril van leren en ontwikkelen

Een veelheid aan leerprocessen

Geen transitie zonder leerprocessen, van allerlei soorten en maten. Wetende dat transities urgente ontdekkingsreizen zijn in weerbarstige omstandigheden naar een onbekende toekomst, is het zaak dat leren zo raak mogelijk te organiseren. Daarbij spelen allerlei vormen van leren en ontwikkelen een rol. Dat kan gaan over iets nieuws ontdekken, over stugge systemen oprekken of ombuigen, inzichten veranderen, praktijken aan elkaar verbinden, en nieuw inzicht opschalen. Voor al die diverse doeleinden is er een heel scala aan vormen beschikbaar.

Een belangrijke vraag is hoe je een goede manier van leren organiseert die past bij het vraagstuk en de mensen die die vraag hebben. Een rondetafelgesprek kan bijvoorbeeld het ene moment een prima manier zijn om het leren te organiseren, maar de andere keer meer schade aanrichten dan goed doen. In die keuze hoe het leren te organiseren, helpt het al om rekening te houden met de manier van leren (leervoorkeur) die een persoon of een groep heeft. Maar het vraagstuk zelf doet ook een beroep op het op een bepaalde manier organiseren van het leren. Zo weten we dat 'opleiden' niet zo effectief is als je bijvoorbeeld een gedragsverandering nastreeft. Wanneer heeft welke vorm van leren de grootste impact? Hoe kom je voorbij 'hippe' vormen als living labs en games, en persoonlijke voorkeuren ('dit werkt altijd zo goed')? Hoe vind je je weg door het oerwoud aan leertheorieën?

Grondtonen van leren

Om bij deze vragen een handje te helpen, zijn er zeven grondtonen van leren te onderscheiden (Ruijters, 2017). We zetten ze even op een rijtje:

1. informatief leren (toevoegen van kennis, vaardigheden, inzicht e.d.)
2. trans-formatief leren (veranderen van perspectief)
3. onderzoekend leren (inzicht krijgen in wat nog niet gekend is)
4. ervaringsleren (beter worden in je werk)
5. impliciet leren (in beweging zijn)
6. collectief leren (elkaar versterken, samen presteren)
7. generatief leren (vernieuwing realiseren)

Elk van die grondtonen heeft een andere werking, wordt op een andere manier georganiseerd, en heeft andere voor- en nadelen. De grondtonen vergemakkelijken de zoektocht in het ruimte veld van leertheorie om te

komen tot een betere match tussen vraagstukken en passende leerstrategieën. Het bepalen van de juiste grondtoon vraagt vakmanschap en een brede kijk op leren en ontwikkelen.

De kloof tussen theorie en praktijk in beeld

Wanneer we gaan nadenken over leren en ontwikkelen in organisaties, netwerken en maatschappij zien we dat theorie en praktijk niet gemakkelijk bij elkaar te brengen zijn. Te weten komen hoe iets moet of werkt, is één ding, maar dat dan ook realiseren is een ander. In transities is dat niet anders. Er wordt volop geëxperimenteerd, uitgezocht hoe het werkt of kan werken. Dat is waardevol en nodig. Maar dan? Hoe zorg je ervoor dat de inzichten op allerlei plekken gaan werken. Hoe op te schalen? Hoe overbrug je de 'kloof' tussen theorie en praktijk? De befaamde onderwijskundige Donald Schön beschrijft het landschap onder die brug als volgt:

"In the varied topography of professional practice, there is a high, hard ground overlooking a swamp. On the high ground, manageable problems lend themselves to solution through the application of research-based theory and technique. In the swampy lowland, messy, confusing problems defy technical solution. The irony of this situation is that the problems of the high ground tend to be relatively unimportant to individuals or society at large, however great their technical interest may be, while in the swamp lie the problems of greatest human concern." (Argyris & Schön, 1974)

Schön schetst het landschap dus met de hooglanden van theorie en onder-

zoek aan de ene kant, en de praktijk waar men 'in de modder' werkt aan praktische oplossingen voor *messy problems* aan de andere kant. Of je nou een brug bouwt of het land verovert; het is goed te beseffen dat vele handen licht werk maken. De onderzoekers die vergezichten creëren en oplossingen op hun stevigheid testen, ontwikkelaars die wegen voorbereiden en de routes uitstippelen, volhouders die hindernissen wegnemen, en innovatieve praktijkbeoefenaars die met hun voeten in de modder zoeken naar houvast. Onderlinge samenwerking, samen leren en respect voor ieders bijdrage zijn cruciaal.

In dit boekje reiken we hiervoor het concept van een *Research Practice Partnership (RPP)* aan waarbinnen de grondtonen behulpzaam zijn om de goede match te vinden tussen vraagstuk, lerenden en manieren van leren. Leren voor Morgen vervult een sleutelrol in het RPP onder andere door het kiezen en adviseren van de passende manieren van leren.

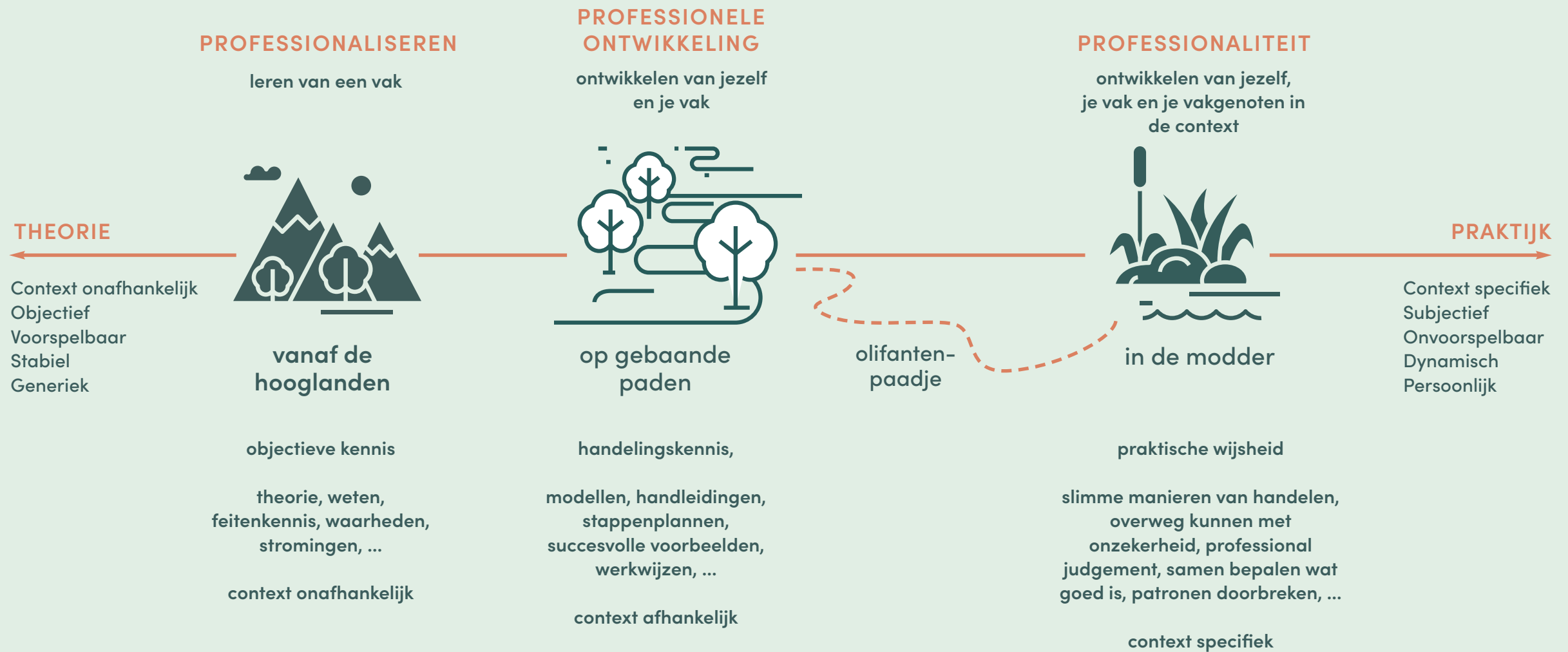
De kloof tussen theorie en praktijk overbruggen

Theorie en praktijk verschillen meer dan je denkt. Hierboven geven we met de metafoor van de hooglanden en het moeras van Schön de uitersten aan: de theorie die vaak algemeen geldend is en voorspelbaarheid met zich meebrengt aan de ene kant, en de praktijk die per context en persoon verschilt en vaak juist onvoorspelbaar voelt aan de andere kant.

Ook tussen theorie en praktijk ligt een complex en rijk landschap. Op de volgende bladzijde worden de tussenliggende posities verder uitgewerkt.



Een complex landschap



De hooglanden staan symbool voor de theorie, de wetten en regels en de oplossingen die 'altijd en overal' gelden of waar zijn. Het moeras, dat symbool staat voor de praktijk, ziet er vaak anders uit dan in die theorie beschreven is. Het onderscheid tussen de hooglanden en het moeras gaat over het verschil tussen theorie en praktijk, tussen algemeen geldende modellen en concrete situaties.

Tussen die theorie en de praktijk bevinden zich de gebaande paden. Bijvoorbeeld in de vorm van stappenplannen en handleidingen die zijn gemaakt in een poging om de theorie toe te kunnen passen in de praktijk. Ze helpen de professional in de praktijk op weg door de onvoorspelbare praktijk inzichtelijker en daarmee voorspelbaarder te maken. Toch helpen stappenplannen en handleidingen ons niet altijd, omdat ze niet in elke situatie precies passen. Bovendien is het meestal zo dat die gebaande paden op een gegeven moment niet meer goed werken. Dan komt het toch aan op de praktische wijsheid van de praktijkbeoefenaar om bij te sturen.

Iedere positie op het spectrum kent eigen activiteiten die we benutten voor



KIEMEN VAN PRAKTISCHE WIJSHEID

Identiteit in het spel

Bij gesprekken over duurzaamheid worden er vaak emoties geraakt. Je kan niets vermoedend iets toelichten, en dan in één keer op flinke weerstand stuiten. Er kan natuurlijk van alles aan de hand zijn. In de grote woestijn-van-het-niet-weten is het verwerven van enig inzicht en handelingskennis een kostbaar goed. Het brengt kwetsbaarheid met zich mee omtrent de houdbaarheid ervan. Dat nieuwe stukje inzicht is met hard werken bereikt. Je hebt jezelf ervoor op het spel gezet. Die heftige reactie is een teken dat de identiteit wordt aangeraakt. Ik verander dan de lijn van het gesprek door met vragen de wijsheid die verborgen ligt naar de oppervlakte te brengen.



KIEMEN VAN PRAKTISCHE WIJSHEID

Groot kijken, klein doen

Als we werken aan duurzaamheid, doen we dat vaak in een project. De verleiding is groot om in resultaten en producten te denken en het liefst alles wat we hebben geleerd vast te leggen. Dat geeft ons houvast. Maar, als de omgeving waarin we werken voelt als een onstuimige zee, dan werkt dat niet. Dan probeer ik me op het proces te focussen in plaats van op het resultaat. Wat kunnen we anders doen dan anders? Welke kleine verandering helpt ons verder? Het helpt me om dichterbij mezelf te blijven, om grond onder mijn voeten te voelen. Soms is het resultaat dan geen product of nieuwe kennis, maar een andere verhouding, een andere opstelling, een nieuwe kijk. Dan stroomt het volgende project beter, of hebben we de grond onder al die projecten een stukje ontgonnen.

het leren en ontwikkelen. We kunnen die activiteiten samenvatten in de begrippen professionalisering, professionele ontwikkeling en professionaliteit:

- Professionalisering gaat met name over het leren van een beroep of vak, zoals je doet in een beroepsopleiding.
- Professionele ontwikkeling gaat over het eigen maken van het vak en daarin het ontwikkelen van zowel jezelf als je vak, bijvoorbeeld in een training, intervisie of een leergemeenschap.
- Professionaliteit gaat over het ontwikkelen van jezelf, je vak en je vakgenoten in de context waarin je je vak uitoefent. Het is een (collectieve) kwaliteit, die tot uiting komt in de praktijk.

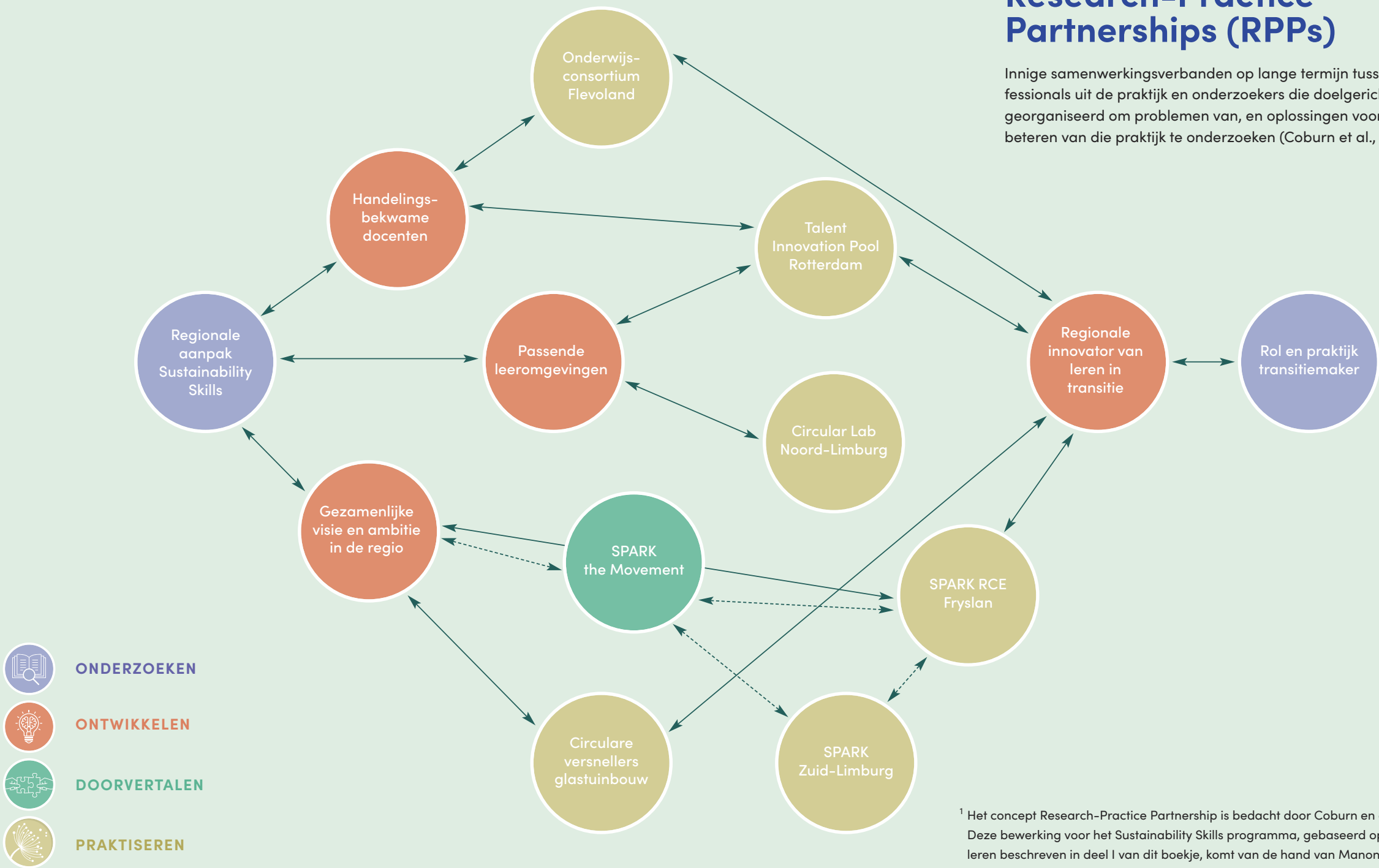
Professionaliteit wordt vaak gezien als een resultante. Het is goed om ons te realiseren dat professionalisering weliswaar noodzakelijk is, maar nog niet vanzelfsprekend leidt tot professionaliteit. Professionaliteit ontwikkelt zich in de modder. Daarbij is er geen vooraf beschreven en vastgelegd 'goed', maar gaat het erom in elke situatie – samen met je mede-praktijkbeoefenaren – opnieuw te zoeken naar wat goed is, goed doet en goed voelt.

DEEL II

Werken in een Research- Practice Partnership

Research-Practice Partnerships (RPPs)

Innige samenwerkingsverbanden op lange termijn tussen professionals uit de praktijk en onderzoekers die doelgericht worden georganiseerd om problemen van, en oplossingen voor het verbeteren van die praktijk te onderzoeken (Coburn et al., 2013). ¹



¹ Het concept Research-Practice Partnership is bedacht door Coburn en collega's. Deze bewerking voor het Sustainability Skills programma, gebaseerd op de visie op leren beschreven in deel I van dit boekje, komt van de hand van Manon Ruijters.

RPP als werkwijze

In het hele land wordt er hard gewerkt aan nieuwe opleidingen en leeromgevingen die studenten voorbereiden op een samenleving in transitie. Er worden projecten opgezet, pilots ingericht, plekken gemaakt waar vernieuwing mogelijk is, onderzoeken gedaan en adviezen gevraagd naar hoe de organisatie te verbeteren of te veranderen. Ook worden er cursussen, trainingen en opleidingen voor personeel georganiseerd. Het lijkt er soms op dat dit allemaal op verschillende planeten gebeurt. Praktijk, ontwikkeling en onderzoek staan niet vanzelf in een natuurlijke verbinding met elkaar.

Bovendien worstelen veel organisaties met soortgelijke vraagstukken zonder dat ze elkaar daarin opzoeken om elkaar te helpen en te leren van elkaars ideeën en ervaringen. Denk bijvoorbeeld aan vragen als: Hoe krijgen we onze docenten meer achter het stuur? Hoe vergroten we ons lerend vermogen? Hoe worden we wendbaarder? En hoe werken we over grenzen heen met elkaar samen aan belangrijke opgaven zoals de transitie naar een duurzame samenleving?

Het is tijd om te zoeken naar manieren om theorie en praktijk, en praktijken onderling meer te verbinden, en elkaar ook over organisaties heen te helpen. Wij raakten geïnspireerd door het Research-Practice Partnership (RPP): een verzameling innige samenwerkingsverbanden op lange termijn tussen professionals uit de praktijk en onderzoekers, die doelgericht worden georganiseerd om de problemen van de praktijk en de oplossingen daarvoor te onderzoeken (Coburn et al., 2013). Kort samengevat is een RPP:

1. Een netwerk van organisaties en initiatieven die een belang en behoefte delen om een bepaalde ambitie dichterbij te brengen (bijvoorbeeld in het ondersteunen en realiseren van een transitie);
2. die daarbij zelf stappen willen zetten en samen willen verdiepen (waar gaat het om bij deze ambitie? Hoe ziet de huidige praktijk eruit? Welke praktijkvraagstukken komen we daarin tegen? Wat zijn ideeën om verder te komen? Hoe krijgen we het voor elkaar? etc.);
3. waarbij gewerkt wordt op het snijvlak van theorie en praktijk door samen te onderzoeken, te ontwikkelen (bijvoorbeeld leerinterventies, aanpakken en handreikingen te maken), door te vertalen (op maat maken) voor een (andere) praktijk en te praktiseren (experimenteren en realiseren);
4. en die zo bijdragen aan verbetering of verandering van de eigen praktijk, elkaars praktijk en aan kennisontwikkeling rond een bepaalde ambitie of onderwerp.

Subsystemen en relaties

Om het RPP handen en voeten te geven hebben we de activiteiten geanalyseerd en beschreven in vier subsystemen (onderzoeken, ontwikkelen, doorvertalen en praktiseren) en hun onderlinge relaties.

In een subsysteem ontmoet je elkaar en onderneem je activiteiten. Dat kunnen bijvoorbeeld projecten zijn in je eigen werkomgeving, een gezamenlijk onderzoek naar een terugkerend thema of het ontwikkelen van een gemeenschappelijke toolkit om een hardnekkig probleem aan te pakken.

Ieder RPP maakt een eigen specificatie van de subsystemen. In de hiernavolgende bladzijden beschrijven we de invulling die het RPP Sustainability Skills heeft, en beschrijven we een aantal van onze werkwijzen. We visualiseren de subsystemen met hun onderlinge samenhang. In het plaatje staan de subsystemen weliswaar in een volgorde, maar in de praktijk is er geen volgorde. Waar het plaatje lineair is, is de praktijk eerder circulair. Een RPP kan in elk van de subsystemen beginnen, en het streven is om al de subsystemen met elkaar te verbinden.

In het vormgeven van het RPP Sustainability Skills hebben we vanuit de bestaande (eerder gekozen) initiatieven voor de voet op gewerkt met als doel om te komen tot een lerend ecosysteem.



KIEMEN VAN PRAKTISCHE WIJSHEID

Recht doen aan de ander

In een werkgroep zit iemand die niet mee wil bewegen. Wat je ook zegt, het lijkt niet binnen te komen. Maar, zonder die ander kom je er niet. Er staat iets op het spel, ik voel druk om het goed te doen. Ik probeer om niet te snel naar een oplossing te zoeken. In plaats daarvan laat ik de weerstand er zijn en geef de drager van die weerstand het gevoel dat die wordt gehoord. Het is het proces van de ander waar ik recht aan doe: hoe graag ik ook wil, ik kan het niet voor iemand anders doen.

RPP Sustainability Skills





Praktiseren

In het subsysteem 'praktiseren' gaat het er om onderwijsinstellingen, bedrijven, overheden en maatschappelijke initiatieven op weg te helpen om de transitie naar een duurzame samenleving in de praktijk handen en voeten te geven. In dit RPP nemen op dit moment vijf regio's deel (Flevoland, Friesland, Rotterdam, Oostland-Westland en Noord-Limburg). Elke regio heeft zijn eigen kenmerken en in elke regio ontwikkelt zich een ander initiatief met een eigen aanpak en bijdrage aan de ambitie van het RPP.

De regionale initiatieven hebben vaak grote ambities, maar weinig tijd en ruimte om die te verwezenlijken. In de praktijk van vernieuwen wordt onder druk veel impliciet geleerd. Dat is behulpzaam voor het eigen initiatief, maar heeft ook een nadeel omdat het zich moeilijk laat delen. Voor de gezamenlijke opgave zou het behulpzaam zijn om ook andere vormen van leren (grondtonen) te benutten. Een uitdaging in dit subsysteem is om de opgave collectief lerend vorm te geven, en afhankelijk van het vraagstuk in te zetten op ervaringsleren, onderzoekend leren, generatief leren en/of transformatief leren.

Wat is hier de rol van Leren voor Morgen? In eerste instantie scouten, financieel ondersteunen, en contracteren van initiatieven. Vervolgens het begeleiden van het leer- en ontwikkelingsproces van de initiatiefnemers, bijvoorbeeld door in gesprek te gaan over kritische situaties en (deugden)ontwikkeling.

Wat zijn hier de uitdagingen voor het RPP? Het aanhaken bij het leren van de initiatiefnemers en hun opgave, om daar iets aan toe te voegen, en samenwerken aan het versterken van de sociale transitie-identiteit.



PRAKTIJKVOORBEELD

Sinds juni 2022 begeleid ik namens O3-Effect het onderwijsconsortium 'Opleiden voor een Circulaire Regionale Economie' in Flevoland. Enthousiaste onderwijsprofessionals van verschillende onderwijsinstellingen in Flevoland willen hun studenten opleiden tot toekomstige transitieprofessionals voor de regio. Samen onderzoeken ze hoe ze een structurele verbinding met bedrijven en andere relevante stakeholders tot stand kunnen brengen, zodat studenten in de praktijk leren hoe transitie werkt. Dat roept veel vragen op met betrekking tot hoe zij hun onderwijs vormgeven. Via intervisie en reflectie haal ik met hen leervragen naar boven en delen ze mogelijke aanpakken met elkaar. Ook veldnotities* helpen daarbij, om ruimte te maken voor het samen zoeken, elkaar beter te leren kennen en uiteindelijk nieuwe kennis te ontwikkelen voor ieders werk in de praktijk. Zo komen we als leergemeenschap steeds een stapje verder.

Guido Bastiaans – initiatiefnemer regio Flevoland





Doorvertalen

In het opschalen binnen transitities wordt het belang van het doorvertalen vaak niet onderkend en daardoor overgeslagen. Toch levert de verdubbeling van een goed werkend initiatief in een nieuwe context hele nieuwe informatie op, en is dit nodig om aspecten van de ontwikkeling die de eerste keer schijnbaar vanzelf gingen te testen op robuustheid. Zo wordt ook duidelijk wat nodig is om een soortgelijk effect te bereiken.

De praktische wijsheid die is opgedaan in een initiatief laat zich niet vangen in een handleiding. Door directe samenwerking te zoeken tussen het eerste initiatief en haar 'twin' wordt die praktische wijsheid geëxpliciteerd in het directe contact. In het samen zoeken naar een goede vertaling van de ene context naar de andere, loop je tegen verschillen aan in opvattingen, waarden, percepties, etc. Door deze verschillen te onderzoeken kan praktische wijsheid bovendien worden. Het vraagt om 'identiteitswerk' van de betrokkenen: het vormen, repareren, onderhouden, versterken of herzien van dat wat jou als professional onvervreemdbaar kleur geeft in je werk (Ruijters, Van Oeffelt & Prevaas, 2021). En het nodigt uit tot ervaringsleren 'nieuwe stijl' (Heron, 2010): de beweging vanuit voelen (bijvoorbeeld inleven in de praktijk van de ander) naar verbeelden (hoe kan dat er bij mij uitzien?), denken en doen.

Wat is hier de rol van Leren voor Morgen? Het scouten van tweede (en volgende praktijken), het opbouwen van nieuwe praktijken, het helpen doorvertalen van de een naar de ander (en vice versa), en het vinden van praktische wijsheid.

Wat zijn hier de uitdagingen voor het RPP? Praktijken van elkaar laten leren zonder in de overdracht terecht te komen (eenvoudig kopiëren), niet een handboek schrijven of best practices beschrijven, wel eerste slagen naar prototypes maken.



PRAKTIJKVOORBEELD

SPARK the Movement heeft afgelopen vijf jaar in Friesland veel ervaring en kennis opgedaan over hoe je regionale leerprocessen voor brede welvaart vormgeeft. In en om Maastricht is nu een groep onderwijsmakers opgestaan die SPARK Zuid hebben opgericht. Met hen verkennen we hoe we de werk-wijze van SPARK the Movement kunnen doorvertalen. Dat vraagt scherp oog voor de eigenheid van elkaar, van de organisatie waarin je werkt, en van de specifieke wortels van de regio waarin je werkt. We leren al doende met en van elkaar, en zorgen er samen voor dat het geen eenrichtingsverkeer is.

Heleentje Swart – programmaleider SPARK the Movement



Ontwikkelen

Ontwikkelen is een centraal ontmoetingspunt in het RPP. Ideeën, mensen en praktijken komen hier allemaal samen. Dus in allerlei kleinere en grotere gezelschappen gaat het om het ontwikkelen van visie, ideeën, concepten, modellen, werkwijzen. Dit platform is een belangrijke plek voor inspiratie. In het RPP Sustainability Skills zie je dit terug in projecten en evenementen zoals de Sustainability Skills Meetups, het model 'Circular Skills in Context', de skills inventarisaties voor verschillende sectoren, veldnotities, en een gemeenschappelijk impactraamwerk. Tijdens de ontmoetingen ligt de nadruk vaak op informatieoverdracht: welke aanpakken, modellen, concepten en tools zijn behulpzaam in bepaalde vraagstukken? Het subsysteem Ontwikkelen kan worden verrijkt door de gezamenlijke leerruimte op te rekken, door bijvoorbeeld ook generatief of onderzoekend te leren.

Wat is de rol van Leren voor Morgen? Het ondersteunen van het ontwikkelen van visie, ideeën, concepten, modellen, werkwijzen, etc die verschillende praktijken overstijgen; mensen bij elkaar brengen, boekjes schrijven, artikelen maken, en de spotlight zetten op mensen en initiatieven; praktijktheorie helpen expliciteren; het ontwikkelen van een opleiding.

Wat zijn hier de uitdagingen voor het RPP? De juiste hoeveelheid en aard van de ontmoetingen bepalen, niet te beperken tot informatief leren maar te zoeken naar productieve vormen van leren en ontwikkelen, goed onderzoeken wat de wens om iets te ontwikkelen inhoudt en hoe die vorm te geven.



PRAKTIJKVOORBEELD

Een aantal keer per jaar organiseren Leren voor Morgen en Platform Talent voor Technologie een Sustainability Skills Meetup, waarbij professionals uit het onderwijs, bedrijfsleven, overheid en wetenschap met elkaar onderzoeken hoe ze met hun projecten kunnen bijdragen aan systeemverandering. Zo hebben de deelnemers aan een Meetup een keer met de X-curve, een transitie-model van onderzoeksinstituut DRIFT, systeemanalyses gemaakt van hun innovaties. Daaruit ontstond het idee om een checklist te ontwikkelen voor de verschillende elementen van opbouw en afbouw, die aandacht vragen in transitiewerk.





Onderzoeken

Duurzame ontwikkeling vraagt ook om onderzoek. Dat kan gaan om fundamenteel onderzoek, maar ook om praktijkgericht of praktijkinclusief onderzoek. Het kan ook gaan om vraagarticulatie, vragen uit de praktijk ondersteunen met onderzoek en inzichten uit onderzoek doorvertalen naar de praktijk.

Als we over leren en ontwikkelen nadenken in relatie tot dit subsysteem, dan is het belangrijk ons te realiseren wie er aan het leren is. Het voordeel van onderzoeken met de praktijk is dat de praktijkbeoefenaar automatisch ook veel leert. Een van de uitdagingen van dit subsysteem is om het onderzoek zo in te richten dat het ophalen van gegevens ervoor zorgt dat tijdens het onderzoeksproces zelf het leren en ontwikkelen van de praktijkbeoefenaar is ingebouwd, en niet slechts een rapport oplevert (met informatief leren als gevolg voor de lezer).

Wat is hier de rol van Leren voor Morgen? Het helpen expliciteren van praktijkvragen en onderzoeksvragen, het verbinden van theorie en praktijk (ook de mensen), en het zoeken naar onderzoekers en hen attenderen op praktijkvragen.

Wat zijn hier de uitdagingen voor het RPP? Ervoor zorgen dat opgedane inzichten uiteindelijk in de praktijk gaan renderen, onderzoekers laten meedenken in de verschillende subsystemen, bijvoorbeeld door een onderzoeker aan tafel zetten in de bespreking van een kritische praktijksituatie.



PRAKTIJKVOORBEELD

Vanuit SME werk ik als actieonderzoeker aan het verbeteren van de leercultuur in het Sustainability Skills netwerk. Samen met twee collega's organiseer ik ontmoetingen om partijen in het netwerk aan elkaar te koppelen, op basis van onze inschatting van raakvlakken tussen hun praktijken en/of onderzoeken. De bedoeling is dat ze van elkaars ervaringen leren om hun initiatieven te verbeteren. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, want hoe laat je een buitenstaander mee-lernen in jouw ervaringen? Daarom zijn we onderzoekend te werk gegaan, door veldnotities te maken van de ontmoetingen die we organiseerden en daarin ons eigen 'frame' van een sterke leercultuur onder de loep te nemen. Dat zorgde geregeld voor prettige verwarring. Wat leg je op tafel en wat niet? Hoe doelgericht ga je te werk in een ontmoeting? Hoe vatten we kwaliteit op?

Het onderzoekend werken zorgde voor vertraging in het proces. We pelden onze werkwijzen gestructureerd af en reflecteerden op detailniveau op het proces en de uitkomsten. Daardoor ging ik meer gelaagdheid zien in het begrip 'leercultuur'. Bijvoorbeeld dat het naast de uitwisseling van kennis ook gaat om het identificeren met elkaar, met het netwerk en met de instelling die je vertegenwoordigt, of om je eigen positie en perspectief kritisch te onderzoeken.

Simone Kleinhout – actieonderzoeker leercultuur

Werken rond kritische situaties

Om het leren en ontwikkelen in deze subsystemen aan te wakkeren voert Leren voor Morgen regelmatig gesprekken met de initiatiefnemers. Dat kan gaan over instappen in het RPP, over het bespreken van ontwikkelingen of vraagstukken die daarbij voorkomen. Dit zijn belangrijke gesprekken waarin heel veel waardevolle informatie voorbijkomt. Niet alleen voor het initiatief zelf, maar ook voor soortgelijke initiatieven. Dat gaat bijvoorbeeld over: Hoe werk je in de modder van de praktijk aan een transitie? En hoe ga je om met spanningen? Dit soort gesprekken worden overwegend gevoerd door de programmaleider van Sustainability Skills met de initiatiefnemers. In het afgelopen jaar is er gewerkt aan het ontwikkelen van een onderzoekende en lerende manier van gespreksvoering. Daarbij was het de bedoeling om inzichten 'te vangen' ten behoeve van het leren in het RPP.

In een regulier gesprek vertellen initiatiefnemers over hun ervaringen uit de afgelopen periode, in een andere tijd en plaats. Daarmee blijft het leren theoretisch van aard, je komt er niet in maar denkt er over na. Dat is cognitief en op afstand: een soort van droogzwemmen. Degene die er niet bij was moet het vaak doen met summiere informatie.

Wil je met alle deelnemers in dat gesprek leren in de modder, dan is het zaak de ervaring weer tot leven te brengen zodat je erin kunt stappen. Het helpt daarom op zoek te gaan naar een kritische situatie die in die praktijk speelt en die als narratief te beschrijven.

Een kritische situatie is een situatie die door meerdere mensen in dezelfde rol/beroep wordt herkend en ervaren als iets waar je wel even bij na moet denken; waar geen eenduidige reactie op is. De situatie is 'kritisch' gezien vanuit het perspectief van een vak, beroepsgroep of een thema. Door er samen in te stappen en er vanuit verschillende perspectieven naar te kijken, ontstaan er nieuwe inzichten. Zo kom je samen tot een handreiking over zaken die je hebt mee te wegen, die in meerdere praktijken herkenbaar is.

Na de keuze voor een situatie helpen de aanwezigen de inbrenger met vragen als: Wie was er aanwezig? Waar was het? Kun je de context beschrijven? Wat gebeurde er? Hoe voelde dat? Zo ontstaat er een narratief van die kritische situatie, inclusief beelden, gevoelens en spanningen, waar je samen met meer diepgang op kunt reflecteren. De praktische wijsheid van

de verteller komt bovendien, en de gesprekspartner krijgt de ruimte om zich in te leven en daar een eigen stukje wijsheid naast te zetten.

Werken met veldnotities

Vervolgens is vaak de wens om het gesprek vast te leggen. Doorgaans schrijven we een notulen of een samenvatting van de belangrijkste inzichten en conclusies. Maar ook hier geldt: zonder de context van de kritische situatie, zijn die moeilijk invoelbaar voor een lezer die niet aanwezig was bij het gesprek. Door het verhaal van kritische situaties in een narratieve vorm vast te leggen, creëer je een mogelijkheid om op een later moment opnieuw deze ervaring te doorleven en er samen van te leren. In het RPP Sustainability Skills schrijven we het verhaal vaak in de vorm van een veldnotitie. Een veldnotitie bestaat uit de volgende elementen:

- Een samenvatting van de gesprekssituatie (wie ontmoetten elkaar, waar, wat was de agenda, wat was de sfeer, wat waren de meest gebruikte woorden?).
- Een narratieve beschrijving van het gesprek, waar je weer makkelijk in stapt.
- Reflecties door alle deelnemers op de beschrijving (dat kunnen nabranders zijn, of gedachten die eigenlijk niet aan de orde zijn gekomen, maar bij nalezing relevant voelen) en theoretische uitwerkingen.

Veldnotities zijn rijke bronnen van praktische wijsheid. Ze rekken als het ware de ruimte voor collectief leren op. Ze vragen wel om zorgvuldigheid (oppassen met kwetsbaarheid van de verhalen en persoonsgegevens) bij het maken, gebruiken en hergebruiken.

DEEL III

Conditioes voor succes in het werken met een RPP

Conditie voor succes

De transitie naar een duurzame samenleving en het versterken van de rol van het onderwijs hierin vragen om leren en ontwikkelen in het hele landschap. Tegelijkertijd is de urgentie ook goed voelbaar, evenals de complexiteit. Zoals zo vaak onder druk, krijgt realiseren makkelijk de overhand op leren en ontwikkelen. De aandacht en energie zijn in dit geval gericht op kennisontwikkeling rond duurzame vaardigheden. Om een RPP te laten werken moeten daarom aan een aantal condities worden voldaan en onderliggende principes nageleefd.

De volgende condities, niet limitatief, zijn van belang:

1. Eigenaarschap in betrokken organisaties: 'ja, we hebben een ambitie of ontwikkeling waarmee we aan de slag willen of zijn'.
2. Gecommitteerde inzet: betrokkenen willen er echt werk van maken, verbinden zich eraan en krijgen daar ook de ruimte voor; ze stappen bewust in het RPP in.
3. Langdurige samenwerking: ingewikkelde praktijkvraagstukken oplossen, dat doe je niet van vandaag op morgen, dat vraagt tijd en geduld.
4. Verbinding theorie-praktijk: zonder praktijk is het verspilde tijd, zonder theorie wordt het onvoldoende stevig.
5. Open mind: werken aan ingewikkelde vraagstukken vraagt breed kijken, uitzoomen, inzoomen, andere perspectieven hanteren.
6. Balans geven-nemen: halen en brengen moeten in evenwicht zijn.

Principes van coalitie, co-creatie en co-investering

In het RPP Sustainability Skills gaan we uit van drie principes, die in lijn zijn met de visie op coöperatie van Leren voor Morgen:

1. Coalitie: commitment gedurende minimaal twee jaar, balans tussen geven en nemen, commitment om de eigen en ook de andere organisaties te verbeteren.
2. Co-creatie: samenwerken op onderzoek en praktijk, beschikbaar stellen van materialen en inzichten aan de partners, eren wie eren toekomst (behoud van eigenaarschap en auteursrechten).
3. Co-investering: gedeelde investering in tijd en middelen van het netwerk.

Principe van coalitie

Commitment gedurende minimaal twee jaar

- Om daadwerkelijk met elkaar te bouwen, is langduriger commitment nodig. Op deze manier kunnen we onderlinge banden versterken, elkaar leren kennen, waardoor je gebruik kunt maken van elkaars kwaliteiten en ervaringen. Het biedt de kans en tijd om onderzoek en ontwikkeling echt vorm te geven.
- Organisaties nemen waar mogelijk deel met minimaal drie professionals. Op die manier steunen ze elkaar. Onderzoek doen in de eigen praktijk, gericht op het verbeteren van die praktijk is vaak taai. Het vraagt om doorzettingsvermogen, creativiteit en goede relaties. De kans om hierin te slagen in de organisatie is veel groter als je daar samen aan werkt dan dat je dat alleen doet.

Balans tussen geven en nemen

- Een RPP vraagt om actieve participatie, explicitering wat deelname waardevol maakt en hoe de balans tussen geven en nemen gewaarborgd blijft.

Commitment om de eigen en ook de andere organisaties beter te maken

- Goed zorgen voor anderen, vraagt om goed zorgen voor jezelf. Aandacht voor en ondersteuning van de eigen ontwikkeling van leden van het RPP maakt onderdeel uit van de samenwerking.
- Organisaties kunnen elkaar verder helpen in hun ontwikkeling door te dienen als *critical friend*, door ervaringen te delen, door elkaar feedback te geven op plannen. Het RPP draait op actieve en open onderlinge verbanden en de overtuiging dat je samen verder komt.

Principe van co-creatie

Samenwerken in onderzoek én praktijk

- Onderzoek is een voortdurend onderdeel van het werk. Dat doen we samen tijdens netwerkbijeenkomsten en in de eigen organisaties. Het werken in een netwerk heeft als meerwaarde dat we samen onderzoek doen; door het delen van de resultaten, 'de massa' en de diversiteit ontstaat er meer relevante kennis.
- We werken aan praktijkvragen en bedenken en experimenteren met (nieuwe) interventies, werkwijzen en handelingsrepertoire. We bieden in de bijeenkomsten ook regelmatig korte 'masterclasses' op relevante onderwerpen. Deze zijn bedoeld als 'voeding' waardoor nieuwe perspectieven en vragen kunnen ontstaan.

Beschikbaar stellen van materialen en inzichten aan de partners

- Alles wat binnen het RPP wordt ontwikkeld, is vervolgens ook weer voor de andere partners beschikbaar. Wij stimuleren deze uitwisseling en delen materialen, bijvoorbeeld via onze website.

Ere wie ere toekomt (behoud van eigenaarschap en auteursrechten)

- Bij het ontwikkelen van materialen wordt recht gedaan aan de oorspronkelijke bedenkers of eerdere auteurs, zeker daar waar concepten worden ingezet die door anderen zijn ontwikkeld.

Principe van co-investering

Gedeelde financiering van het netwerk

- Het werk voor het RPP moet gefinancierd worden. Voor het aansluiten bij het RPP leveren deelnemende organisaties een financiële of in kind bijdrage.
- Voor eventuele aanvullende gezamenlijke activiteiten maken we per keer afspraken over de financiële bijdrage.



KIEMEN VAN PRAKTISCHE WIJSHEID

Onbevangen kwetsbaarheid

Als ik iemand leer kennen met wie ik hoop samen te werken, dan zoek ik naar wie de ander is en wat die ander drijft. In de tussenruimte tussen mij en de ander ontstaat idealiter een wederkerige openheid van waaruit iets nieuws kan ontstaan dat ons beiden – en het doel van de samenwerking – verrijkt. Ik probeer zicht te krijgen op hoe wij met elkaar omgaan mocht het onverhoopt anders lopen. Dat tast ik voorzichtig af. Met een zinnetje als dat ik niet ‘als een wild beest ineens op je nek zal springen’ nodig ik uit tot vertrouwen en maak ik ruimte voor kwetsbaarheid.



Bronvermeldingen

Argyris, C. & D. Schön (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Coburn, C.E., W.R. Penuel, & K.E. Geil (2013). *Research-Practice Partnerships: A strategy for leveraging research for educational improvement in school districts*. New York: William T. Grant Foundation.

Heron, J. (2010). *The complete facilitator's handbook*. Kogan Page.

Menzies Lyth, I. (1988). *Containing Anxiety in Institutions. Selected Essays*. Vol 1. London: Free Association Books.

Ruijters, M. (2017). *Liefde voor Leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Boom.

Ruijters, M., Van Oeffelt, T., & Prevaas, B. (2021). Transitie naar collectieve professionaliteit. In T. Odijk en M. van Peufflik (red.), *Kleuren in coaching. Caleidoscopisch perspectief op coaching* (pp. 147-164). Boom.



© 2024 – Coöperatie Leren voor Morgen

tekst: Daan de Kruijf, Manon Ruijters & Madelon de Beus

vormgeving: Hans van der Woerd

met dank aan: Eva Mientjes, Guido Bastiaans, Heleentje Swart & Simone Kleinhout



KIEMEN VAN PRAKTISCHE WIJSHEID

Instappen en meebewegen

Als ik aan een nieuw project begin, kijk ik graag net iets verder dan het project zelf. Waar willen we écht voor gaan? Welke eerdere ervaringen geven kleur aan dat beeld? Dat hoor ik ook graag van de andere betrokkenen. Ik doe dat om iedereen te betrekken bij wat ons te doen staat, dat we zin krijgen om te beginnen. Als opdrachtgever heb ik ook mijn eigen ideeën. Bijvoorbeeld omdat ik een bepaalde aanpak al heb zien werken. Maar ik wil ook niet voortschrijvend zijn. Ik ben in gaan zien dat het om balans gaat: wel instappen en mijn ideeën inbrengen, maar ook enige afstand bewaren en ruimte geven aan iets nieuws.



lerenvoormorgen.org