



# ‘Leren en ontwikkelen zijn verankerd in je identiteit’

IN GESPREK MET MANON RUIJTERS

Sietske **JANS-KUPERUS**, Carole **VAN DE LOGT** en Manon **RUIJTERS**

Op 12 mei, de geboortedag van Florence Nightingale en sinds 1964 in Nederland de Dag van de Verpleging, mogen wij langskomen bij Manon voor een interview. Prof. Dr. Manon Ruijters is hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU, lector en Academic Director MLI aan de Aeres Hogeschool Wageningen en adviseur bij Good Work Company. Bovendien zit ze in de redactieraad van het Tijdschrift voor Begeleidingskunde. Haar werk kenmerkt zich door de wisselwerking tussen theorie en praktijk op het gebied van leren en ontwikkelen – van identiteitswerk tot organisatieontwikkeling. Ze werkt met diverse partners en in allerlei settings. Die wisselwerking wordt ook meteen duidelijk bij haar thuis, in het interview dat we met haar hebben in de smaakvol ingerichte huiskamer met een wandvullende boekenkast. Via een hofje komen we door de in bloei staande voortuin bij de voordeur. In de hal ligt het themanummer ‘Innovatie’ van TvB. De openstaande tuindeuren laten het voorjaar aange-naam binnen. Manon ontvangt ons gastvrij. We hebben een kleine reis achter de rug vanuit

respectievelijk Assen en Dordrecht en settelen ons vol verwachting in een van de zetels. Het werk van Manon heeft ons ieder afzonderlijk geïnspireerd en daarom gaan we graag met haar in gesprek. Manon vraagt ons om zelf koffie of thee te zetten; dit kan zij nog niet. Dit brengt ons direct op onze eerste vraag van het interview: hoe gaat het met je? Het interview ontvouwt zich als een dialoog, waarin Manon ook ons regelmatig persoonlijk bevraagt over wat haar voortdurend bezig houdt: leren en ontwikkelen.

*Wil je wat vertellen over je eigen situatie? Twee jaar geleden heb je een hartoperatie ondergaan.*

‘Ja, dat was op 7 april 2021. Er was bij toeval een aneurysma ontdekt. Ik kreeg die dag een nieuwe aortaboog en hartkleppen. De operatie ging goed, maar daarna kreeg ik een hartstilstand. Die is niet zonder gevolgen gebleven. Ik had de ernst en omvang niet meteen door. Gelukkig maar eigenlijk. Ik zag niet goed, mijn beide handen deden het niet meer, en mijn spraak was weg. ‘Ja’, ‘nee’ en ‘dank je’ waren mijn eerste woorden. Dat was fijn, zeker in coronatijd, waarin de verpleging het extra zwaar had. Ik vond het belangrijk ze te laten weten dat ik hen waardeerde!’

*Je bent toen naar het revalidatiecentrum gegaan. In jouw brief uit het Manifest voor de ontwikkel-identiteit schreef je dat anderen jou hielpen om splendorwijs weer te gaan leren. Hoe ging dat?*

‘Tot vandaag de dag kan ik eigenlijk vrij blijmoedig omgaan met mijn situatie, zo lang de aandacht niet te veel gaat naar wat ik *niet* kan. Ik hoef niet uitgedaagd te worden om het maximale uit een situatie te halen, dat zit

## ‘Ja’, ‘nee’ en ‘dank je’ waren de eerste woorden die ik kon zeggen

eigenlijk al in mijn ‘aard’. Ik ontdekte gaandeweg dat je manier van leren (in mijn geval revalideren) gekoppeld is aan je ‘identiteit’.

### *Weet je nog hoe die manier van revalideren ontstond?*

‘Alles wat ik aangereikt kreeg in het revalidatiecentrum was functioneel, maar ook lelijk. De lust om te leren verging mij, gewoon omdat het er niet uit zag! Het hield mijn aandacht niet vast. Leren gaat voor mij blijkbaar makkelijker met dingen die mooi zijn. Ik heb met de lelijkste handsteunen rondgelopen en met de saaiste teksten geoefend. Mijn partner en vrienden hadden sneller door hoe het werkte. Eén van hen kwam bijvoorbeeld met het idee te oefenen met gedichten. Ik denk dat dit meer aansloot bij mij, omdat ik gedichten mooi vind en het voor me zag dat ik die gedichten zou kunnen voordragen. Daarnaast hebben gedichten een beeldende werking. Een stukje tekst met nietszeggende zinnen heeft dat niet. Ik ben een imaginaire leerling, dus ik vaar goed op beelden en het narratief. Dat zijn allemaal inzichten in het leren die de revalidatie niet bereiken, want die zijn nauwelijks functioneel. Mijn eerste idee was: hier is nog wel iets te leren over leren. Dus ik dacht: als ik nu mijn verblijf eens gebruik om dit idee te onderzoeken. Deze gedachte werd versterkt omdat iemand tegen mij zei: Ruijters, je kunt nu nog niets zeggen, maar er komt een tijd, dan wordt dit een verdieping op je vak en gebruik je jouw ervaring in lezingen. Zo’n omkering, om van zo’n achterstand een kans te maken, hielp mij wel.’

### *Had je dat zelf meteen door, dat je minder leerde bij ‘lelijke’ dingen?*

‘Nee, want ik ben ook wel van aanpakken en wilde alles benutten wat aangereikt werd. Het werd mij duidelijk door mijn huilbuien bij en gesprekken met mijn vrienden. Door coronatijd was er een strak regime van mensen die op bezoek mochten komen. Veel werd opgevangen onder de aanwijzing: ‘zelfstandig oefenen’. Met twee handen die het niet doen, kom je echter niet ver. Dus kreeg ik toestemming om te oefenen met mensen in mijn eigen kring. Buiten bezoeken meldde de ene zich aan als logopedist en de volgende als oefentherapeut. Dus ik had héél veel logopedistes (*lacht*). Achteraf denk ik dat dit echt een geluk bij een ongeluk was, want zij wilden met mij werken vanuit onze verbinding en vanuit hoe zij mij kennen. Dat was zo bijzonder! Gaandeweg ontdekte ik wat voor mij belangrijk was in mijn ontwikkeling: verbinding, humor, esthetiek, uitdaging op de inhoud van mijn vak ... Ik kon toen alleen nog niet zeggen: dit is mijn ontwikkelidentiteit.’

### *Hoe ontstond je denken over ontwikkelidentiteit?*

‘Ik weet aardig wat over leren en ontwikkelen, maar tijdens het revalideren ontdekte ik dat ik soms mijn eigen kennis over leren onbenut liet. Ik kende dan mijn therapeute meer eigenaarschap toe over mijn revalidatie dan mezelf. En dat schuurde voor mij, maar ook voor mijn vrienden. Die hebben echt stampij moeten maken: ‘Ruijters, zo kennen we jou niet. Ga staan en ga uitleggen wat je dan wél wil.’

‘Opvattingen over je eigen leren liggen diep verborgen in wie je bent, hoe je bent gevormd

en waar je staat. Die overtuigingen hebben een eigen logica en verander je niet zomaar. Ze liggen verankerd in je identiteit. Je bent je er vaak niet eens van bewust. Ik hoorde bijvoorbeeld van een professional in de zorg dat ze van huis uit een handen-uit-de-mouwenmentaliteit had meegekregen. Zij dacht al snel: ik weet niet of ik dat kan. Dat gaat dan terug op wat wij 'oerbeelden' noemen. Zelf heb ik bijvoorbeeld altijd met bewondering gekeken naar mijn broer. Hij is heel slim en diplomatiek. Ik was speels en een flapuit. Ik wilde ook slim worden, maar heb lang gedacht dat dat niet weggelegd was voor de meer spelende mens! Die oerbeelden over wat je kunt en hoe je leert, kunnen zich heel erg vastzetten en kun je niet zomaar eventjes omkeren.'

### *Is ontwikkelidentiteit een evolutie van professionele identiteit, of verschilt het voor jou?*

'Ja, dat is een logische vraag. Ontwikkelidentiteit is eigenlijk een doorontwikkeling op professionele identiteit. Wij zijn professionele identiteit gaan verdiepen op een aantal identificatiepunten: beroepsidentiteit, ontwikkelidentiteit en leiderschapsidentiteit. Het zijn een soort toegangspoorten waar langs je je professionele identiteit verder verkennt.'

### *Komt leren van buitenaf en ontwikkelen van binnenuit?*

'Mooie gedachte. Leren en ontwikkelen lopen in elkaar over. Ze worden ook heel vaak door elkaar gebruikt. Toch hebben ze wel een eigen connotatie. Ontwikkelen is eigenlijk groter, gaat over de langere termijn. Leren gaat meer over kennis en vaardigheden, ontwikkelen eer-

der over talenten en karakter. Ze vragen iets anders in de begeleiding. Bij ontwikkelen helpt het om op zoek te gaan naar wat al in iemand zit. Dat kun je versterken, en uitbouwen. Daarbij is het behulpzaam dat je helpt verbinden aan een verlangen, droom of ambitie, iets wat nog niet voor het oprapen ligt. Je werkt meer met 'distantie'. Dat vraagt van een begeleider dat die omgaat met het niet-weten, met vraagtekens in iemands ogen. Dat is een prima teken dat iemand in zijn hoofd puzzelt. Lekker laten gebeuren. Dat is anders bij leren. Daar maak je kleinere stappen, zoek je naar iets wat net wel haalbaar is met een beetje hulp. Ik heb het gevoel dat de balans van leren en ontwikkelen steeds meer doorslaat naar ontwikkelen. Daar hoort ook bij anderen helpen stevig te leren staan (identiteitswerk) of omgaan met situaties waarin geen houvast of handleiding is (professioneel afwegingsvermogen en praktische wijsheid).'

### *Is het onmogelijke mogelijk maken een drijfveer van jou?*

'Ik prijs mezelf gelukkig dat ik een naïef optimist ben. Ik ben weer honderd procent aan het werk in alle drie mijn banen. De bedrijfsartsen zijn de deur uit, de uitdagingen natuurlijk nog niet. Ik leer leven met mezelf in de huidige vorm. Ik ben niet meer aan het revalideren, maar blijf, net als iedereen, werken aan ontwikkeling. Er is nog zo veel te doen en ik prijs me gelukkig dat ik daaraan bij kan dragen.'

### *Hoe denk jij dat de begeleidingskundige kan bijdragen aan het meer bespreekbaar maken van de ontwikkelidentiteit?*

'Ik denk dat dat nadenken over leren en ontwikkelen heel erg misvormd wordt gedurende je leven, omdat we allerlei kennis, waarheden en over-generalisaties hebben die vaker in de weg staan dan helpen. Een leven lang leren en ontwikkelen wordt steeds belangrijker. Vaak blijven mensen hangen in: 'Kun je me helpen om te onderzoeken welke opleiding ik moet gaan doen?'. Werken met ontwikkelidentiteit helpt om daarmee te breken, om ieders leren en ontwikkelen maximaal mogelijk te maken. Hoe dat precies te laten werken, dat >

weet ik ook nog niet, maar het is wel één van de vragen die mij mateloos intrigeert.'

*Moeten wij als begeleidingskundige misschien ook, zoals jij zelf aan den lijve hebt ervaren, bij die ander blijven in wat die nodig heeft en daadwerkelijk belangrijk vindt om tot leren te komen?*

'Leren kent eindeloos veel variaties. Het is een vak dat je niet heel snel beheerst. Misschien houden we ons vast aan wat we weten over leren, vanuit wat werkt voor onszelf. Dat vind ik overigens wel een belangrijk beginpunt; weten hoe je zelf leert en je ontwikkelt, iets weten over je eigen ontwikkelidentiteit. Maar daarna is het zaak, dat niet op een ander te plakken. Identiteit is uniek. Dus jouw ontwikkelidentiteit is per definitie anders dan die van degene die je begeleidt. Maar het is wel een fijn houvast. Werken met identiteit vraagt om eendeloze nieuwsgierigheid naar die ander!'

*Je had het net over praktische wijsheid. Mooie term. Zeg je ook dat begeleidingskundigen daar een rol in kunnen hebben?*

'Zeker! Praktische wijsheid lijkt wellicht op het eerste oog wat ongrijpbaar. Met leren en ontwikkelen zijn wij meer gewend aan vaardigheden, kennis, attitude, competenties. Bij praktische wijsheid gaat het over een deugd, om karakterontwikkeling, om een geneigdheid om iets op een zekere manier te doen. Hoe precies, is afhankelijk van de situatie. Dus deugden, zoals rechtvaardigheid, voorzichtigheid, standvastigheid, moed, zijn moeilijk tot niet in een definitie te vangen. Wat rechtvaardig is, of wijs, is in iedere situatie anders. Het gaat om het zoeken naar precies de goede mate. Niet te veel en niet te weinig. Deugden zijn belangrijk in het leven en werken van professionals. En het is uitdagend en interessant voor begeleidingskundigen om mee te werken en sterk verweven met professionele identiteit.'

*Wat heb jij ontdekt over jouw ontwikkelidentiteit?*

'Mijn grootste ontdekking is dat leren en ontwikkelen in je identiteit verankerd zijn. We voeren het gesprek over

## Ik prijs mezelf gelukkig dat ik een naïef optimist ben

leren vaak wat te oppervlakkig. Ik denk dat het zou helpen als we identiteit meer zouden doorgronden. Zolang je dat niet doorgrondt, blijft het heel abstract. Maar hoe en waarmee identificeer je je, en hoe wil je in dat team dan toch anders zijn? Hoe wil je verschijnen? Waar staat er spanning op wie je wil zijn? Dat zijn misschien ongewone vragen die wat meer tijd kosten. Maar eigenlijk is het helemaal niet zo abstract.'

'Het andere grote inzicht gaat over onze manier van kijken naar leren. We denken dat leren aanzienlijk cognitief is, maar het begint niet met cognitie. Het begint met gevoel. Iets van verbazing, opwinding, ongemak, daar begint het leren eigenlijk. Dus als het gaat om onze beroepsgroep, dan zou ik willen dat we meer leren werken met het voelen.' ■

*Sietske Jans-Kuperus is begeleidingskundige in haar praktijk Super-u in Assen. Zij begeleidt professionals in zorg en welzijn in supervisie, coaching en begeleide interviews. Ze is redactielid van dit tijdschrift*

*Carole van de Logt MSc werkt als manager opleidingen verpleegkunde bij Avans+, heeft een eigen consultancy -en coachingspraktijk en is redactielid van dit tijdschrift.*