

A photograph of a woman with short blonde hair and glasses, wearing a dark grey sweater and light-colored trousers, sitting on a grey sofa and reading a book. She is positioned in front of a large, white, multi-tiered bookshelf filled with numerous books. The room is dimly lit, with a warm, ambient light. A small wooden side table with a few books is visible to the right. The overall mood is quiet and intellectual.

De boekenkast van ...

Manon Ruijters

onderzoeker/bruggenbouwer

Leren en ontwikkelen is haar passie. Ze is adviseur, lector en hoogleraar. Toch kon ze niet zo goed leren. En wellicht ontwikkelde ze juist daardoor een liefde voor het leren. Ze weet inmiddels veel van de lerende organisatie en professionele ontwikkeling. Met collega's in onderzoeksgroepen van de hogeschool schrijft ze kloieke boeken. Om bruggen te slaan tussen theorie en praktijk. Onorthodox, nieuwsgierig, liefhebster van chaos en orde, deze keer bij de boekenkast: Manon Ruijters.

Interview: Joep Schrijvers
Foto's: Diederik de Klerk



Ik loop het bosachtige terrein op waar ik Ruijters zal treffen. Het ruikt er herfstig. De locatie heeft ze verplaatst vanwege de verbouwing van haar huis. En zo zwerf ik tussen brakke paviljoengebouwen die een ander, vorig leven doen vermoeden. In mijn hoofd herhaalt zich als een mantra de titel van haar proefschrift en latere herziene publieksversie: *Liefde voor leren*. Het restaurant waar ik haar tref, is een mengsel van chaos en orde: een soort broedplek.

Waar komt jouw liefde voor leren vandaan?

‘Misschien wel uit het niet-kunnen. Ik weet dat niet helemaal zeker. Ik had een broer die erg goed kon leren. Hij hoefde maar iets te lezen en hij onthield het. Ik vroeg me altijd af: hoe kan ik ook zo slim worden? Hij was niet zozeer de norm voor mij, maar maakte een verlangen los dat ook te kunnen! Soms had ik het idee anderen teleur te stellen, omdat het niet beter ging dan het ging. Maar mijn moeder zei altijd: “Manon, jij hebt ook goed je best gedaan.” Ik maak er weleens grapjes over, maar het heeft me geholpen, doordat ze het proces, de inspanning, waardeerde. Het heeft ervoor gezorgd dat ik geen angst heb dingen uit te proberen, te onderzoeken, het stimuleerde mijn nieuwsgierigheid.’

Uit wat voor nest kom je?

‘Uit een heel sociaal bewogen gezin. Mijn vader en moeder waren erg begaan met allerlei mensen die wel wat steun konden gebruiken. Mijn moeder werkte als maatschappelijk werkster, maar oorspronkelijk als verpleegkundige. Mijn vader ook. Zo hebben ze elkaar leren kennen. Mijn vader is daarna meer de sociaal-ondernemende kant opgegaan en heeft een instituut voor doofblinde mensen opgericht. Af en toe leek ons hele gezinsleven wel maatschappelijk werk. We hadden allerlei “ooms” en “tantes” die geen ooms en tantes waren. En dat vroeg dus veel familiebezoekjes.’

En je middelbare schooltijd?

‘Mijn oudere broer ging uit eigen keuze naar een internaat omdat dat een kleine school was in een tijd van steeds grotere scholengemeenschappen. Doordeweeks dáár en in het weekend thuis. (*Lachend*) En wat mijn broer deed, wilde ik ook. Het was ook goed voor mij met al die studie-uren. Je kon niet ontsnappen. Maar als je het me eerlijk vraagt, zou ik mijn eigen kinderen (als ik ze had gehad) naar een gewone school laten gaan. Je hebt daar een heel ander soort jeugd. Het laatste jaar was overigens een cadeautje. Want in dat jaar reed mijn vader mij alleen op en neer (mijn broer was al afgezwaaid) en hadden we hele gesprekken. Dat was bijzonder. Hij was mijn grote held.’

Waarom was je vader je grote held?

‘Hij was een bijzonder mens. Om hem bezig te zien op het instituut, hoe hij met doofblinden omging, dat was prachtig. Hij maakte écht contact. Hij zag met wie hij werkte. Hij was ook niet bang om dingen uit te proberen. Zeker in die tijd “woonden” doofblinde mensen vaak nog in de psychiatrie. Hij haalde ze daaruit, gaf ze een thuis en liet zich niet weerhouden om spannende dingen te doen met ze, zoals te gaan zwemmen. Moet je voorstellen: doof en blind en dan van de springplank af te springen. Hij had goede “sensoren” voor wat mensen nodig hadden om met hun beperkingen iets maximaals van hun leven te maken, om zich te ontwikkelen.’

Na haar tijd op het internaat gaat Ruijters logopedie studeren, maar ontdekt al snel dat dit niet haar weg was. Ze schrijft zich in voor onderwijskunde in Leiden, voltooit deze studie en gaat aan het werk. Toch zou ook de onderwijskunde nooit helemaal haar metier worden.

Waarom lag je dat niet?

‘Het belerende denk ik. Ik probeerde aan het werk te komen bij een educatieve uitgever. Uiteindelijk werd het een educatief adviesbureau, Sardes, waar ik onder meer bezig was met leesbevordering, intelligentie en voor- en vroegschoolse educatie. Ik kreeg echter steeds meer belangstelling voor wat er in de school zélf gebeurde. Op een goed moment kwam ik erachter hoe weinig ik wist van organisaties en wat er op schoolniveau gebeurt. Toen ben ik naar TIAS gegaan en ontmoette ik Robert-Jan Simons, die hoogleraar was en onderzoek deed naar leren en ontwikkeling in organisaties. Ik voelde dat ik thuiskwam!’

En toen ...?

‘Ik merkte dat het in het onderwijs moeilijk praten was over leren en ik verwachtte dat dat bij andersoortige organisaties beter zou lukken. Daarom vertrok ik naar Twynstra Gudde. Dat was echt mijn club. Ze waren degelijk, maar ook een beetje “gek”. Studie stond er hoog in het vaandel. Alles draaide om het vak en er liepen veel vakgenoten met een stevige reputatie rond. Maar in de loop van de 17 jaar dat ik er werkte, veranderde het bureau. Door de crisis verdrong het zakelijke belang de aandacht voor het vakinhoudelijke. Toen ik hoogleraar werd, had dat nog nauwelijks relevantie. Mensen met grote namen waren inmiddels weg, met pensioen of voor zichzelf begonnen. Ik ben door de loop van die 17 jaar vergeten opnieuw naar de organisatie te kijken. Ik bleef het bedrijf zien waar ik ooit was begonnen in plaats van me te realiseren dat het veranderd was.’

Hoe het komt dat je die verandering niet gezien hebt?

‘Dat is een goede vraag. (*Stilte*). Ik kan af en toe een dromer zijn, een idealist. Misschien wilde ik het niet zien. Dat was best verdrietig!’

Wat zijn nu jouw belangrijkste professionele puzzels?

‘Daar heb ik de afgelopen zomervakantie (zoals vaak in vakanties) over na zitten denken. Het zijn er drie: collectief leren, *identity work* en ethiek. Ik ben gefascineerd door de lerende organisatie en alle misverstanden die daaromheen hangen. Identiteitswerk hoort daarbij en verdient echt een plek op de agenda van organisaties. Organisaties hebben hierin iets te doen. En ethiek: ik geloof dat professionals daar te weinig mee bezig zijn. Ethiek speelt een steeds grotere rol in het werk: hoe weet je dat je het goed doet? Welke afwegingen maak je?’

‘Ethiek: Ik geloof heel erg dat professionals daar te weinig mee bezig zijn.’

Wat is de puzzel van collectief leren?

‘De afgelopen jaren is teamontwikkeling aardig op zijn kop gegaan. Vroeger dachten we bij teamontwikkeling aan olympische teams. Er wordt nog vaak gedacht dat het een goed voorbeeld is om de kunst van af te kijken. Maar dat is niet zo. In die context zitten mensen heel lang in één team en streven één doel na. Moderne teams zijn anders. Ze zijn semipermeabel. Je weet vaak niet precies wie er wel en niet bij hoort. En dat kan ook nog veranderen door de loop van de tijd. Vaak is het ook de vraag wie er precies de leiding heeft. En je maakt onderdeel uit van meerdere teams. Tijd en rust voor groepsprocessen is beperkt. Fases van teamontwikkeling zijn inmiddels ruim achterhaald.’

Forming, storming, norming ...?

‘Ja, maar ook fasemodellen van babyteam naar volwassen team. Ik snap wel dat ze houvast geven. En dat je ze herkent in de praktijk. Teamcoaches zijn opgevoed met die bril. Maar onderzoek laat zien dat de fases niet bestaan. Die modellen horen in de prullenbak. De nieuwe inzichten over hoe teams zich ontwikkelen laten zien dat een team binnen een tel kan omslaan van heel ineffectief naar effectief en andersom. Nieuw onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat teams vaak meteen in de actie schieten en halverwege de beschikbare tijd een ommekeer maken: ineens gaan ze het heel anders

doen. Dat zijn interessante inzichten, die nuttig zijn om verder te verkennen.’

Wat betekent dit voor teamcoaches?

‘We komen uit een periode dat teamcoaches werden ingeroepen als er gedoe was. Veel aandacht ging uit naar het proces. We gaan toe naar de situatie dat je als coach meewerkt aan de opgave van het team. Om het woord opgave even te duiden: we hebben lang gedacht in opdrachten en opdrachtgevers. Er was een opdracht en dat ging het team realiseren. Het gesprek ging dus vaak over de helderheid van de opdracht. Je moet als professional dan uitvinden wat in het hoofd van de opdrachtgever zit. Niet een situatie waarin een professional op z’n best is.’

‘We maken nu een kanteling door naar opgaves. Opgaves zijn ruimer, hebben een richting en een open einde. Er moet iets gebeuren, maar we weten niet precies wat. Een ideale situatie voor de professionals om met hun hele hebben houwen en al hun ideeën in te stappen.’

‘Een teamcoach is eigenlijk iemand die wat mij betreft meehelpt zo’n opgave te begeleiden, om professionals met elkaar in gesprek te brengen en te houden. Die zich bijvoorbeeld afvraagt: wat voor een opgave is dit, is dit er eentje waarbij nauwelijks tijd is voor reflectie? Of is het een relevante met minder tijdsdruk en we nemen de tijd om het zo goed mogelijk te doen? En vervolgens zoeken naar manieren van werken en leren die passen bij de opgave!’

Wat is de puzzel van identiteitswerk?

‘Het korte verhaal is: alles is in beweging. De tijd waarin je koos voor één beroep, op één plek, en voor lange tijd is achterhaald. Je wisselt voortdurend van context en hebt je continu te verhouden tot anderen. Je moet daarom goed weten wie je bent als professional. Het lange verhaal luidt: als je kijkt naar de geschiedenis van de professional, dan begint die met de *gentleman-professional*. Die deed het werk in zijn eentje en hoefde er niet voor betaald te worden. Hij bepaalde zelf wat “goed” was. Hij was de expert. Vervolgens kreeg je professionele verenigingen die gingen samen bepalen wat goed was. Opgeleid worden door die vereniging was je toegangskaartje en je “vink” voor goed werk. Daarna kwam het gevecht met de burgerij die vraagtekens plaatste bij professionals: “Jullie denken wel dat je autoriteit hebt, maar de klant is koning.” Vervolgens nam de institutionalisering toe en werden bedrijven en organisaties grote instituties. De managers kwamen aan de macht en bepaalden wat goed was.’



Boekenkast

Witte Billy's, gestapeld

Aantal boeken

Ca. 1500

Percentage gelezen

70 procent

Type lezer

Soms grondig, soms fragmentarisch

Type schrijver

Vanuit mijn hart

Lezen is voor mij ...

... voeding

Schrijven is voor mij ...

... zijn

Professioneel motto

Liefde voor leren

Drie beste boeken

- 1 Altijd een bron van inspiratie: *Character strenghts and virtues* – Peterson en Seligman
- 2 Blijft een rode lijn in mijn werk: *Theory in practice* – Chris Argyris
- 3 Recente match: *The fearless organization* – Amy Edmondson

Inspirerende vakgenoten

Bob Sternberg, hoogleraar, schrijver en denker op het vlak van intelligentie, wijsheid.
Robert-Jan Simons, emeritus-hoogleraar, schrijver, denker op het vlak van leren, goede vriend.
Kan niet kiezen: Edgar Schein, Roy Baumeister, doe toch maar: Karen Watkins en Victoria Marsick: schrijvers en denkers op het vlak van informeel leren en lerende organisatie.

Publicaties

- 2019 *Opgavegericht teamleren* (verwacht)
- 2018 *Mijn Binnenste Buiten – Werken aan je professionele identiteit*
- 2018 *Queeste naar goed werk – Over krachtige professionals in een lerende organisatie*
- 2017 *Leren in verandering – over lerende organisaties, professionele teams en goed werk*
- 2015 *Canon van het leren*
- 2015 *Je Binnenste Buiten – over professionele identiteit in organisaties*
- 2015 *Snoeien doet bloeien – Over essenties van leren en ontwikkelen*
- 2012 *DRIE – vormgeven aan organisatie-ontwikkeling*
- 2011 *In bloei trekken – Leren ontwikkelen van mens en organisatie*
- 2006/2017 *Liefde voor leren*

‘We zitten nu op de rand van dat laatste gevecht. Er is te veel regelgeving. We zoeken naar meer ruimte. Professionals werken in steeds wisselende teams en moeten met elkaar bepalen wat goed is. Maar dat vraagt natuurlijk ook om weten wat je zelf goed vindt. Je moet dus als professional op zoek naar nieuwe ijkpunten en die vind je in antwoorden op vragen als: wie ben ik, waar geloof ik in, waar sta ik voor? Door te onderzoeken wat je professionele identiteit is en wat je wilt toevoegen aan deze wereld, kun je vandaaruit bepalen wat goed is.’

Hebben coaches hierin een rol?

(Lachend) ‘Ja, dat is toch voor een groot deel hun beroep! Punt is wel: de ontwikkeling van de professionele identiteit laat zich het beste begeleiden door mensen uit hetzelfde vak. Zij snappen de context. Ik denk dat als je jonge adviseurs wilt coachen in de ontwikkeling van hun professionele identiteit, dat het heel erg helpt als je uit ondervinding weet hoe de dynamiek van een adviesbureau in elkaar steekt, hoe bijvoorbeeld de rol is van junioren en senioren. Dus het helpt als je zelf ook adviseur bent (geweest). Maar ... het is ook weer geen wet van Meden en Perzen.’

Je had het over ethiek?

‘Ik ben daar echt een beginnend leerling in, moet ik eerlijk zeggen. Tot nu toe ben ik meer bezig geweest met het excelleren van professionals, met behoud van energie. Maar de ethiek hoort er echt bij! Professionals hebben andere opgaven dan 25 jaar geleden. Als je jezelf afvraagt wat goed werk is, of je stelt die vraag samen met anderen, dan werp je ook een ethische vraag op. Ik ben het om mij heen aan het uitproberen. Dat is lastig. Als ik met professionals over ethiek begin, zijn ze al snel de weg kwijt. Ze vinden het eng en lastig. Daar moeten we vanaf. Er is een groter ethisch bewustzijn nodig als we samen aan complexe vraagstukken willen werken. Dat kan niet anders. Dat is wat me boeit. (Opnieuw lachend) Ik ben me aan het inlezen!’

(Geroezemoes vult meer en meer de ruimte. De espressomachine maakt overuren. Het wordt duidelijk lunchtijd.)

Nog één vraag tot slot: in je boeken lijkt je te streven naar volledigheid en bied je allemaal modellen, waar komt dat toch vandaan?

‘Ik houd erg van chaos en ik vind het ook heel leuk om te ordenen. Ik vind dat heerlijk. Mijn boeken zitten vol ordeningen. Dat hebben ze allemaal. Dat zijn hulpmiddelen tussen theorie en praktijk. Ik weet niet of het gaat over compleet zijn, maar wel over helpen om die brug tussen theorie en praktijk te slaan. Mensen houvast geven.’