Interventies tussen de interventies

IN GESPREK MET MANON RUIJTERS

Jeannette **VERHOEVEN** en Michiel **DE RONDE**

Dr. Manon Ruijters studeerde onderwijskunde en orthopedagogiek aan de Rijksuniversiteit Leiden. Na een aantal jaren in onderwijsadvieswerk en het afronden van een master of learning and development bij TIAS, maakte ze de overstap naar adviesbureau Twynstra Gudde. Daar is zij nu ruim twaalf jaar werkzaam als organisatieadviseur en houdt zij zich voornamelijk bezig met leer- en ontwikkelvraagstukken van individuen, groepen en organisaties. In 2006 promoveerde ze op de diversiteit van leren in en om organisaties. Sinds maart 2011 is zij tevens lector ecologie van het leren aan hogeschool Stoas Wageningen, een opleiding voor leraren in het groen. Zij is auteur van *Liefde voor leren* (2006), *Drie* (2012) en het onlangs bij Kluwer verschenen boek *Canon van het leren* (2012). Ruijters heeft toegezegd lid te willen worden van de redactieraad van dit blad. Voor ons als redactieleden aanleiding om met haar in gesprek te gaan.

We ontmoeten Ruijters op haar werkplek te Amersfoort bij het Stationsplein. Een modern gebouw met opvallende speelse elementen en bewegende kunst als blikvangers in de ruimte. Eenmaal een plek gevonden, besluiten we in overleg de interviewvorm los te laten en samen te zoeken naar woorden en thema's die liggen op het raakvlak van haar werk en de begeleidingskunde. Onze ambitie is het leveren van een bijdrage aan het definiëren van de begeleidingskunde als praktijkwetenschappelijk gebied, naast de verander-, bestuurs- en organisatiekunde. We verwachten ook mogelijke ontwikkelrichtingen voor dit tijdschrift te exploreren en meer zicht te krijgen op de achtergronden van Ruijters' passie voor leren.

J.M. Verhoeven, MB, is supervisor/begeleidingskundige bij Hogeschool Windesheim te Zwolle. E-mail: jeannette.verhoeven@online.nl.
Drs. M.A. de Ronde is leersupervisor aan de Christelijke Hogeschool Ede.



Definiëring begeleidingskunde

De vraag of zij zichzelf als begeleidingkundige ziet, stemt tot nadenken. Ruijters begint met een toelichting op haar loopbaan en haar fascinatie voor het leren en ontwikkelen van kinderen, jongeren, in gezinnen, in schoolcontexten, in, om en van organisaties. Maar begeleidingskundige? 'Ik typeer mezelf eerder als organisatieontwikkelaar dan als veranderkundige, wat aangeeft dat ik minder van de vergezichten en diagnosen ben en meer van het helpen realiseren van ambities van organisaties. Ook eerder als leerpsycholoog dan als onderwijskundige, omdat ik meer houvast zoek in hoe mensen leren dan in hoe leerstof goed over te dragen of onderwijs slim in te richten. En in het speelveld van ontwerpen tot begeleiden ben ik de laatste jaren stevig aan het ontwerpen. Het begeleiden doe ik ook om feeling te krijgen met de wisselwerking tussen ontwerp en ontwikkeling.'

Als redactieleden vertellen we iets over de ontwikkeling van het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*. We hebben onze wortels in de wereld van de supervisie waarin het gaat om het leren en ontwikkelen van professionals als persoon in hun vak. De vlucht die coaching als verschijnsel heeft genomen, plaatste de supervisie in een breder perspectief. Bovendien komen we steeds meer tot het inzicht dat de individuele ontwikkeling van medewerkers opgenomen moet worden in een de context van de ontwikkeling van teams en zelfs van organisaties als geheel. Het begeleiden daarvan is een vak, zo denken wij.

Hoe staat Ruijters ten opzichte van begeleidingskunde? Ze vertelt dat ze op dat gebied nog veel te leren heeft. Misschien wel omdat het terrein zo breed is. 'Ik weet redelijk wat van (leer)interventies in organisaties en kan er in de praktijk ook goed mee uit de voeten. Maar neem nu begeleidingsvormen als "large group interventions", mediatie, supervisie of procesmanagement - om maar een paar dwarsstraten te noemen - daarbij voel ik me zeker niet als een vis in het water. Grappig, had je het procesbegeleider genoemd, dan was ik waarschijnlijk eerder tot een reactie gekomen als: ja, daar voel ik me wel senang bij. Eigenlijk is de vraag "zie je jezelf als begeleidingskundige?" een heel mooie maar ook fundamentele vraag. Die raakt aan je professionele identiteit.'

Wat is de verbinding tussen *Liefde voor leren* en begeleidingskunde? 'Ik denk dat het boek zijn oorsprong heeft in mijn eigen ongemak met veel leersituaties, terwijl ik toch altijd graag geleerd heb. Leren is een trendgevoelig vak. Het is een voortdurend zoeken naar de beste manier van leren. Daardoor is het ook een versnipperd veld, waarin je niet gemakkelijk je weg vindt. *Liefde voor leren* is een poging om wat ordening aan te brengen, maar vooral ook om de diversiteit te laten zien en hanteerbaar te maken. Er staan manieren in om naar het leren te kijken. Ten eerste: de leervoorkeuren geven met name aan in welke context mensen zich prettig voelen en graag leren. Leert men bijvoorbeeld het liefst als het er echt op aankomt? Of juist op een wat rustiger moment, als er tijd is voor wat reflectie? Leert met liever alleen of samen? Enzovoort. Ten tweede: de denkgewoonten geven inzicht in wat leerbaar is en wat niet. Niet alleen hebben individuen de neiging in te zetten op hun zwakke kanten, ook organisaties verlangen naar het gras bij de buren. Juist om goed in iets te zijn, heb je bepaalde kwaliteiten nodig die ook een achterkant hebben. Flexibiliteit en resultaatgerichtheid gaan daardoor bijvoorbeeld niet altijd samen, net zo min als bijvoorbeeld herleidbaarheid en innovatiekracht. En ten derde is het leerlandschap behulpzaam om zicht te krijgen op het leren en ontwikkelen van de organisatie. Past de huidige manier van doen bij de ambities die de organisatie heeft en wat doe je in plaats van nóg meer opleidingen organiseren die je eigenlijk niet verder helpen?'

In de begeleidingskunde zijn de leervoorkeuren belangrijk. Zij helpen om af te stemmen op de ander. Aan de vijf leervoorkeuren uit *Liefde voor leren* - Kunst afkijken, Participeren, Kennis verwerven, Oefenen en Ontdekken - voegt Ruijters er intussen, op basis van voortschrijdend inzicht, twee toe: intuïtief en imaginair leren. Dit zijn leervoorkeuren die bijvoorbeeld bij ondernemers, visionairs en bestuurders te herkennen zijn en in de toekomst meer aandacht zullen vragen, omdat ze uitermate belangrijk zijn voor omgaan met complexiteit. Het boek is goed ontvangen; nog steeds krijgt Ruijters enthousiaste reacties. Toch is dit niet wat zij eigenlijk wilde schrijven, stelt ze met een lach vast: 'Het ontwikkelen van een taal voor het leren is nog niet hetzelfde als begrijpen wat je in welke situatie moet doen. En dat is waar het eigenlijk om ging: niet alleen kunnen beschrijven wat er gebeurt, maar ook weten hoe te handelen en waarom. Het boek dat dit aspect meer recht doet, is *Drie. Vorm geven aan organisatieontwikkeling*, dat afgelopen april is verschenen. *Drie* staat voor Destinatie, Ruimte, Interventie(keuze) en Eigenaren - de elementen die in elke activiteit van belang zijn. Het boek gaat over de vraag welke interventie geschikt is voor welke situatie en met name hoe je allerlei interventies zo aan elkaar koppelt dat ze de organisatie in de gewenste richting helpen ontwikkelen.'

Wat ons opvalt is dat Ruijters schrijft vanuit een sterke verbinding tussen theorie en praktijk. Het gaat erom werksituaties beter te begrijpen en de vergaarde kennis expliciet te maken. Het ordenen en modelleren van complexe situaties past haar als een tweede natuur. Natuurlijk zijn die modellen versimpelde weergaven van de veel complexere werkelijkheid, maar ze helpen wel om in die werkelijkheid je weg te vinden en een beetje te begrijpen wat je doet. Zo kan *Liefde voor leren* gezien worden

als een boek dat met een nieuwe taal helpt onder woorden te brengen wat er gebeurt rond leren en ontwikkelen in organisaties, terwijl *Drie* vervolgens ook handvatten en richtlijnen biedt voor de vraag naar de juiste interventies. *Drie* gaat over de afwegingen die je als adviseur maakt om tot vormgeving van grote verandertrajecten in organisaties te komen.

De vraag die vervolgens zich al pratende aandient, is of begeleidingskunde eigenlijk hetzelfde is als interventiekunde. *Drie* is gericht op professionals die bezig zijn met organisatieontwikkelingsvraagstukken, met name ontwerpers. Maar in hoeverre moet je als begeleidingskundige beide zijn, ontwerper en begeleider? We zijn het erover eens dat de woorden iets anders oproepen. Ruijters laat een schema zien (*Drie*, p. 182; zie tabel 1) waarin verschillende aspecten van het interveniëren worden onderscheiden. Bij begeleidingskunde gaat het in eerste instantie om de rol van de begeleider in veranderings- en ontwikkelingsprocessen. Het schema laat zien dat er niet te snel over de verschillende rollen moet worden heen gestapt, want ze vragen elk andere kwaliteiten, interventies en manieren van handelen. Is dat wellicht ook het verschil met interventiekunde, dat je redeneert vanuit de interventie die je kiest en daar vervolgens een begeleider bij kiest?

Gebied tussen de interventies

Juist door het schrijven van *Drie* kwam Ruijters steeds meer tot de ervaring dat zorgvuldig ontwerpen de basis is, maar dat het begeleiden van organisaties veel meer vraagt dan het inzetten van de juiste interventies. De echte verandering zit tússen de interventies; de interventies zelf helpen die verandering vorm te geven. Maar als je niet reageert op de gebeurtenissen tussen de interventies, wat is dan het effect van je ontwikkeling? Tussen de interventies door gebeuren allerlei zaken die invloed hebben op het traject maar vaak buiten het contract vallen, die los staan van de afspraken die je hebt gemaakt met de opdrachtgever. De grote vraag is hoe je daar adequaat op kunt interveniëren.

Focus	Legitimatie	Stramien	Rol	Resultaat
Procedure	Kennis en ervaring met vorm	In grote mate vastgelegd	• Instructeur/trainer • Facilitator • Commanding officer	• Vaardigheid • Juiste procedure • Juiste oefening
Proces	Kennis en ervaring met dynamiek	Open stramien	• Procesbegeleider • Regisseur • Ervaringsleider/mediator	• Zorgvuldig proces • Nieuw product/dienst • Zorg voor de ander
Inhoud	Kennis en ervaring met de inhoud	Min of meer vastgelegd	• Expert • Bestuurder • Gids	• Nieuwe kennis • Inhoudelijk standpunt • Juiste weg

Tabel 1. De begeleider.

"EEN TUSSENGEBIED, MET LEERPROCESSEN ROND ERVARINGEN DIE ZICH NIET LATEN PLANNEN OF ORGANISEREN"

Hoewel Ruijters dacht met *Drie* de belangrijkste klus geklaard te hebben, om zich vervolgens verder te kunnen bekwamen in organisatieontwikkeling, werd steeds duidelijker dat de wereld van de irrationele processen, strategische besluitvorming en onverwachte botsingen ook aandacht vraagt. Juist daar, in het gebied tussen de interventies, vinden voor de organisatie beslissende leerprocessen plaats. Wat gebeurt er met een organisatieontwikkeling als er tussendoor ontslagen vallen, afspraken (weinig transparant) worden herzien, nieuwe veranderingen worden ingezet die in manier van werken haaks staan op de cultuur die je aan het ontwikkelen bent? Wat heeft dat alles voor effect op de veranderingen die je beoogt? Hoort het bij je rol als adviseur om hierop te confronteren? En als je dat doet, hoe dan? En wanneer? En hoe vasthoudend? Hoe zorg je dat je als luis in de pels een 'acceptabele luis' blijft?

Al pratend komt de begeleidingskunde in beeld als het vakgebied dat zich bezighoudt met het vorm geven aan en het organiseren van het leren en ontwikkelen, maar vooral ook met de manier waarop je in die processen aanwezig en betrokken bent in alles wat zich voordoet. Een recente ontmoeting met mede-redactieraadslid Rombout van den Nieuwenhof raakte Ruijters op dit punt, want zijn gedachtegoed sluit aan bij haar belangstelling voor deze kleine processen. 'Begeleidingskunde omvat ook de vaardigheid om de ander te helpen de angst in de ogen te kijken en er doorheen te gaan, in plaats van ervoor weg te lopen. André Wierdsma noemt dat het leren op "de plek der moeite". Rond deze thematiek krijgt het gesprek een ander tempo, de pauzes tussen ons als gesprekspartners worden langer, het is alsof we bij vragen komen waar de woorden aangevuld moeten worden met stilte. Begeleidingskunde beweegt zich in een tussengebied, met leerprocessen rond ervaringen die zich niet vooraf laten plannen of organiseren, maar die zich wel voordoen. Daar een bijdrage aan mogen leveren, is eigenlijk een geschenk. Het zorgt voor een soort intimiteit in het leerproces, want je bent getuige van momenten van persoonlijk inzicht.'

Kwaliteit en kwaliteitsbewaking

Het gesprek heeft zich tot nu toe ontwikkeld rond Ruijters' eerste twee boeken. Als gesprekspartners hebben we ook *Canon van het leren*, haar derde grote publicatie, op tafel gelegd. Ook dit werk is ontstaan vanuit de motivatie om theorie en praktijk te verbinden. Ruijters: 'Dat boek is ontstaan om in de wirwar van ideeën, meningen, stromingen en hypes wat toegang te vinden tot de belangrijkste concepten voor onze praktijk. Dit is een boek waarin de basisconcepten uit de literatuur over leren en ontwikkelen worden teruggebracht naar hun grondleggende denkers. Het boek is bedoeld als naslagwerk maar ook als ingang, om kennis te maken met de originele auteurs en hen weer een stem te geven.'

Door samen met Robert Jan Simons de redactie te voeren over dit boek wil Ruijters professionals verleiden zich te verdiepen in deze oorspronkelijke theorieën. En die verleiding krijgt vorm door betrokken verhalen van collega-professionals, door de grondlegger een gezicht te geven en door de omvang van artikelen beperkt te houden, maar wel een aantal kritische reflecties toe te voegen. 'Het lijkt tegenwoordig eenvoudiger geaccepteerd dat je níet leest, dan dat lezen en verdiepen vast onderdeel vormt van je professionele ontwikkeling. Toch denk ik niet dat professionals niet willen lezen, hooguit dat ze het verleerd zijn. Bovendien geeft de literatuur geen richting meer; het is een ondoorgrondelijk oerwoud geworden. Ik werd onlangs aangenaam verrast door een HBR-blog met als titel *Those who want to lead, read*. Daarin staat onder andere de omkering dat "brede" leesgewoonten vaak tot de kenmerkende karakteristieken behoort van grote leiders, omdat het de katalysator is van inzicht, innovatie, empathie en persoonlijke effectiviteit. Daar geloof ik wel in. En ik hoop dat de *Canon* daar ook aan gaat bijdragen.'

Praktijkvraagstukken

We verlaten de boeken even en gaan over naar de praktijk. Een basisgedachte in het werk van Ruijters is de grote diversiteit in het leren en ontwikkelen. Dat geldt ook voor professionals. Professionele organisaties waren er de laatste jaren voornamelijk op gericht om processen gemakkelijker en efficiënter te laten verlopen, zo lijkt het. Dat is de kwaliteit lang niet altijd ten goede gekomen. In het streven naar controleerbare kwaliteit is de beheersingskant gaan overheersen, terwijl professionals daar niet goed bij functioneren en daardoor hun vitaliteit en kracht dreigen te verliezen. In haar inaugurele rede als lector ecologie van het leren (Ruijters, 2011), stelt zij dat het juist de kunst is hen 'in bloei te trekken'. Ruijters: 'Ik krijg steeds vaker te maken met vraagstukken die gaan over deze doorgeslagen neiging te beheersen, kwaliteit te realiseren door verplichte opleidingen, nog meer formats en voorschriften, nog meer richtlijnen. Onlangs werd ik door een organisatie gevraagd deze overdaad aan regels van tafel te vegen. Werknemers werd in een experiment gevraagd te doen wat zij denken dat echt nodig is, daarbij natuurlijk binnen de wetgeving te blijven, maar vooral hun eigen kompas en professionaliteit te gebruiken. Wat bleek? Na een aarzelende start ontstond de eerste maanden groei, maar al snel liep dit minder hard dan gedacht. Ook professionals kunnen namelijk terechtkomen in aangeleerde

hulpeloosheid. Deze mensen moesten echt opnieuw hun weg vinden. En dat was een leerproces dat voor elk van hen een eigen kleur had.' Ze concludeert: 'Dit soort vraagstukken, dáár draait het om. Hier een bijdrage aan mogen leveren, is een cadeautje. De vragen die organisaties mij stellen, hoeven dus niet altijd expliciet over leren te gaan. Zulke complexe thema's zijn uitermate spannend en gaan uiteindelijk natuurlijk toch ook over leren en ontwikkelen.'

Als gesprekspartners herkennen we de problematiek. Ook in de wereld van de hogescholen zijn de beheersingssystemen - bijvoorbeeld via de weg van de zogenaamde accreditaties - niet zelden een bedreiging van de kwaliteit. Zulke systemen zorgen voor weglekkende energie bij de professional en leiden af van het werk waar het eigenlijk om gaat. In naam van de kwaliteitsbewaking komt de kwaliteit in de verdrukking. Natuurlijk is er een soort van kwaliteitsbewaking nodig, maar het is de kunst dit zo te doen, dat het leven er niet uitgehaald wordt. Ruijters vertelt hoe ze onder de indruk is van het registratiesysteem van de Orde van Organisatieadviseurs (OOA): 'Deze beroepsgroep heeft ondanks een enorme diversiteit aan professionals, een basale "body of knowledge and skills" beschreven. Die Orde daagt de leden vervolgens uit hun verantwoordelijkheid te nemen en te reflecteren op de eigen verhouding hiertoe, door het maken van een profielbeschrijving, een portfolio van iemands leergeschiedenis en feedback van zijn klanten, bijvoorbeeld opgevraagd door een collega. Op deze manier daagt de beroepsvereniging haar leden uit om zichzelf door te ontwikkelen en het leren gaande te houden.' We komen tot de conclusie dat kwaliteitsverbetering op het terrein van het begeleiden van het leren en ontwikkelen met name succesvol is als het via de 'binnenkant' van de professional gaat, als je iemand aanspreekt op zijn professionele normen en beroepstrots. Ruijters: 'Iedere professional wil goed zijn in zijn vak. Kwaliteit komt tot stand via een innerlijke standaard. Het is de kunst die te voeden en te vormen. Het *Tijdschrift voor Begeleidingskunde* kan daar zeker een bijdrage aan leveren.'

LITERATUUR

- Ruijters, M.C.P. (2006). *Liefde voor leren*. Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M.C.P. (2011). In bloei trekken. Leren ontwikkelen van mens en organisatie. Inaugurele rede als lector aan Stoas Hogeschool. Den Bosch: Stoas Hogeschool.
- Ruijters, M.C.P. (2012). *Canon van het leren*. Deventer: Kluwer.
- Ruijters, M.C.P. (2012). *Drie*. Deventer: Kluwer.