

Over Manon Ruijters

Manon Ruijters (1967) studeerde logopedie, onderwijskunde en orthopedagogiek. In 2006 promoveerde ze op een onderzoek naar 'diversiteit van leren en ontwikkelen in en om organisaties' (*Liefde voor leren*, uitgeverij Kluwer). Ruijters begon haar loopbaan bij onderwijsadviesbureau Sardes, om in 2000 over te stappen naar managementadviesbureau Twynstra Gudde, waar ze tot vorig jaar werkzaam was als consultant en 'academic partner'. In 2010 werd ze benoemd tot lector Professionele Identiteit en Organisatieontwikkeling aan de Aeres Hogeschool in Wageningen. Vorig jaar kwam daar het hoogleraarschap Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit bij. Om in de praktijk werkzaam te kunnen blijven, richtte ze begin 2018 haar eigen organisatieadviesbureau op, Good Work Company.



'Een juiste manier van leren bestaat niet'

Meestal interviewen we op deze plek een opiniemaker op het gebied van natuur. Dit keer laten we Manon Ruijters aan het woord over educatie. 'Er bestaat grote diversiteit in hoe mensen leren.'

TEKST BRIGIT KOOIJMAN FOTO'S JESSICA DE LEPPER

Er zijn mensen hier die veel meer van de natuur weten dan ik.' Manon Ruijters, lector Professionele Identiteit en Organisatieontwikkeling aan de Aeres Hogeschool in Wageningen, hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en organisatieadviseur, zal het vaker zeggen deze ochtend. Toch is de natuur nooit ver weg. Niet eens zozeer door de plek waar we zitten: het duurzame, cilindervormige gebouw van de hogeschool, in 2013 ontworpen met de natuur als inspiratiebron. Of door het feit dat studenten hier worden opgeleid tot docent of 'kennismanager' in de groene sector. Het is vooral de ecologie als metafoor die steeds terugkomt: de natuur als voorbeeld voor de manier waarop mensen en organisaties zich bij voorkeur zouden moeten ontwikkelen. Bijvoorbeeld als het gaat over de druk om onophou-

delijk te vernieuwen waar bijna alle organisaties onder gebukt gaan. Dan zegt Ruijters: 'Nooit kan het eens gewoon herfst zijn.'

Hoe bent u zo in leren geïnteresseerd geraakt?

'Op school vond ik leren heel erg leuk, maar ik was geen grote held. Mijn broer wel, hij onthield schijnbaar moeiteloos alles wat hij las en wist dus waanzinnig veel. Vergeleken bij hem voelde ik me een klungel. De vraag die mij bezighield was: hoe ontwikkel je je intelligentie? Later kwam daar de vraag bij: wat maakt mensen goed in hun vak? Professionaliteit is iets wat me enorm boeit. Gisteren had ik bij de Provincie Zuid-Holland een bijeenkomst met secretaresses - echt geweldig, hoe die staan voor hun vak. Maar ik kan ook heel erg genieten op de houtafdeling van een woonwarenhuis, van de mannen die daar werken

en precies weten welke soort hout je waarvoor gebruikt en hoe je dat moet verlijmen. Of wanneer ik in een kledingwinkel ben en iemand weet precies wanneer je hulp nodig hebt of juist met rust gelaten wilt worden.'

Bent u er inmiddels achter hoe je intelligenter kunt worden?

'Ik heb in elk geval ontdekt dat er vaak veel meer in mensen zit dan ze zich realiseren. Een van de redenen waarom dat talent verborgen blijft, is dat er verschillende manieren zijn waarop mensen leren en zich ontwikkelen. De een doet dat het liefst door de kunst af te kijken, dat wil zeggen door goed te observeren en te analyseren, een ander leert 'participerend': vooral door samen met anderen dingen te onderzoeken en te bespreken. Om tot je recht te kunnen komen, moet je weten hoe het zit met jouw leervoorkeur, en hoe je vooral *niet* graag leert. Zelf ben ik

Wat is jouw leervoorkeur?

Kunst afkijken: Je leert het liefst in de spanning van de praktijk. Je observeert anderen, analyseert wat bruikbaar is en past dat toe in je werk.

Participeren: Leren door te sparren met anderen. Hun reacties en ideeën voeden jouw leerproces.

Kennis verwerven: Je houdt van punten op de l, van dingen die stevigheid en onderbouwing hebben en van leren waarbij een expert kennis overdraagt.

Oefenen: Mensen die graag oefenen, maken het liefst kennis met iets nieuws in een veilige omgeving. Ze zijn niet bang om fouten te maken, want daar leren ze van.

Ontdekken: Je leert het liefst van het leven zelf. Door zelf iets uit te vinden - je staat graag zelf aan het roer.

Op leerscan.nl kun je een test doen die meer inzicht geeft in jouw denkgewoonten en leervoorkeuren. Die liggen overigens niet vast, maar kunnen veranderen afhankelijk van situaties en je eigen ontwikkeling. Ook kun je meerdere leervoorkeuren hebben.

een 'ontdekker', iemand die graag zelf op onderzoek uitgaat en daar niet te veel bij lastig gevallen wordt. Voor iets als een rollenspel ben ik compleet allergisch.'

Wat zijn de belangrijkste nieuwe inzichten geweest van de afgelopen decennia als het gaat om leren en lesgeven?

'Nou, dit dus. Dat er geen one-size-fits-all manier van leren bestaat maar dat er sprake is van een grote diversiteit in hoe zowel kinderen als volwassenen leren. Een ander belangrijk inzicht is dat je als docent moet aansluiten bij wat iemand al weet, of juist niet. Leerlingen, ook jonge kinderen, zijn geen leeg vat dat gevuld moet worden. Iedereen brengt eigen ervaringen en kennis mee. Dat is de basis waarop je voortbouwt.'

Waarvoor wordt iemands leervoorkeur bepaald? Is het genetisch?

'Wat precies *nature* is en wat *nurture*, daar zijn we nog steeds niet uit. De omgeving speelt in ieder geval een rol. Zo is de beroepsgroep waar je toe behoort van groot belang. Ooit werd ik zeer verrast door medewerkers van Staatsbosbeheer.

Als ik met een natuurfanaat op stap ga, verwacht ik een hoop kennis over me uitgestort te krijgen

Terwijl ik verwachtte dat ze een praktische instelling zouden hebben, bleek dat ze enorm gebrand waren op kennis. Ze wilden precies weten hoe iets zat. Later realiseerde ik me dat het bij hun beroep hoort om van alles te weten over planten- en diersoorten, over ondersoorten en classificaties.'

Hoe kun je als leraar - of natuurgids - omgaan met verschillende leervoorkeuren in een groep?

'Als het gaat om een eenmalige bijeenkomst, zoals een natuurexcursie, kun

je gewoon op je eigen manier je verhaal houden. Dan is het voldoende om je bewust te zijn van mogelijke verschillen tussen de deelnemers en daar ter plekke op in te spelen. Wanneer ik zelf eenmalig met een groep werk, en iemand vraagt aan mij 'is dat wel zo?', dan weet ik dat dat waarschijnlijk een 'kennisverwerver' is. Het helpt dan om wat preciezer te worden en bronnen toe te voegen. Of als iemand gaapt nadat we al een tijdje hebben zitten praten, denk ik: 'vast een kunstafkijker', en dan kom ik met een succesvol voorbeeld. Is er een groep die



je elke dag of elke week ziet, dan loont het de moeite om te ontdekken wat de dominante leervoorkeur is in de groep en daar in je manier van lesgeven rekening mee te houden.'

Wat is het verband tussen iemands manier van lesgeven en zijn of haar eigen leervoorkeur?

'Die kun je niet los van elkaar zien. Iedereen is geneigd te denken dat anderen het liefst leren zoals jij dat doet, dat is bijna een automatisme. Heel erg is dat niet: zoals er niet één juiste manier van leren bestaat, is er ook niet één juiste manier van lesgeven. Maar het is wel belangrijk om te beseffen dat degenen die je voor je hebt, weleens heel anders in elkaar kunnen zitten dan jij. Zelf vergis ik me daar soms nog in. Bij de boswachters had ik van tevoren gedacht dat ze op mij zouden lijken en een voorkeur

voor ontdekkend leren zouden hebben, terwijl dat dus niet zo was. Bij een groep thuiszorgmedewerkers ben ik eens bijna de mist ingegaan, omdat zij juist wilden leren op een manier waar ik een hartgrondige hekel aan heb: met samen oefenen en rollenspelen. Je moet dus rekening houden met je eigen tekortkomingen.'

Wat raad je iemand aan, bijvoorbeeld een natuurgids, die tijdens een excursie de neiging heeft om een lange monoloog af te steken?

'Zo erg vind ik dat niet. Het hoeft echt niet altijd interactief te zijn, daar maken we te veel een ding van. Soms is het juist lekker om alleen maar te hoeven luisteren. En zeker als ik met een natuurfanataat op stap ga, verwacht ik niet anders dan dat ik een hoop kennis over me uitgestort krijg.'

Tips voor natuurgidsen en docenten

Denk na over je eigen leervoorkeur. Hoe leer je zelf het liefst? Op die manier leer je je sterke en zwakke punten kennen, en voorkom je dat je je eigen leervoorkeuren projecteert op anderen.

Ga ervan uit dat bij de cursisten/ deelnemers al kennis aanwezig is, en bouw daarop voort. Vraag bijvoorbeeld aan het begin van een excursie wat mensen al (denken te) weten over paddenstoelen/ vleermuizen/ gierzwaluwen.

Laat deelnemers/ cursisten met elkaar kennis bouwen, bijvoorbeeld door buiten in de natuur aan een deelnemer te vragen: 'Wat zie jij?' En vervolgens anderen te laten aanvullen. Op die manier laat je mensen leren in gesprek met elkaar. Probeer bij een eenmalige bijeenkomst ter plekke in te spelen op leervoorkeuren van de deelnemers, door op het moment zelf te reageren wanneer mensen behoefte blijken te hebben aan iets (actie, bijvoorbeeld).

Wees niet te bang om gewoon je verhaal te vertellen. Cursisten en deelnemers aan een excursie zijn geïnteresseerd in jouw kennis. Als je toch bang bent dat je soms al te lang achter elkaar aan het woord bent, zet dan een eierwekker en ga iets anders doen (vragen stellen, bijvoorbeeld) als de tijd om is.