



*Hoe ontwikkelidentiteit kan bijdragen  
aan L&D-praktijken*

# Eindeloos nieuwsgierig

Auteurs: **Manon Ruijters & Gerritjan van Luin**

Nadat de noodzakelijke administratie rond mijn huurauto voor vandaag is afgehandeld, wijst de filiaalchef naar twee collega's, beiden begin twintig, die mij verder gaan helpen. De een drukt de ander een tablet in de hand en zegt: "Nu zeg je goedemorgen, meneer. Wilt u mij volgen?" Ze doet wat haar is opgedragen. "Oh, jij bent in opleiding", is mijn reactie. Dat wordt lachend bevestigd en we lopen met z'n drieën naar het parkeerterrein waar de auto zou moeten staan. "Dan kijk je nu waar hij staat", is de volgende aanwijzing. Na wat getik op het scherm van haar tablet komt de locatie in beeld. We lopen een rondje om de auto en wanneer we beiden constateren dat er geen schade te zien is, vraagt ze haar collega of ze naar het volgende scherm kan. Dat blijkt nog wat voorbarig, want de kilometerstand en stand van de benzine-meter moeten nog gecheckt worden. Nadat ze dit gedaan heeft, zegt hij: "En dan vraag je: heeft u nog vragen?" "Heeft u nog vragen?", vraagt ze daarop met een lach. Die zijn er niet en we nemen we, elkaar een prettige dag wensend, afscheid. Ik kan op pad. Er zijn dan wel geen vragen over de aflevering van de auto, maar al wegrijdend komen er wel allerlei vragen op over deze leersituatie. Zou er over haar opleiding nagedacht zijn? En door wie dan? Zou het letterlijk voorzeggend van de vragen horen bij het beeld dat 'zelf denken' in deze fase van de opleiding nog niet echt nodig is en het beste overgelaten kan worden aan degene met de meeste ervaring? Is dat lachen misschien ook een teken van ongemak over de schoolse setting? Of is er wellicht helemaal niet nagedacht over de opzet van de opleiding en kopieert de 'instructeur' simpelweg het gedrag van zijn eigen 'leermeester'?

Hoewel we benieuwd zijn naar wat dit miniatuurtje bij jou als lezer oproept, is dat niet omdat het ons gaat over het vinden of toelichten van een leertheorie: is dit nu wat we ons voorstellen bij goed werkpleklers, ervaringsleren of...? Wel omdat deze ervaring gemakkelijk een gesprek oproept over wat voor jou als lerende, als instructeur of als betrokkene 'goed' zou zijn in een leerervaring. We zijn eigenlijk benieuwd naar persoonlijke 'koude grondtheorieën', de eigen beelden, opvattingen, ideeën over hoe en wanneer 'het' voor iemand werkt en hoe die daar in alledaagse (leer)situaties gebruik van maakt. Met andere woorden zijn we benieuwd naar iemands *ontwikkelidentiteit*.

Over ontwikkelidentiteit gaat dit artikel en met name, over de vraag of en wat aandacht voor ontwikkelidentiteit kan bijdragen aan de praktijken van L&D-professionals. Over die laatste vraag zijn we in gesprek gegaan met Ingeborg Weltevrede, P(people)-manager bij de provincie Zuid-Holland en met Eva Lotte Verdonk, senior specialist Groei & ontwikkeling bij de Bijenkorf, die zich beiden bezighouden met het leren en ontwikkelen van medewerkers in hun organisatie. Zo hebben we van dit artikel een vlechtwerk kunnen maken van meer theoretische overdenkingen, praktijkervaringen, reflecties en praktische suggesties. We nemen een aanloopje op weg naar ontwikkelidentiteit.

### **Ontwikkeling van ons vak**

In de afgelopen decennia is onze kennis van leren en ontwikkelen zienderogen toegenomen. We hebben een berg

aan theorieën en opvattingen over leren en ontwikkelen en een schat aan praktijkervaringen ter beschikking. Maakten we ons nog niet zo heel lang geleden zorgen over de kloof tussen opleiden en leren, inmiddels kunnen we vaststellen dat onze kennis van werkplekleren, informeel leren en dergelijke flink gegroeid is en dat die kloof zich gestaag vult met een rijk pallet aan praktijktheorieën en interventies. Dat wordt mooi geïllustreerd in ons gesprek met Eva Lotte waarin zij met enthousiasme vertelt over een breed scala aan trainingen, trajecten, over een online ontwikkelbibliotheek, blended learning, groeiboosters en veel ander moois. Interventies die zij samen met haar collega's ontwikkelt voor winkelpersoneel en medewerkers van het servicekantoor op basis van de behoeften in de organisatie. "Kortom," zo concludeert Eva Lotte, na afloop van een indrukwekkende opsomming, "een behoorlijk pakket, toch?"

*Wat zou in een leerervaring voor jou 'goed' zijn als lerende, als instructeur, als betrokkene?*

Met de ontwikkeling van het rijke palet werd het de uitdaging om een juiste match te vinden, een juiste keuze van theorie die past bij een vraagstuk, bij een context, bij de mensen die aan het leren zijn, en bij de kwaliteiten en voorkeuren van de begeleider. Zoals in een recente vraag aan Eva Lotte van winkelpersoneel om weerbaarder te kunnen zijn bij de

toenemende agressie van klanten. Zo'n interventie koop je niet zomaar in. Dat vraagt om goed kijken naar de context en de ontwikkelingen daarin, naar de manier van leren van de potentiële deelnemers, en dan goed afwegen wat kan werken. Het vinden van zo'n match is gelukkig vaak succesvol, zoals ook in dit geval waar het leidde tot een interventie met veel impact en enthousiaste deelnemers.

### Grenzen aan de groei?

Maar lang niet iedereen wordt bereikt met het aanbod, stelt ook Eva Lotte eerlijk vast: "Het zijn toch vaak de *usual suspects* die bij ieder nieuw aanbod vooraan in de rij staan." Mogelijk beperkt werkdruk de ruimte om met ontwikkeling bezig te zijn. Andere medewerkers hebben kennelijk minder behoefte aan het aanbod. Vaak ook wordt leren gekoppeld aan schools leren en staat dat niet hoog op het verlanglijstje van de activiteiten om de schaarse tijd mee te vullen. En kan het niet ook zo zijn dat bij veel mensen de taal die wij – 'leerliefhebbers' – gebruiken bij leren en ontwikkelen niet altijd aansluit? Zij vinden in onze dienstverlening dus niets wat voor hen van toepassing, interessant of behulpzaam is. "Zo wordt ontwikkelen nogal eens in verband gebracht met het opklimmen naar een hogere functie", vertelt Eva Lotte. "Daar is natuurlijk niet veel mis mee, maar als je daar niet mee bezig bent, komt je misschien niet op de gedachte dat je ook naar ontwikkeling kunt kijken als iets dat je kunt doen om je huidige werk met nog meer plezier te doen."

### Halve overbrugging

Het lijkt erop dat we de kloof niet echt hebben gedicht, maar slechts voor de helft hebben overbrugd. Weliswaar zien

we het groeiende palet aan leertheorieën, praktijktheorieën en interventies om vorm te geven aan leren en ontwikkelen (je hoeft echt niet meer per se naar die klassieke opleiding als die vorm van leren je niet ligt), maar bij dat alles is het wel handig als je weet wat jou triggert, in beweging zet, en hoe jouw eigen leren en ontwikkelen optimaal verloopt. Kijken we dan nog een keer naar de andere kant van de kloof, dan zien we een 'kwetsbaar' geheel van koudgrondtheorieën, beelden, opvattingen en ideeën over het eigen leren en ontwikkelen. "Over hoe iemand naar eigen leren en ontwikkelen kijkt, daar hebben we het eigenlijk nooit over", aldus Eva Lotte. "We hebben een assortiment aan leerinterventies of leermogelijkheden waar iemand uit kan pikken wat hij interessant vindt en in een vorm die bij hem past. Ik krijg eigenlijk nooit iemand met een vraag over zijn eigen leren en ontwikkelen." En ze voegt eraan toe: "Ik vraag me af of het niet een hele lastig vraag is om te beantwoorden."

Dat is natuurlijk ook zo. Laten we eens kijken waarom. Een eerste verklaring is een gebrek aan taal. Woorden schieten al snel tekort als je er nooit zo mee bezig bent geweest. Bijvoorbeeld wanneer je naar leren kijkt als iets technisch: plannen, structureren, hoofd- en bijzaken onderscheiden. Maar ook als je wel over je leren en ontwikkelen nadenkt dan blijft het stugge materie. Dat komt omdat leren en ontwikkelen geankerd is op identiteitsniveau. Leren en ontwikkelen speelt vanaf het eerste moment van je bestaan, alle dagen van je leven, een rol. Daarbij stapelen heel veel (schijnbaar) kleine, maar beeldbepalende ervaringen

zich op. Dat doet (onbewust) altijd mee. We denken bij leren vaak aan een cognitief proces, maar het moment dat leren zich aandient begint vaak met een gevoel. En we zijn niet zo alert op gevoel als aanwijzing dat hier leren aan de orde is. Denk aan het 'ongemak' bij onze autoverkoopster-in-opleiding. Kortom, lerenden hebben meestal weinig praktische wijsheid rond hun eigen leren en ontwikkelen.

*Woorden schieten al  
snel tekort als je er  
nooit zo mee bezig bent  
geweest.*

### Duurzame ontwikkeling

Met het rijke palet aan leerinterventies ten opzichte van die weinig ontwikkelde praktische wijsheid rond leren en ontwikkelen lopen we het risico dat leer- en ontwikkelactiviteiten steeds meer 'bevoogdend' worden als we voor de lerenden bepalen wat goed voor hen is. Immers veel energie en aandacht wordt gestopt in het vormgeven van leerervaringen, maar uiteindelijk worden die ervaringen nooit echt persoonlijk. Er kan simpelweg onvoldoende worden aangesloten bij een specifieke manier van leren van die ene lerende. Maatwerk is eindig tenzij de betrokkene zelf ook instapt en het leren naar zijn hand zet. Om persoonlijk eigenaarschap te kunnen nemen is het belangrijk om te doorgronden wat jouw leren en ontwikkelen kleurt en helpt. Ontbreekt dat, dan worden we voor

succes afhankelijk van toevalstreffers, maar het kan ook (weer) een slechte leerervaring opleveren, of leiden tot demotivatie, verzet of afhaken. In elke leersituatie geven mensen samen invulling aan een leer- of ontwikkelingsvraag. Zolang we onvoldoende aandacht hebben voor hoe ieder individu kijkt, denkt, voelt, ruikt aan zijn eigen leren en ontwikkelen, blijven we in het duister tasten over hoe die leerervaringen om te buigen tot eentje die leidt tot duurzame ontwikkeling. Tot een ervaring die op de lange termijn standhoudt en helpt om nieuwe ontwikkelingen aan te pakken; een belangrijke kwaliteit in een tijd met grote vraagstukken en veranderingen.

Met dit in de gedachte is niet alleen belangrijk om het leren en ontwikkelen van mensen en groepen te ondersteunen, maar ook ervoor te zorgen dat zij in staat zijn zelf aan het roer te staan.

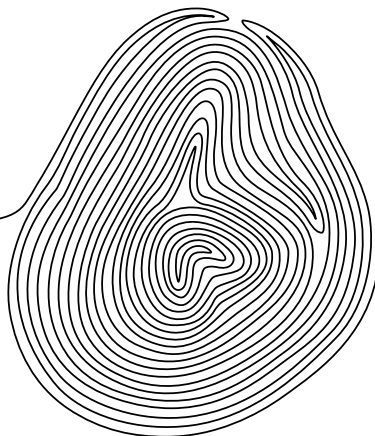
### **Wat is dat eigenlijk, ontwikkelidentiteit?**

'Ken jezelf' is voor velen een herkenbaar adagium. Het zelf bevat alles wat bij jou

hoort; je lijf, je kleding, je bezit, maar ook je kwaliteiten en talenten, je gezin, je vrienden en familie, je gezag en reputatie, je drijfveren, waarden en inspiratiebronnen, enzovoort. Maar natuurlijk is niet alles even belangrijk. Sommige elementen zijn je bijzonder dierbaar en horen echt bij jou. Dat zijn de elementen die je wilt behouden en beschermen en waar je ook kwetsbaar op bent. Met die elementen vertel je het verhaal over wie je bent en wie je wilt zijn. Dat verhaal maakt je herkenbaar voor jezelf en voor anderen. Identiteit ligt dus verborgen in het zelf.

Zelf en identiteit zijn altijd in ontwikkeling, met elke nieuwe ervaring die je opdoet. Die ervaringen kunnen gewoon opgegaan in dat grote zelf, maar ze kunnen ook iets toevoegen of veranderen in je identiteit.

Je ontwikkelidentiteit heeft leren en ontwikkelen als referentiepunt en vormt zich rondom al je leerervaringen. Dat zijn er nogal wat, want leren doe je vanaf je geboorte. Onbewust, speels, gestimuleerd door anderen, binnen de discipline van een onderwijsinstituut, in de praktijk, op



cursussen enzovoort. Je hele leven lang doe je allerlei leerervaringen op, neem je bepaalde opvattingen over leren over en verwerp je andere, hoor je boodschappen over je leren.

Je ontwikkelidentiteit is dan dat wat je uit al die ervaringen belangrijk vindt, dat wat echt bij jouw leren en ontwikkelen (zowel wat als hoe) hoort, dat 'onvervreemdbaar' kleur geeft op 'de verbinding' van wie je bent en de context waarin je je bevindt (Ruijters et al., 2022; 2023).

### Eigen oerbeelden

Met je ontwikkelidentiteit komen allerlei oerbeelden mee: ideeën over hoe leren en ontwikkelen (voor je) werkt. Ideeën die zijn blijven plakken, zonder dat ze goed 'besnuffeld' zijn of en wanneer ze functioneel voor je zijn. Denk aan 'ik wil de beste zijn', 'leren onder spanning lukt me niet', 'het moet wel praktisch zijn', 'het moet niet te gemakkelijk zijn', 'ik ben niet zo'n hoogvlieger' of 'ik ben niet zo goed met wiskunde, want mijn moeder is er ook niet goed in'.

Oerbeelden kunnen helpen iets aan te gaan, ook als dat risico's met zich meebrengt, of juist om iets niet te doen om zo teleurstellingen te voorkomen. Ze zijn vaak verborgen en zijn desondanks heel bepalend voor iemands kijk op zijn leren en ontwikkelen.

Oerbeelden vastpakken is zo gemakkelijk nog niet. Zodra je ze vastpakt glijpen ze weg, worden ze genuanceerd en daarmee duiken ze als het ware weer onder. Werken met oerbeelden vraagt voorzichtigheid en empathie.

### Ontwikkelsprekken

Zowel Eva Lotte als Ingeborg geven aan last te hebben van de smalle opvatting

die werkenden hebben over leren en ontwikkelen. Ingeborg begeleidt als P-manager zo'n veertig tot zestig mensen in hun ontwikkeling. "Sommigen spreek ik eens in de drie weken, anderen een keer per twee maanden, afhankelijk van hun wensen. Vragen die in die gesprekken naar voren komen zijn: 'Ik wil me wel graag gaan ontwikkelen' of 'Ik loop ergens tegenaan waarvan ik denk: hoe doe ik dat nou?' En dan hoor ik vaak: 'Ik zoek een cursus erbij' of 'Ik heb een coach nodig.' Omdat er zoveel manieren van leren en ontwikkelen zijn, vindt Ingeborg het jammer dat mensen steeds weer aankomen met cursus, intervisie, coaching. Een hulpmiddel als de leervoorkeuren (Ruijters, 2006) kan helpen om weg te bewegen van opleiding en meer diversiteit in het leren zichtbaar te maken. Helaas raak je daarmee nog niet vanzelf aan ontwikkelidentiteit. Dat soort instrumenten vormen een mooi voorbeeld van het feit dat zelfkennis nog geen identiteit is. Het helpt om wat taal te vinden en wat duiding te geven aan affecties, weerstand en onderlinge verschillen. Vaak leidt het tot: 'Oh, zit dat zo?! Nu snap ik het.'

*Maatwerk is eindig  
tenzij de betrokkene zelf  
ook instapt en het leren  
naar zijn hand zet.*

Het kan wel een opstapje zijn als je wat meer tijd hebt om tijdens de ontwikkeltrajecten wat dieper te graven. Bijvoorbeeld met een vraag als: op welk

moment in je leven ervaarde je dat je een grote stap maakte in je ontwikkeling? Maak daar in gedachte een foto of filmpje van en vertel daar eens wat over. Wat was belangrijk voor de ontwikkeling (relaties, materie, energie)?

Wanneer je op deze manier een leerprofiel laadt met persoonlijke betekenis kun je aandachtspunten voor de eigen ontwikkeling vastpakken en na enige oefening kom je daarbij ongetwijfeld ook oerbeelden tegen. Je kunt samen herleiden hoe die ontstaan zijn en wat hun functie is. Dan maak je een betekenisvolle stap op weg naar ontwikkelidentiteit en geef je professionals wat in handen om hun eigen traject meer impact te laten hebben. Deze stap naar ontwikkelidentiteit is in een langer traject waarschijnlijk relevanter dan in een kortdurende training.

### Vakontwikkeling

Waar Eva Lotte met leergroepen (training, intervisie en dergelijke) te maken heeft, lopen deze interventies in het werk van Ingeborg via een eigen academie. Een groot deel van haar werk is gekoppeld aan een drietal P-teams, zoals het team 'netwerken'. Anders dan in reguliere teams, zitten in een P-team mensen met een gelijksoortige achtergrond (beroep, vak, specialisatie). Het is de bedoeling dat in zo'n team gewerkt wordt aan de ontwikkeling van het vak en de professionals zelf. Het interessante daarvan is dat de verantwoordelijkheid voor professionele ontwikkeling in het collectief ligt. "Dat is echter gemakkelijker gezegd dan gedaan," stelt Ingeborg vast, "want wat is ons vak dan? En hebben we wel eenzelfde vak? Hoor ik wel in deze groep? Mag ik er ook bij?" Met de ontwikkeling van deze P-teams – Ingeborg spreekt zelf liever van vakcirkels – is ze al geruime tijd

bezig; ze heeft hier ook over gepubliceerd (Weltevrede, Houtkamp & Ruijters, 2018). Dat is dan ook te merken aan de souplesse waarmee ze met de zoektocht naar collectieve identiteit speelt: "Klopt jullie naam 'netwerken' niet? Wat voelt dan beter?" En dat opent een interessant gesprek: "We zijn wel netwerkers, maar er zijn veel netwerkers in de organisatie. Wij doen nog iets anders, wij zijn pioniers." "Dit team is bezig met hun identiteit als groep en dat betekent dat ze eerst onderzoeken 'wie ben ik?' en vervolgens 'wie zijn wij dan?' En passen wij eigenlijk wel bij elkaar?'" legt Ingeborg uit. "Als bijvangst is zich aan het uitkristalliseren wat voor professies we eigenlijk in onze organisatie hebben."

### Vakcirkel opbouwen

Hoe doe je dat nou: met een groep samen een vak ontwikkelen? Ingeborg laat iedereen eerst even nadenken over de vragen: Wat is je kennisgebied? Wat is je beroep? Je vak? Je functie of rol? Je discipline en van welke planeet kom jij? Iemand antwoordt dan bijvoorbeeld met: "Mijn kennisgebied is land- en tuinbouw, mijn beroep is beleidsmedewerker, mijn vak is economie, ik ben projectleider in de bebouwde omgeving, en ik kom van de planeet van de eigenzinnige professionals." Waar iemand zich echt aan verbindt en zijn kleur aan ontleend is bij iedereen anders. Dit rijke veld van woorden en ankerpunten kan zo de start zijn van een mooi gesprek over wat onderling binnen een vakcirkel verbindt en wat in beweging zet.



### Overgeneralisaties

Dit vraagstuk van de vakcirkels gaat wel over identiteit, maar niet over ontwikkelidentiteit. Beide komen bij elkaar als Ingeborg het heeft over haar eigen vakontwikkeling. Immers dan gaat het over leren en ontwikkelen; eigenlijk net als bij een groep L&D'ers binnen een organisatie. Naast oerbeelden over leren en ontwikkelen, gaan dan ook 'overgeneralisaties' spelen: breed gedeelde beelden over leren en ontwikkelen die waar zouden kunnen zijn, maar even vaak geen grond hebben. Denk aan 'van fouten leer je', 'leren is leuk', 'samen gaat het beter' en 'iedereen moet zich ontwikkelen'.

Eerder hadden we het erover dat gesprekken over leren heel stug kunnen zijn. Dat is in gesprekken tussen L&D-professionals (en dus ook P-managers) meer dan gemiddeld het geval omdat ieders ontwikkelidentiteit voluit geraakt wordt: leren en ontwikkelen is niet alleen het onderwerp van gesprek, maar ook dat wat je aan het doen bent in het gesprek en de essentie van het vak.

Wat zou kunnen helpen om die ontwikkelidentiteit die zo verborgen ligt en zo geladen is wat meer in beeld te brengen? We doen een voorzet:

1. Vertel eens iets over je ervaringen met leren?
2. Welke mensen zijn belangrijk geweest voor jouw ontwikkeling? Op welke manier?
3. Wanneer kom je het meest tot je recht in je leven en in je werk?
4. Vind je jezelf een nieuwsgierig mens? Waarnaar ben je nieuwsgierig?
5. Wanneer ga je 'aan'? En wanneer ga je 'uit'? En wat zegt dit over jouw leren en ontwikkelen?

Met deze vragen verken je het ontwikkeldomein. Vanuit hier hebben we nog één stap te zetten naar ontwikkelidentiteit: wat zijn de rode draden in het gesprek? Wat vindt iemand dat echt bij hem hoort als het om zijn leren en ontwikkelen gaat? We zijn benieuwd hoe deze vragen werken in een P-team, een team L&D'ers, maar ook in een ontwikkelgesprek!

*Zelf en identiteit zijn  
altijd in ontwikkeling,  
met elke nieuwe  
ervaring die je opdoet.*

### Tot slot

En dan zijn we eigenlijk weer bij het begin van dit artikel waar we ons mijmerend afvroegen welk gesprek dat miniatuurtje zou oproepen. Dezelfde gedachte hebben we bij het setje vragen. Wij zouden graag even luistervinken bij een gesprek hierover onder vakgenoten. Het ontdekken, doorgronden en spelenderwijs onderhouden van je eigen kleur en eigenaardigheden in je leren en ontwikkelen nodigen je uit om ook eindeloos nieuwsgierig te blijven naar het leren en ontwikkelen van anderen. ♦

### Referenties

- Ruijters, M. (2020). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Boom.
- Ruijters, M., Van Luin, G., Prevaas, B., & Simons, R.-J. (2022). *Manifest voor*



*de ontwikkelidentiteit: Over het belang van schatgraven naar jouw manier van leren en ontwikkelen.* <https://goodworkcompany.nl/wp-content/uploads/2022/05/20220525-Manifest-voor-deontwikkelidentiteit-def.pdf>

- Ruijters, M., Van Luin, G., Van Benthum, N., & Bierlaagh, D. (2023). *Stevig (leren) staan: Aan de slag met*

*professionele identiteit in beroep en opleiding.* Boom.

- Weltevrede, I., Houtkamp, B. & Ruijters, M. (2018). *Voor Vakcirkels: Voor professionals en professional leaders.* Den Haag: provincie Zuid-Holland. <https://goodworkcompany.nl/wp-content/uploads/2019/03/Voor-Vakcirkels.pdf>



Foto: Enith van Tongeren

**Manon Ruijters** is geïntrigeerd door vraagstukken van en over professionals, van identiteit tot professionaliteit en organisatieontwikkeling. Zij werkt als adviseur met allerlei partners vanuit haar thuishaven Good Work Company. Daarnaast is zij lector en Academic Director MLI aan de Aeres Hogeschool Wageningen en hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU, waar zij verbonden is aan de master Verandermanagement. Wat zij in praktijken tegenkomt, voedt onderzoek en omgekeerd. Manon Ruijters publiceert graag in zowel wetenschappelijke als populaire boeken en tijdschriften. [www.goodworkcompany.nl](http://www.goodworkcompany.nl)



**Gerritjan van Luin** studeerde chemische technologie en filosofie. Hij is sinds 1975 in diverse functies werkzaam geweest in het voortgezet onderwijs, als leraar, conrector, rector en bestuurder. Sinds 2016 werkt hij als zelfstandig coach, adviseur, docent en toezichthouder. Gerritjan is lid van de onderzoeksgroep Professionele identiteit en heeft over dit onderwerp aan leergangen, opleidingen en professionaliseringstrajecten bijgedragen. Hij is medeauteur van Mijn Binnenste Buiten en Ons Ontwikkelen Ontward. [www.vanluincoaching.nl](http://www.vanluincoaching.nl)