



Persoonlijke ontwikkeling, professionele ontwikkeling en samenwerkingsrelaties

Samenwerking vraagt om een stevige professionele identiteit

Yvette Kokee & Martin Jan Kraak

Als professional heb je tijd nodig om te ontdekken wat je wilt betekenen, vanuit welke waarden je werkt en hoe je je werk wilt vormgeven. Je zou dit je professionele identiteit kunnen noemen, een concept dat Manon Ruijters en haar team de afgelopen jaren heeft verkend. Bewust zijn van je professionele identiteit geeft professionals een stevige basis in een wereld die steeds nieuwe eisen stelt aan professioneel handelen en professionele ontwikkeling. Een sterke professionele identiteit draagt niet alleen bij aan goede samenwerkingsrelaties, maar ook aan zelfsturing, veerkracht, wijsheid en excellentie. Een interview met Manon Ruijters over het kennen en ontdekken van je onvervreembare basis.

Sinds Manon Ruijters, adviseur bij Twynstra Gudde en lector bij Hogeschool Videntum | Stoas Wageningen, in 2006 het boek *Liefde voor leren* publiceerde, experimenteert ze met verschillende vormen van leren. In de loop der jaren merkte ze echter dat ondanks een betere vorm, toch veel niet of slechts oppervlakkig blijft hangen. Soms is er iets meer of iets anders nodig: bijvoorbeeld bij transformatievraagstukken (een omslag als die van expert naar adviseur), vraagstukken over eigenaarschap (hoe krijgen we dat terug bij die professional), vraagstukken rondom veerkracht, of onderwerpen als ambtelijk vakmanschap, magistratelijkheid en onpartijdigheid.

Ruijters: “Deze vraagstukken raken aan of verschuiven de essentie van de professional. Die essentie hebben we benoemd als professionele identiteit. De hamvraag is hier: Hoe kom je bij die kern? Hoe werk je met die kern? In ons vorig jaar verschenen boek *Je Binnenste Buiten* zijn we op deze vragen ingegaan. We hebben onderzoek gedaan en een model gemaakt om die kern beter te kunnen vastpakken. Uit onderzoek blijkt dat wie die kern kan vastpakken als professional steviger staat.”

Ruijters en haar mede-onderzoekers hebben in dat kader het begrip ‘professional’ opnieuw gedefinieerd, passend bij het huidige tijdsgewricht. Was

vroeger professionaliteit gekoppeld aan bepaalde beroepsgroepen, diepgang van opleidingen of het bestaan van een sterke beroepsorganisatie, tegenwoordig is het een keuze voor een bepaalde manier van werken. Een professional is *“iemand die ervoor kiest en zich erop toelegt om met behulp van zijn specialistische kennis en ervaring, klanten op een competente en integere manier steeds beter van dienst te zijn. Daarbij maakt hij gebruik van en draagt actief bij aan een community van medeprofessionals die het vak bij voortduring ontwikkelen”* (Ruijters & Simons, 2014).

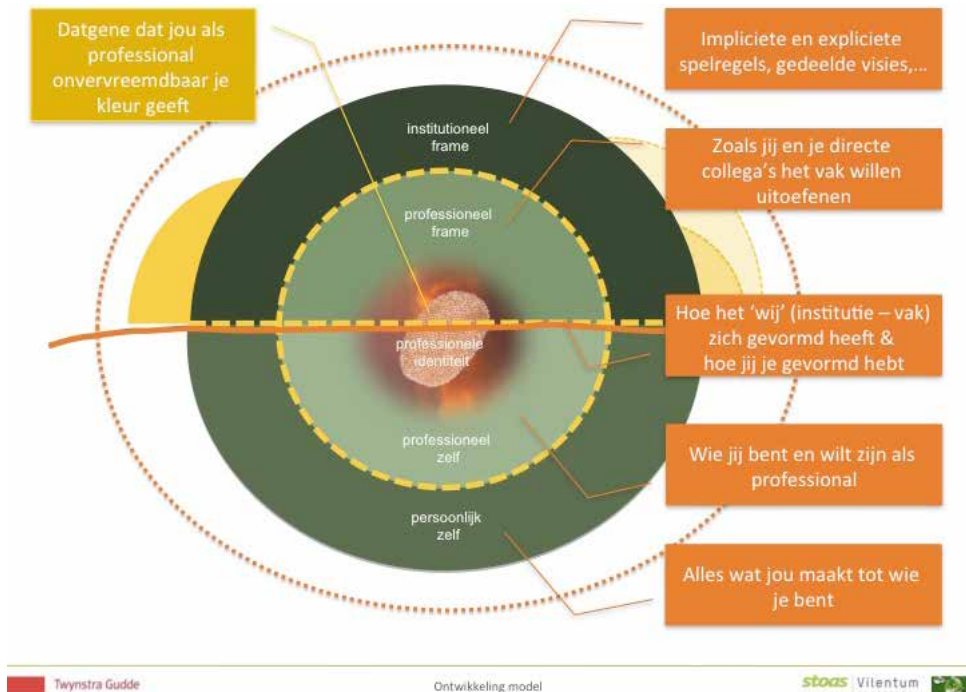
Model van professionele identiteit

Volgens Ruijters is professionele identiteit de verbinding die je maakt tussen wie je bent, waar je werkt en wat je doet. Werken met je professionele identiteit is een zoektocht naar het onvervreemdbaar karakteristieke, dat jouw kleur geeft.

Het model van professionele identiteit (figuur 1)

is vormgegeven als een cirkel, die drie domeinen omvat (het persoonlijke, het institutionele en het professionele) en daarmee vier vlakken vormt.

- De onderkant gaat over ‘ik’ en wordt onderverdeeld in het *persoonlijke zelf* – alles wat jou maakt tot wie je bent – en het *professionele zelf*, dat is wie je bent en wilt zijn als professional.
- De bovenkant belicht de context(en) waarin je werkt en de groepen waartoe je behoort. Het is verdeeld in het *institutionele frame* en het *professionele frame*. Het institutionele frame betreft de impliciete en expliciete spelregels en gedeelde visies en gedeelde visies binnen de institutie (organisatie, maar ook beroepsvereniging) waarbinnen je als professional werkt. Bijbehorende vragen zijn: Waar voel ik me thuis? Wat vervreemdt me? Het professionele frame betreft het team van directe vakcollega’s en hun kijk op wat ‘goed werk’ is.



Figuur 1. Model van professionele identiteit

	Kern	Herkenning in professionele ontwikkeling
1 jaar	1. vertrouwen	(na initieel opleiding) Aftasten - vinden van je weg - kennismaken met het vak in de context van de organisatie - past het bij jou? vertrouwen bouwen over en weer.
	2. autonomie	Eerste eigen acties, opdrachten, meningen, beelden - eerste fouten, misstappen, onzekerheden en twijfels - zelf willen (en moeten) doen.
+2 jaar	3. initiatief	Stelling durven nemen - dingen naar je toe trekken - doelgericht proberen invloed uit te oefenen - een bijdragen willen leveren - serieus genomen willen worden.
	4. competentie	Uitbreiden van wat je kan en doet - toenemende zelfstandigheid en behoefte aan erkenning - mediorfase - gedrags- en motivatieproblemen bij 'overvraging'.
+3 jaar	5. identiteit	Weten wie je bent in de context - loyaliteit - ik ben iemand, beheers een vak, heb kleur, en wat nu? keuzes en onzekerheid (staf of lijn, extern of intern, breedte of diepte).
	6. intimiteit	Verbinding aangaan - het niet alleen willen en hoeven te doen - ego gaat een andere, mindere rol spelen - anderen iets gunnen - rust door gemaakte keuzes.
+4 jaar	7. productiviteit	Bewuste rol in de ontwikkeling van jongere collega's - behoefte om anderen verder te brengen - zorg en aandacht voor het grotere geheel - ontstaan van routine en ervaring.
	8. integriteit	Toenemende behoefte om door te geven - ethische rol pakken - niet altijd de snelste oplossing - lange termijn denken, relativëren - in staat heldere grenzen te stellen.

Figuur 2. Fasen in ontwikkeling van professionele identiteit

“Daarnaast speelt natuurlijk de tijd een rol,” zegt Ruijters, “zowel in de boven- als de onderkant van het model. Ten slotte wordt alles bij elkaar gehouden door die professionele identiteit. Dat geeft jou als professional onvervreemdbaar je kleur.”

Professionele ontwikkeling

“Wat we vaak vergeten is dat zodra je als professional een stap maakt naar een andere rol, de ontwikkeling van je professionele identiteit voor een deel weer vanaf nul begint.” Professionele ontwikkeling wordt dan ook sterk beïnvloed door een steeds korter wordende halfwaardetijd van kennis en het groeiende aantal rollen of beroepen die we naast elkaar uitoefenen. Om het cyclische en dynamische karakter van moderne professionele ontwikkeling beter te vangen, hebben Ruijters en haar team ook hierop visie ontwikkeld vanuit een combinatie van de ontwikkelingsstadia van Erikson, het professionalis-

seringmodel van Mathieu Weggeman en de tien jaar of 10.000-uren-regel van Ericsson (figuur 2).

Als voorbeeld: Een organisatie die een nieuwe manager selecteert, kiest die persoon op basis van wat ze hem tot die tijd in een andere context heeft zien doen, ongetwijfeld met een stevige professionele identiteit. Nadat de nieuwe manager die stap heeft gezet, valt hij echter tijdelijk terug. Dat hoort bij professionele ontwikkeling. Het duurt even voordat hij weer een zekere mate van zelfstandigheid bereikt. En het duurt nog wat langer voordat de persoon in die rol weer zijn eigen kleur krijgt. Professional en omgeving vergeten dat helaas. Dáár bewustzijn op ontwikkelen, zouden loopbaanbegeleiders meer kunnen doen.”

Samenwerken

We bespreken met Ruijters ook het belang van professionele identiteit bij samenwerkingsrelaties. “Op

het moment dat je een onduidelijke professionele identiteit hebt, dan worden allerlei dingen lastiger. Zo ook samenwerken. Immers: Waar ben jij van? Wat is van jou, wat van mij?"

Professionele identiteit helpt om goed te ankeren in wie je wilt zijn. In de ontwikkeling van professies gaat het steeds meer over dingen die je niet alleen kunt, maar samen moet doen. Met de toename van keuzemogelijkheden en rollen en functies, ontstaat

Zodra je als professional een stap maakt naar een andere rol, begint de ontwikkeling van je professionele identiteit voor een deel weer vanaf nul

het risico dat men zichzelf daarin op een gegeven moment verliest. "Naarmate je je vak beter beheerst en jij zelf beter weet waar je staat in dat vak, kun je met veel meer compassie, wijsheid en rust de ander tot bloei laten komen. Óp het moment dat je weet waarvan jij bent en je weet dat ook van de mensen met wie je samenwerkt, wordt samenwerken makkelijker. Wijsheid is de kern daarvan."

Hoe versterken

Als ze organisaties vraagt "Wat doen jullie aan professionele identiteit?" hoort Ruijters over het algemeen "we doen coaching" of "interview". Alhoewel nuttig,

vindt Ruijters dit een te smalle opvatting van wat het werken aan professionele identiteit inhoudt. Waar professionele identiteit over gaat is de verbinding van drie domeinen: het institutionele, het persoonlijke en het professionele. Coaching en interview gaat over veel, maar is niet specifiek gericht op het leren kennen van de professionele identiteit. "Waar sta je op dit moment? Wie ben je nou eigenlijk? Wat doet die grotere context met je? Dat zijn vragen die een coach wel met je kan doornemen. Maar het doorpakken naar het professionele met vragen als: 'Hoe richt je je vak in?', 'Waar geloof je in?' en 'Wat zijn je vakopvattingen?', is voor een coach die niet uit dat vak komt moeilijker. Om het professionele domein goed te doorgronden, heb je peer-to-peer-contact nodig. Je kunt het niet in je eentje. Je hebt mensen nodig die jou kennen en herkennen, die weten hoe jij in je werk staat. Professionele identiteit vraagt om een samenspel met professional friends, die je vertrouwt en met wie je dat graag onderzoekt."

Ontwikkelen als professional

Ten slotte stellen we de vraag: Hoe raakt het gedachtegoed van professionele identiteit de loopbaanprofessional, de loopbaanprofessie en de ontwikkelingen die wij als vakgenoten op dit moment doorlopen (bijvoorbeeld op het vlak van certificering)?

De keuze "een professional te zijn" impliceert ook voor de loopbaanprofessional een bewuste keuze voor continu leren en ontwikkelen. Professionele



identiteit vraagt ons bewust stil te staan bij de verbinding tussen onszelf, het vak, onze omgeving en onze persoonlijke keuzes en manieren van kijken daarin. Dit geldt zowel bij opleiden als bij certificeren. "Bij cursussen wordt altijd de vraag gesteld: 'Wat ga je er morgen mee doen?' Voor een ontwikkeling vind ik de vraag 'Wat hiervan past bij jou?' veel interessanter", stelt Ruijters.

In veel leer- en certificeringstrajecten wordt vooral gestuurd op de *body of knowledge* van de professie, op onderbouwen wat je doet. Er wordt minder gestuurd op: Wat is daarin je persoonlijke keuze? Wat spreekt jou aan en waarom? Wanneer we kijken naar certificeringstrajecten is het de uitdaging de ontwikkeling van de professional te stimuleren en niet dood te slaan, zodat mensen alleen maar "voor de punten" gaan. In het verlengde hiervan ageert ze ook tegen verplichte ontwikkelingstrajecten rondom professionele identiteit, opgelegd vanuit organisaties en/of beroepsverenigingen: "Verplichte ontwikkelingstrajecten ontnemen deelnemers het zelf nadenken over welke stappen moet ik gaan zetten, waar wil ik beginnen? Verplichte trajecten, zeker op het gebied van professionele identiteit hebben weinig

effect. Het beste wat je kunt doen als organisatie en als beroepsvereniging is de professionals uitdagen om hun eigen manier waarop ze in hun vak staan te onderzoeken. Het gaat er dus niet om een vastgesteld competentieprofiel van de beroepsvereniging te vertalen naar zichzelf, maar juist om dat wat in henzelf zit te vertalen naar de beroepsvereniging en de professie. Op die manier blijft het beroep in ontwikkeling. Doe je het andersom, dan blijf je binnen de kaders hangen die in het begin door een kleine groep geformuleerd zijn. Je probeert daaraan immers steeds te voldoen. De vraag is: Hoe krijg je professionals zover dat ze hun eigen normen, waarden en opvattingen weten en dat ze van daaruit, samen met vakgenoten, gaan innoveren en groeien, ongeacht de omstandigheden." Immers: "*Life isn't about waiting for the storm to pass, it's about learning to dance in the rain.*" ■

Bron

- Ruijters, M.C.P. (red.) en collega's. (2015). *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Vakmedianet.



Yvette Kokee

Yvette Kokee is register loopbaanprofessional (CMI-C), outplacement- en re-integratiebegeleider bij YK loopbaanadvies.
www.yk-loopbaanadvies.nl



Martin Jan Kraak

Martin Jan Kraak is zelfstandig outplacement- en re-integratiebegeleider bij KraakHelder Coaching en Bemiddeling.
www.linkedin.com/in/martinkraak