PROFESSIONELE IDENTITEIT

Professionals onnodig kopje onder in organisaties

Manon Ruijters Augustus 2016, update januari 2020

Management IMPACT
Good Work Company
AERES UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE WAGENINGEN
VU VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM

Inhoudsopgave

Inleiding 3

1. Veranderingen in organisaties en de rol van professionele identiteit 4

2. Wat is dat nu eigenlijk, Professionele Identiteit? 6

3. Eigenaardigheden en potentiële valkuilen 9

4. Waar te beginnen? 11
4.1 Onderzoek de eigen rationale 11
4.2 Versterk het professionele systeem 11
4.3 Besteed aandacht aan lerende teams 12
4.4 Organiseer vakgenootschappen 13
4.5 Organiseer een hotspot 13
4.6 Stimuleer het werken aan professionele identiteit 13
4.7 Zorg dat je ontwikkelinterventies PI-proof zijn 14

5. Van professionele identiteit naar identiteitswerk 15

6. Het is tijd voor professionele identiteit 17

Verder lezen over professionele identiteit? 18
Bibliografie 19
Over de auteur 20

Wat kunnen we doen om het potentieel van professionals beter te benutten?

Professionaliteit of het gebrek eraan kan behoorlijke impact hebben. Neem nu een simpele ervaring als winkelen. Het zat me laatst niet echt mee. Nadat wederom een verkoper uitgebreid stond te verkondigen hoe énig iets was, schoot ik bijna uit mijn slof. Het was vervolgens een verademing om, na eindeloos overvraagd en overgeadviseerd te zijn, in een andere kledingzaak met iemand te maken te krijgen die wél aanvoelde dat een beetje ruimte bij ons beter werkte. Hij leek precies te weten wanneer zijn vakkennis nodig was of hij met een scherpe blik een onverwachte toevoeging kon maken. Die professionaliteit, daar kan ik enorm van genieten! Zo bewonder ik ook collega-adviseurs die, meer dan een probleem helpen oplossen, een klant écht weten te versterken, en docenten die precies aanvoelen wanneer een paradoxale interventie beter werkt dan wederom een luisterend oor. Dat zijn stuk voor stuk sterke professionals die beduidend meer doen dan het simpelweg uitoefenen van een vak.

Kijk ik dan naar organisaties, dan schrik ik vaak van het onbenutte potentieel van professionals. Dat herken je bijvoorbeeld bij de zoektocht naar mensen voor specifieke uitdagende klussen: waarom zijn de lijstjes met namen daarvoor vaak zo akelig kort? Of waarom laten professionals in gesprek met managers maar de helft zien van wat ze waard zijn? Ik hoor professionals zo vaak zoeken naar hun eigen kleur, naar betekenis, naar meerwaarde en naar hoe ze moeten omgaan met de druk van alle hedendaagse veranderingen. En dat terwijl managers tegelijkertijd roepen om professionals met méér power, méér zelfsturing, méér veerkracht, méér eigen inbreng. Hoe kunnen ze elkaar zo mislopen en waar blijft de kracht van de professionals? Ze lijkt wel onder een wattendeken terechtgekomen, verloren gegaan in regelgeving, beheersing en georganiseer.

Deze whitepaper gaat over de blinde vlek in het ontwikkelen van organisaties: namelijk de ontwikkeling van sterke professionals, mensen met een sterke professionele identiteit. We vertrekken vanuit de huidige uitdagingen en veranderingen in organisaties en kijken wat echte professionaliteit tegenhoudt. We verkennen het thema Professionele Identiteit, wat je hier als organisatie aan kunt bijdragen en hoe je er eerste stappen in kunt zetten. De onderliggende stelling is dat de professional uit balans is gebracht en dat het investering vraagt om te komen tot veerkracht, wijsheid, zelfsturing en excellentie: een investering in zijn professionele identiteit.

1. Veranderingen in organisaties en de rol van professionele identiteit

VERANDERENDE WERKVELDEN, VERANDERENDE ORGANISATIES

We zien het allemaal gebeuren. De wereld wordt complexer, dynamischer, onvoorspelbaarder. We hebben er zelfs een woord voor: VUCA-wereld (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Organisaties moeten daarin mee. Huidige manieren van werken en organiseren bereiken het einde van de houdbaarheidsdatum. In hoog tempo ontstaan nieuwe gedachten over andere organisatievormen.

Als ik even om me heen kijk, ligt het voor het oprapen. Denk aan boeken als *Holacracy* van Brian Robertson, *Reinventing organizations* van Frederic Laloux, of van eigen bodem: *De bijenherder* van Rini van Solingen of *Werken aan de wakkere stad* van Jan van Ginkel en Frans Verhaaren. Allemaal zijn ze het erover eens: meer beheersing, meer sturing of meer management vormen niet de oplossing. In plaats daarvan gaat het erom eigenaarschap weer lager in de organisatie te leggen, professionals meer verantwoordelijkheid te geven en teams centraler te zetten. Helaas gaat de uitwerking vervolgens vaak over nieuwe ideeën rondom de organisatiestructuur en vormen van leiderschap.

Wat opvalt is dat de ontwikkeling van de professional zelf over het hoofd wordt gezien. Wil je met elkaar wat aan het systeem veranderen, dan zit juist hier een bottleneck.

> Na jaren gewerkt te hebben in een redelijk gestructureerd systeem, verandert de professional echt niet van de één op de andere dag in een zelfsturende, proactieve, inventieve professional, die soepel z'n eigen weg vindt in steeds dichtere netwerken, een plek weet te veroveren in steeds meer verschillende gremia en prima overweg kan met steeds minder helderheid over wat goed is en wat niet … alleen omdat ze de ruimte 'krijgen'.

WAT DE VERANDERING TEGENHOUDT

Nu is het ook wel zo dat die snelle veranderingen in de wereld op de ene plek heel duidelijk voelbaar is in ons dagelijkse werk, maar op een andere plek nauwelijks opgemerkt wordt. Oude systemen en oude manieren van doen houden nog stevig stand! Misschien is dat niet eens zo eigenaardig. Onze huidige manier van organiseren bepaalt al zolang het werkende bestaan en heeft zoveel gebracht, waarom zou dat ineens allemaal anders moeten? Dat we in organisaties niet zo gemakkelijk meegaan met de veranderingen wordt pas eigenaardig wanneer we ons realiseren dat we iets in stand houden waarin slechts 13% van de werknemers zich thuis voelt en 25% van de medewerkers zijn werk zelfs haat (Gallup, 2013). Schrikbarende getallen! Dan komt de vraag wat ons tegenhoudt in een ander daglicht te staan.

Barry Schwartz (2016) vindt het antwoord op de stugheid in het veranderen in de invloed van oude en foutieve opvattingen. In relatie tot werk, zo betoogt hij, houden wij al ruim twee eeuwen vast aan de gedachte dat mensen dingen doen voor prikkels. Wil je iets van iemand gedaan krijgen, dan moet je er wat tegenoverzetten. Beweging in organisaties geven we dus ook vorm door straffen en belonen, door de wortel en de stok, door zeer nauw toezicht en controle, door slimme prikkels te bedenken.

Voer je deze gedachte door (zoals de grondlegger Adam Smith deed), dan kom je terecht in arbeidssituaties waarin mensen uur na uur geestdodend werk verzetten, simpelweg vanuit de gedachte dat de enige reden waarom gewerkt wordt, de beloning is en dat dus wat je doet niet relevant is. De invloed van deze manier van denken beperkt zich niet tot lopendebandwerk.

Ook in onze professionele organisaties werken deze gedachten door en proberen we kwaliteit te verbeteren door méér vast te leggen en mensen een incentive voor te houden. De arbeidsomstandigheden die zo ontstaan zijn, hebben veel arbeidsvreugde en voldoening ontnomen en ervoor gezorgd dat talent onbenut blijft, de constatering waarmee ik deze whitepaper begon.

‘Ideeëntechnologie‘ noemt Barry Schwartz (2011) dat. Opvattingen die ons als het ware gevangen houden. Voor veel mensen draait werk echter niet in eerste instantie om geld, maar om uitdaging, zingeving en betrokkenheid.

Zo komen we op twee visies op menselijk potentieel, die Schwartz in zijn boek *Waarom we werken* (2016) tegenover elkaar zet. Enerzijds is er de opvatting dat mensen niet (uit zichzelf) kunnen veranderen. Belonen en straffen zijn daardoor de enige oplossing. Dit is wat wij in organisaties veel inzetten. De filosoof Thomas Hobbs is van deze opvatting een richtinggevende denker. Tegenover hem staat de pedagoog, filosoof en schrijver Jean Jacques Rousseau. Hij is de grondlegger van de gedachte dat menselijk potentieel zo geweldig is, dat elke poging er vorm aan te geven eigenlijk de menselijke natuur ondermijnt. Met andere woorden: de mens kan niet anders dan veranderen. Wellicht is het de onderliggende verklaring voor het feit dat veel gedacht wordt dat het ‘geven van ruimte’ in organisaties voldoende is.

Schwartz beslecht de tegenstelling met een krachtige en onverwachte overstijging: ‘Ik denk

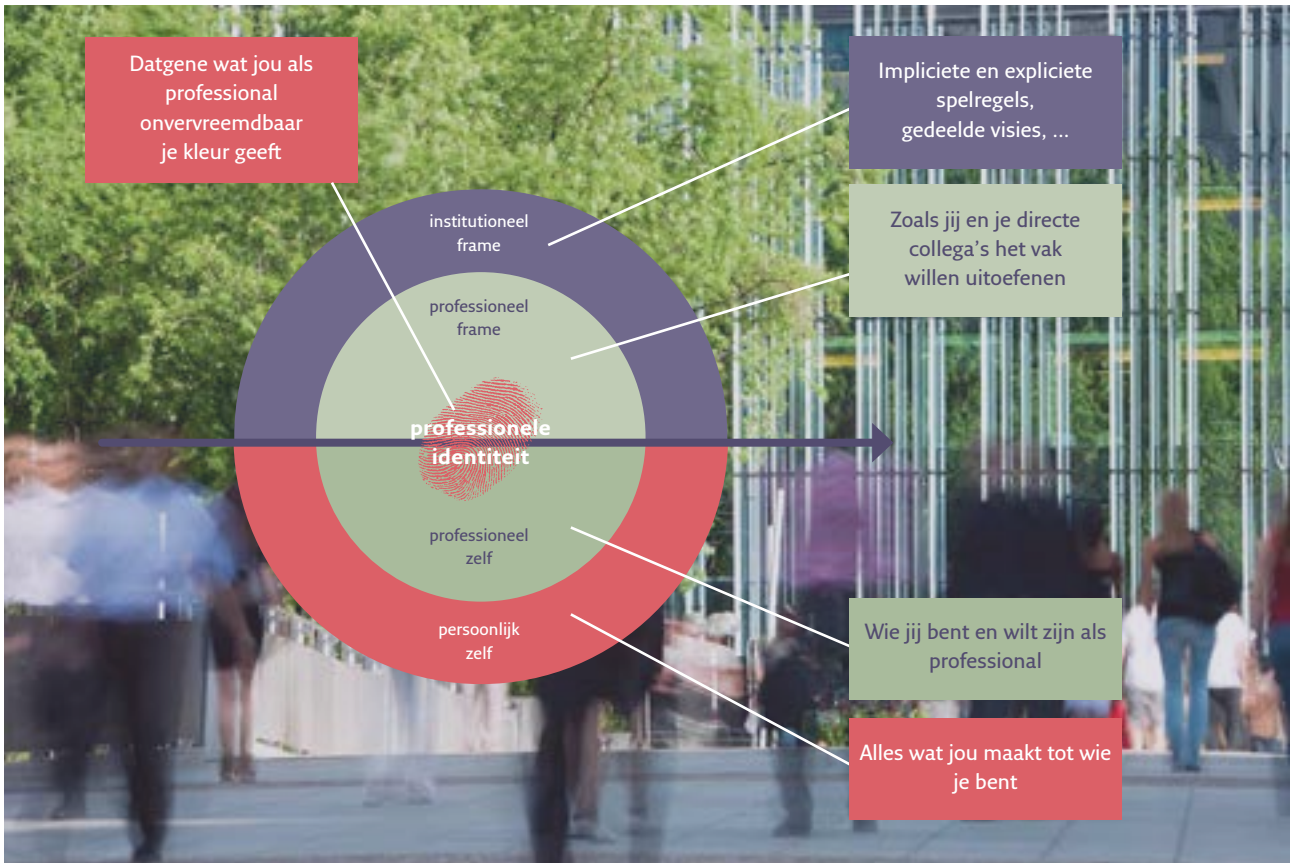
dat zowel Hobbs als Rousseau het fout hebben. “Natuur” doet het karakter van mensen sterk tekort. Wij beantwoorden binnen een zekere marge aan de verwachtingen van de maatschappij. Als de maatschappij weinig van ons vraagt, krijgt zij ook weinig terug (…) als de samenleving meer van ons vraagt en de sociale instituties naar behoren regelt, krijgt ze ook meer terug.’

Wat Schwartz ons wil vertellen is dat we het optimaal ontwikkelen van mens en organisatie niet redden met de wortel en de stok, maar dat we het ook niet moeten overlaten aan de menselijke natuur. We redden het dus evenmin met het ‘geven’ van ruimte of het centraal stellen van zelfsturing en dus met het ‘uitrollen’ van het volgende (anti-)-managementconcept. We hebben een beweging vorm te geven tegen bestaande patronen in.

> We hebben de slapende ambitie van de professional te wekken, betrokkenheid en zingeving te creëren, mensen te helpen onderzoeken waar ze voor staan, wat hen kleur geeft, hoe ze de beste bijdrage kunnen leveren.

Professionals met een sterke identiteit ontstaan niet vanzelf. Dat vraagt wat van de professional zelf. En daar hebben we als organisatie ook wat in te doen!

2. Wat is dat nu eigenlijk, professionele identiteit?



Het PI-model uit *Mijn Binnenste Buiten*

Mensen met een sterke professionele identiteit herken je vrij gemakkelijk. Kijk maar om je heen. Ze hebben een sterke gedrevenheid, passie en wens om waarde toe te voegen. Ze zijn zeer leergierig en willen zowel zichzelf als het vak, de organisatie en het veld waar zij werken verder brengen. Laten we, om het beter te doorgronden, even grijpen naar een algemeen aansprekend voorbeeld.

Tijdens de Amerikaanse verkiezingstijd rond juli 2012, was op televisie een interview met actrice Sigourney Weaver te zien. Het geanimeerde gesprek ging over de politiek en de Amerikaanse verkiezingen. Op een goed moment stelde de journalist de vraag: 'Had u nu eigenlijk geen politicus willen worden?' Haar reactie kwam snel en met een lach in de trant van: 'Nou nee. Van een politicus verwacht je toch een zekere stabiliteit, samenhang, consistentie in gedachten en ideeën. Ik ben daar altijd te speels voor geweest. Ik houd van humor, van de lichtvoetigheid waartoe een acteur gepermitteerd is zonder reden te veranderen van mening.'

Het is een mooi beeld van de wisselwerking tussen wie je bent en je professionele identiteit. Weaver

koppelt haar identiteit charmant aan haar beroepsgroep: zo mogen 'wij' acteurs de wereld in kijken. Een politicus kan dat niet; die moet zich aan andere spelregels en normen houden, en hij heeft daarvoor andere kennis en vaardigheden nodig.

Onderliggend is de boodschap dat het beroep dat je kiest bij je moet passen. Of je meer van de lichtvoetigheid bent of juist van de gedegen en consistente argumentatie is zo fundamenteel dat we er niet lang over na hoeven te denken, zoals blijkt uit de spontane reactie van Weaver. Het is haar identiteit die hier een anker biedt. Weten wie je bent, richt je keuze. Keuzen, zowel grote als kleine, voelen steviger wanneer ze zijn geankerd in en consistent zijn met onze identiteit.

> Onze identiteit vormt ons kompas; het is onze betekenisgever.

Het brengt bepaalde zaken juist onder onze aandacht of laat ze naar de achtergrond verdwijnen.

PROFESSIONAL BEN JE NIET ALLEEN

Even terug naar Sigourney Weaver. Met haar reactie belicht ze tegelijkertijd ook een ander aspect van het verhaal. Ze geeft immers niet alleen blijk van een directe, individuele keuze, maar legt ook de link naar het sociale spectrum: haar beroepsgroep. Dit collectief helpt haar om te kaderen, om naar de werkelijkheid te kijken. Ze kan zich ertoe verhouden. Wat ze beschrijft is eigenlijk een 'beroepsidentiteit'.

> Een beroepsidentiteit geeft richting aan de ontwikkeling van iemands professionele identiteit, maar beperkt deze niet.

De professionele identiteit is de verhouding tot deze beroepsgroep. In dit geval de manier waarop Sigourney Weaver persoonlijk kleur geeft aan haar acteervak. Ze is niet zomaar een actrice, ze is Sigourney Weaver, met een eigen stijl, een eigen handtekening. Door de beroepsidentiteit kan ze zich verbinden (identificatie). Met haar professionele identiteit kan ze zich binnen die groep onderscheiden (separatie). Daarmee hebben we een belangrijke basis van identiteit te pakken: het spel tussen identificatie en separatie, erbij horen en anders willen zijn.

We merken het frame van de beroepsidentiteit vaak pas op wanneer een professional genoodzaakt of uitgedaagd wordt in een nieuw frame te stappen, zoals bij een verandering van baan of bij diepgaande veranderingen in het vak of de organisatie. De manier van doen die tot dat moment werkte, moet ineens 'anders'. De theorieën over hoe dingen in de praktijk werken, hoe de hazen lopen, hoe dingen het beste te doen, kloppen ineens niet meer. Opvattingen moeten worden opgerekt of losgelaten. Dit soort veranderingen, maar ook de invloed van (oude) frames onderschatten we nog weleens. Het gevolg daarvan is dat ontwikkelingen niet lijken te lukken en we de neiging krijgen meer kracht te gaan zetten (overigens vaak ook de verkeerde kracht).

> Wanneer je goed oplet, merk je dat er in organisaties eigenlijk ook nog maar weinig over 'het vak' gepraat wordt. Dat gesprek blijft ver achter bij gesprekken over het organiseren en het gedoe.

Toch zijn het juist die gesprekken over de beroepsidentiteit, de professionele 'frames', de beelden van goed werk die de professional voeden, en die een sterke impact hebben op hun kwaliteit. Veel organisaties zouden, om de professionele kwaliteit te vergroten, méér winnen bij het voeren van goede gesprekken over het vak (bijvoorbeeld in teams en vakgenootschappen), dan bij het volgen van opleidingen.

KRUISPUNT VAN PERSOON, PROFESSIE EN INSTITUTIE

Professionele identiteit gaat niet over pure vakinhoud of puur persoonlijke ontwikkeling, maar over de verhouding van jezelf tot vak

en vakgenoten binnen de omgeving waarin je werkt. Het verbindt deze drie; persoon, professie en institutie. Professionele identiteit is in dat veld datgene wat een bepaalde professional onvervreemdbaar de eigen kleur geeft.

Het gevolg van een sterke professionele identiteit is dat je weet waar je voor staat, wat voor jou belangrijk is en hoe je wilt bijdragen. Het geeft een anker in jezelf dat zorg voor veerkracht. Je weet beter wat wel en niet van waarde is, en 'het gedoe' raakt je niet meer zo. Een stevige professionele identiteit zorgt ervoor dat je kunt omgaan met veranderingen en ontwikkelingen, zonder jezelf kwijt te raken. Bovendien ben je beter in staat je werk en je ontwikkeling te sturen en het maximale uit jezelf te halen. Tenslotte ontwikkel je je praktische wijsheid; je neemt helder waar en herleidt in situaties waar het nu eigenlijk om draait, om van daaruit te improviseren, om te gaan met conflicterende belangen of afwegingen te maken in de toepassing van regels.

> Een goed ontwikkelde professionele identiteit geeft de rust en stevigheid om – vanuit een helder onderscheid tussen wie jij bent en wat jouw kleur is – te herkennen wat anderen typeert en een toegevoegde waarde aan beide te leveren.

Dat gaat dus ook verder dan wat met een analyse van je manier van samenwerken, je drijfveren of andere analyses te benaderen is.

3. Eigenaardigheden en potentiële valkuilen

Er zijn al een paar opmerkingen gemaakt over wat wel en niet te doen, maar laten we ons nog even verdiepen op de potentiële valkuilen en de manier waarop dan wél met dit thema om te gaan in organisaties. Daarbij wil ik meteen opmerken dat het werken met professionele identiteit nog in de kinderschoenen staat. Ik beperk me hier tot drie hoofdpunten: waarom je met opleidingen de plank misslaat, waarom de eigen organisatie en vakgenoten centraal staat en hoe de verandering vorm te geven.

VERMIJDEN VAN OPLEIDINGEN

Sinds ons eerste boek is gepubliceerd over dit thema (*Je Binnenste Buiten - Over professionele identiteit in organisaties* (Ruijters e.a., 2015)) blijkt het enthousiasme om met het onderwerp aan de gang te gaan groot. Daar komt meteen een neiging bij om professionele identiteit zo voortvarend en efficiënt mogelijk vorm te geven. Dat betekent dat het onderwerp bijvoorbeeld bij P&O terechtkomt ('want die zijn van de mensen') en via een opleiding of een andersoortige leerinterventie wordt 'uitgezet' en 'aangeboden'.

Het lastige is dat voor het ontwikkelen van professionele identiteit de professional zelf aan zet is. Hij is het zelf die het initiatief moet nemen, die actief na gaat denken over wat wel of niet voor hem gaat werken, met wie hij dat wil doen, waar te beginnen, hoe lang, hoe diep, welk tempo, enzovoort. Voorstructurering ontneemt iets van dit initiatief. Teveel vorm ontneemt eigenaarschap. Ik zou willen aanraden om te zoeken naar andere wegen. Cruciaal is dat 'de professional' zelf de keuze maakt om ook echt professional te zijn of te worden.

> Het gaat eerder om 'aanwakkeren' dan om faciliteren, begeleiden en organiseren.

Denk ter vergelijking eens aan professionals die hbo- en die wo-geschoold zijn. Wat je overwegend ziet, is dat mensen met een hbo-scholing, waarbij expliciet is opgeleid tot een beroep en aandacht is geweest voor de beroepssocialisatie en de beroepsidentiteit, een minder stevige professionele identiteit ontwikkelen dan iemand met een wo-opleiding. Die laatste is opgeleid in een veld, maar heeft geen beroep aangereikt gekregen. Zodra zo iemand aan het werk gaat, moet hij zichzelf als professional eigenlijk nog uitvinden. En juist dat proces draagt sterk bij aan het opbouwen van een 'eigen' referentiekader, een eigen manier van doen, een eigen identiteit. Overigens hangt dit niet op het *niveau* van de opleiding (denk aan de tandheelkunde-opleiding die vakgericht is, maar wel universitair), maar eerder op de eigen ontdekkingstocht. De vraag is dus vooral hoe je tot die ontdekkingstocht kunt uitdagen of uitnodigen. De ervaring leert inmiddels dat het vaker voeren van het gezamenlijke gesprek over goed werk (wat vinden we nu eigenlijk goed in deze specifieke situatie), ook aanzet om zelf beter te willen weten wanneer je iets goed vindt. En dan kom je al aardig in de buurt van professionele identiteit.

ORGANISEREN VANUIT DE EIGEN ORGANISATIE EN ONDER VAKGENOTEN

Maar waarom kan ik dat niet inkopen, is vaak de vervolgvraag. En vanuit de aanbieders en begeleiders hoor ik dan: waarom kunnen we er geen product van maken en dat dan aanbieden? Afgezien van het vorige punt, speelt hier nog iets anders mee, en dat is dat professionele identiteit een sociaal gegeven is en onafscheidelijk verbonden is aan je vak én aan de organisatie waar je werkt (en de manier waarop daar je vak wordt uitgeoefend).

Als voorbeeld even mijn eigen praktijk: Mijn professionele identiteit heeft alles te maken met het zijn van adviseur en in de tijd dat ik nog bij Twynstra Gudde werkte, kon ik daar interessante gesprekken over voeren met een adviseur van een collegabureau of met een P&O'er uit mijn eigen organisatie. Toch waren geen van beide gesprekken optimaal wanneer het erop aankwam eens scherp door te prikken op mijn professionele identiteit. Het zijn van adviseur bij Twynstra Gudde is toch weer anders dan het zijn van adviseur bij bijvoorbeeld PwC. Wij zullen elkaars praktijk nooit écht doorgronden. Wél de algemenere beroepsidentiteit, het 'adviseur zijn', maar bijvoorbeeld niet de manieren waarop wordt omgegaan met klantcontact, de manier van tijdschrijven, welke successen wel of niet gevierd of gedeeld worden, hoe je aan je werk komt en nog oneindig veel meer van deze aspecten. En kijken we even naar de P&O'er, die kent weliswaar mijn eigen organisatie (waarschijnlijk beter dan ik), maar doorgrondt de ins en outs van het vak weer onvoldoende. Neem even je eigen praktijk in gedachte. Ik ben benieuwd of je een analogie herkent. Mijn stelling zou zijn dat vakgenoten uit de eigen organisatie de beste gesprekspartners zijn voor je professionele identiteit.

Het gaat uiteindelijk om het onderzoeken en doorgronden van de wisselwerking tussen de persoon, de professie en de eigen organisatie, waartoe je samen met je 'professional friends' een expeditie onderneemt en begeleid wordt door een vakgenoot. Het vraagt dus om tijd nemen met en voor elkaar. Professionele identiteit kun je wel laten begeleiden, zolang het initiatief, de regie en het eigenaarschap maar bij professional zelf ligt.

GELEIDELIJKE VERANDERING, KLEINE STAPJES

Met de introductie van professionele identiteit gaat niet alles op z'n kop; het gaat erom de professionaliteit te versterken. Professionals die bewuster kiezen voor de eigen professionaliteit en dus ook willen onderzoeken waar de eigen norm ligt en wanneer goed, goed genoeg is. Dat vraagstuk is niet 'opgelost' met een eenmalig traject dat breed wordt uitgerold. Waar het om draait is dat de professional zelf de stap zet om ermee aan de slag te gaan, en dat professionals elkaar aanzetten om samen zichzelf en het vak te versterken, dat ze samen verantwoordelijkheid nemen voor de best mogelijke invulling van het vak in de eigen organisatie.

Het werken met professionele identiteit (of collectief: het werken met professionele frames) is daarmee geen eenmalige activiteit, maar iets dat een vaste plek heeft in het bestaan van een professional en dus ook, als we even terugdenken aan Schwartz, in het bestaan van de organisatie. Soms is de aandacht ervoor intens, ingegeven door persoonlijke of organisatiebrede vraagstukken, soms is het slechts onderhoud – het nog eens onder de loep nemen van de beelden, die in een eerder stadium over de eigen professionele identiteit zijn gemaakt, voldoende.

Sommigen zullen kiezen voor een bepaalde regelmaat (bij afronding van elke opdracht, bij de start van een nieuw project, bij het voorbereiden van het jaargesprek, enzovoort), anderen wachten het moment af dat het onderwerp zich opdringt (bijvoorbeeld bij hercertificering). Het versterken van de professionele identiteit van je medewerkers vraagt om aandacht voor het professionele systeem, om geduld en om *viral change* (Herrero, 2006).

4. Waar te beginnen

In de vorige alinea's is duidelijk geworden dat het verkennen, erkennen en onderhouden van de professionele identiteit primair in handen ligt van de professional zelf. De organisatie heeft daarbij een ondersteunende rol. Dat betekent niet dat je als organisatie niks kan doen of hoeft te doen. Hieronder volgen een aantal belangrijke punten waarop actie ondernomen kan worden.

4.1 ONDERZOEK DE EIGEN RATIONALE

Er zijn een aantal brede maatschappelijke ontwikkelingen die het werken aan professionele identiteit uitlokken. Denk aan: de snelle veranderingen/ontwikkelingen/transformaties in vak en organisaties – de toegenomen druk op leren en professionaliseren; de toegenomen complexiteit en dynamiek – wisselende netwerken – veranderingen van rollen, taken, werk; de toegenomen vraag naar kwaliteit – mondigheid bij de 'klant'; het gegeven dat slechts 13 procent werkt vanuit intrinsieke motivatie en de toenemende roep om zingeving, alsook de inmiddels breed gedeelde ervaring dat meer beheersing en sturing niet blijken te werken in de queeste naar meer verzekerde kwaliteit.

Elk organisatie heeft echter eigen redenen om ermee aan de slag te gaan. Voor de één kan een stevig veranderprogramma, waarin de professionals geacht worden op een heel andere manier in het werk te staan, de aanleiding zijn: meer ondernemend of met meer zelfsturing. Voor een ander is er een noodzaak te werken aan zingeving, bijvoorbeeld doordat een nieuwe visie is geïntroduceerd of doordat er hernieuwde aandacht nodig is voor maatschappelijke betrokkenheid. Een volgende organisatie heeft het worden van een lerende organisatie of een meer samenwerkende organisatie op de strategische agenda staan.

Vanuit al deze aanleidingen kan de wens ontstaan te werken aan het versterken van de kern van de professional (ter versterking van veerkracht, excellentie, zelfsturing en wijsheid) en van de professionele teams (ter versterking van (re)framing, impact, boundary crossing en vernieuwing). Elke aanleiding brengt echter ook andere aandachtspunten voor het werken met professionele identiteit met zich mee. Reden om eerst deze rationale (verleden, heden en waartoe) scherp te stellen en te ontdekken welke eisen dat stelt aan de potentiële aanpak.

4.2 VERSTERK HET PROFESSIONELE SYSTEEM

Langzaamaan zijn professionele organisaties aan het verworden tot productiemaatschappijen. Je schrikt er af en toe van hoe weinig er over inhoud en vak gesproken wordt. Telkens weer neemt het gesprek over het organiseren de overhand. Wat ik merk, zodra ik in een organisatie de professionele dialoog opnieuw open, is dat er ontspanning ontstaat, energie en blijdschap. Professionals hoor ik dan vaak verzuchten dat dat soort gesprekken weinig meer voorkomen. Dat is niet alleen jammer, maar het gaat ook ten koste van de professionele kwaliteit. Die gesprekken zijn namelijk hard nodig om met collega's te blijven vernieuwen, te komen tot collectieve groei en versterking van kwaliteit.

Om het professionele systeem te versterken vragen de volgende punten om aandacht:

- *Herdefinieer het samenspel tussen professionals en managers.* Professionals en managers hebben elkaar én respect voor elkaar nodig om een professionele organisatie vorm te geven. In veel organisaties is de verhouding tussen managers en professionals verworden tot die van ouder en kind, in plaats van volwassenen die samen zoeken naar de beste manier om elkaar aan te vullen.

- *Herwaardeer het gesprek over professionaliteit en vakinhoud.* Juist in een goede professionele dialoog ontstaat er weer bewustzijn en verbinding op de oorspronkelijke telos, het waartoe achter je bezigheden.

- *Versterk de kwaliteit van dialoog.* Het voeren van een dialoog zijn we in organisaties verleerd. Dus zeggen dat je dat meer moet gaan doen, is wellicht wat optimistisch. Veel organisaties zouden erbij gebaat zijn te investeren op de kwaliteit van het voeren van dialoog. En dan bedoel ik niet simpelweg gesprekstechnieken. Dialoog, zoals William Isaacs zo mooi omschrijft, is 'een gesprek met een "centrum" in plaats van posities. Het is een manier om de energie die vaak in onze verschillen gaat zitten, op te pakken en in te zetten voor iets nieuws. (…) De intentie van een dialoog is om nieuw begrip en inzicht te bereiken, en van daaruit een nieuwe manier van denken en handelen' (Isaacs, 1999).

4.3 BESTEED AANDACHT AAN LERENDE TEAMS

Dat samenspel steeds belangrijker wordt, behoeft geen onderbouwing meer. Maar wat we vaak nog over het hoofd zien, is dat het samenspel van nu en het teamwerk van vroeger steeds minder op elkaar lijken. Teams zijn veel vloeibaarder geworden. Ze nemen in aantal toe (loop maar eens na van hoeveel groepen, teams, gremia je zelf onderdeel uitmaakt), wisselen sneller van samenstelling, hebben semi-permeabele grenzen (mensen vliegen in en uit), hebben betrekking op complexere, vaak emergente vraagstukken en vragen steeds vaker om leren van de toekomst, zoals Senge het ooit zo mooi noemde (Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers, 2004).

Dat brengt een aantal nieuwe vraagstukken met zich mee. In plaats van de focus op binnen, zou het veel eerder en meer mogen gaan over de relatie met buiten. Vervolgens is er weliswaar behoefte aan teamvorming, maar is er echt geen ruimte meer om in al die groepen aan teambuilding te doen.

> De behoefte aan teamvorming ontstaat ook vanuit een andere bron dan het goed hebben met elkaar, namelijk de wens om met elkaar te komen tot 'goed werk'.

En ook de rol van de leider verschuift. Leiderschap wordt vaker belegd en verdeeld bij de teamleden. Een snelle blik levert dus al drie fundamentele verschuivingen op: van binnen naar buiten, van proces naar opgave en van leidinggeven naar gedeeld leiderschap. Ongetwijfeld zijn het er méér. Wat we nodig hebben is niet alleen lerende professionals, maar ook lerende professionele teams, die in staat zijn:

- snel te framen en reframen;
- collectief te experimenteren, hypothesen te testen en hun impact te vergroten;
- als collectief te communiceren en ideeën, visies en informatie te laten bewegen tussen mensen om hun heen (boundary crossing);
- verschillen van inzicht te integreren in nieuwe perspectieven.

Dat zijn dus ook teams die verantwoordelijkheid en ruimte nemen om elkaar in voldoende mate te ontmoeten en het onderlinge professionele frame te versterken. Die teams ontstaan niet vanzelf. Dat vraagt om gerichte aandacht en (tijds)investering.*

* In de jaren nadat deze whitepaper voor het eerst verscheen, is dit een van de aandachtspunten in onze praktijk en in ons onderzoek geweest. Hieruit ontstond het boek *Opgavegericht teamleren - Samen werken aan een groter goed*. Geschreven met Bob Houtkamp en Cees Anton de Vries. Het beschrijft de praktische kant van teamwerk, zet aan tot denken en geeft de nodige handreikingen.

4.4 ORGANISEER VAKGENOOTSCHAPPEN

We hebben er inmiddels een nieuwe waarheid van gemaakt: leren gebeurt op de werkplek. Voor teams betekent dat dat leren goed te organiseren is rondom opgaven. Maar niet iedereen in organisaties werkt in opgaven en niet al het leren komt zo aan bod. Met name vakgerichte ontwikkeling komt hier niet uit de verf. Aanvullend op lerende teams is het daarom goed om vakgenootschappen (of gildes) te stimuleren, groepen professionals die met elkaar de verantwoordelijkheid nemen voor hun vak, die zorgdragen voor verspreiding van bestaande kennis, competenties, vaardigheden, voor ontmoetingen en inspiratie en het verder ontwikkelen van het vak. Dat gaat overigens niet vanzelf, zo weet ik uit eigen ervaring. Ad-hocvragen van klanten, klusjes voor de leidinggevende of andere invliegers nemen al snel de overhand. Sommige organisaties neigen ernaar zo'n genootschap dan maar verplicht te stellen, maar dat schiet zijn doel voorbij. Ook hier komt het namelijk weer aan op de keuze van de professional om top te zijn of te worden in zijn vak. En ook hier hebben we het nodige werk verzet.**

4.5 ORGANISEER EEN HOTSPOT

Ook al stuiten we bij het organiseren van activiteiten rondom professionele identiteit op een aantal hindernissen, een behulpzame stap is het ontwikkelen van een *hotspot*, een groep van 6 tot 8 professional friends met interesse en ambitie rondom professionele identiteit. Het streven is naar een team experts dat in staat is vraagstukken op dit thema aan te gaan en de organisatie, teams en professionals van advies en begeleiding te voorzien.

Is er een groep professional friends met interesse in het thema samengesteld, dan is het allerbelangrijkste om te organiseren: tijd. Tijd om het thema te verkennen, om een eigen narratief te

ontwikkelen over het belang van professionele identiteit in de eigen organisatie (of de rationale eigen te maken en door te vertalen), om de eigen professionele identiteit te onderzoeken, om interventies te verzamelen en begeleidingservaring op te doen en ten slotte om een eigen aanpak te ontwikkelen die in de eigen organisatie gaat werken.

Zodra de eerste stappen zijn gezet en er in de groep enige stevigheid begint te ontstaan, kunnen de luiken open en kan de hotspot zijn rol gaan vervullen. Door communicatie in de organisatie vorm te geven, te experimenteren met manieren van werken, over vraagstukken die raken aan de professionele identiteit een bijdrage te leveren en collega's te helpen hun eigen professionele identiteit te ontwikkelen.

4.6 STIMULEER HET WERKEN AAN PROFESSIONELE IDENTITEIT

Professionele identiteit is nog geen breed gedragen thema. Het is dus zaak het onderwerp onder de aandacht te brengen van professionals en

** Samen met Bob Houtkamp en Ingeborg Weltevrede schreven we hierop een toelichting die te vinden is op https://goodworkcompany.nl/wp-content/uploads/2019/03/Voor-Vakcirkels.pdf

hen te laten weten dat het zinvol is aan de eigen professionele identiteit aandacht te besteden. Daarvoor zijn naast de ontwikkelingen op team- en organisatieniveau eigenlijk een drietal richtingen:

- *Verkennen en erkennen*: van toepassing op professionals die nog nooit of al lang niet meer voor zichzelf hebben geëxpliciteerd hoe ze zich ten opzichte van de professie verhouden, hoe ze gekend en herkend willen worden. Het gaat dan om vragen als: Waar ben ik eigenlijk van? Waar neem ik wel of geen verantwoordelijkheid voor? Wie is/zijn belangrijk voor mij? Waar sta ik voor? Welke kennis zet ik wel en niet in? Enzovoort.

- *Onderhouden en opruimen*: kennen (expliciteren) van je professionele identiteit is een startpunt. Maar daarmee zijn we er niet. Professionele identiteit staat niet stil nadat het verhelderd is. Het vraagt om onderhoud, om telkens opnieuw te bezien hoe nieuwe ontwikkelingen je vormen en om daar bewust keuzes in te maken, om nieuwe inzichten te integreren. Van welke oude opvattingen kun je wellicht afscheid nemen, wat wil je in ere herstellen, of van welke nieuwe inzichten ga je wel of geen gebruikmaken.

- *Kiezen en keren*: ontwikkelen is zelden een vloeiend proces. Sterker nog, het kenmerkt zich door een afwisseling van voortgang en crises (vrijwillig of gedwongen). Soms is merkbaar dat een baan niet meer helemaal past, zonder aan te kunnen wijzen wat er aan de hand is. De aanleiding kan ook liggen in een reorganisatie en gedwongen zoektochten. Op dit soort momenten gaat het over een heroriëntatie met vragen als: welke patronen tekenen zich af in de geschiedenis die is doorgemaakt en welke opvattingen gaan daarachter schuil, wat zijn ambities, condities en randvoorwaarden, hoe leert of ontwikkelt iemand zich en waar zitten valkuilen en spanningsvelden in relaties, enz.

Het is aan leiders en P&O om de waarde van dit soort zelfonderzoek te erkennen en professionals uit te dagen hun ‘footing’ (het als professional sterk in de schoenen staan) te versterken, en verantwoordelijkheid en ruimte te nemen om met regelmaat te werken aan de eigen professionele identiteit.

4.7 ZORG DAT JE ONTWIKKELINTERVENTIES PI-PROOF ZIJN

Tenslotte: veel opleidings- en ontwikkelactiviteiten negeren het bestaan en het belang van professionele identiteit (PI). Dat is jammer, want integrale aanpakken werken over het algemeen aanzienlijk beter en prettiger. Het loont om de opleidings- en ontwikkelactiviteiten eens onder de loep te nemen en te bezien waar professionele identiteit (en wellicht ook de collectieve variant, de professionele frames) een logische rol zou kunnen spelen en hoe dat vorm te geven.

5. Van professionele identiteit naar identiteitswerk

Sinds deze whitepaper voor de eerste keer verscheen (in 2016), is er veel gebeurd. Naast het eerste boek *Je Binnenste Buiten - Over professionele identiteit in organisaties*, verscheen een praktijkboek *Mijn Binnenste Buiten - Werken aan je professionele identiteit*. Daarmee ondersteunen we het proces om je professionele identiteit te verkennen en daarmee te versterken: wie ben je, wat geeft jou jouw kleur? Een professionele identiteit kan zwak of sterk zijn. Een sterkere, beter doordachte en doorvoelde professionele identiteit helpt je sterk in je schoenen te staan (veerkrachtig), met wijsheid te handelen in samenspel, jezelf te sturen en je talenten en kwaliteiten maximaal te ontwikkelen.

Ondanks de grote belangstelling, viel het ons op dat er niet veel initiatieven ontstonden om binnen organisaties met professionele identiteit aan de gang te gaan. Daar zijn allerlei verklaringen voor denkbaar: wellicht wordt het gezien als 'te persoonlijk', is er handelingsverlegenheid of misschien is de opbrengst te indirect. Het houdt ons in elk geval bezig. En naarmate we meer inzicht krijgen in het onderwerp, voelen we ook een groeiende noodzaak het onderwerp op organisatieniveau aan de orde te stellen.

Reflectie op ons eigen werk, leert ons dat we in ons verhaal vaak wel melding maken van professionals die niet uit de verf komen, maar dat onze insteek toch met name vanuit de positieve kant vertrekt: werkend aan een toename in veerkracht, excellentie, zelfsturing en wijsheid. De achterkant van deze onderwerpen (de uitputting en de onderbenutting) geven we veel minder aandacht. Maar wellicht is het wel noodzakelijk om de 'noodzaak' te werken aan professionele identiteit meer aan de orde te stellen.

Want, laten we eerlijk zijn, we brengen een ongelofelijk groot deel van onze tijd door met werken en leren. Veel meer dan met slapen, eten of ontspannen. Heel veel van die tijd gaat niet op aan het primaire proces dat we 'ons werk' noemen. We bouwen er zogezegd een heel leven omheen of, zoals Robert Kegan en Lisa Lahey het noemen, velen van ons hebben een volledige baan naast hun reguliere werk:

> 'In grote en kleine bedrijven, in overheidsinstellingen, scholen en ziekenhuizen, commerciële en niet-commerciële organisaties, overal ter wereld spenderen de meeste mensen tijd en energie om hun zwakke punten weg te moffelen, om op hun best voor de dag te komen, politieke spelletjes te spelen, hun tekortkomingen, hun onzekerheden en hun beperkingen weg te stoppen en zich te verstoppen.'

In die tweede baan gaat het niet alleen om de negatieve en politieke kant. Er zijn veel meer kanten van het werkende bestaan die veel energie kosten, vaak zonder dat we dat door hebben. Je verhouden tot opgaven, je plek vinden in groepen, je laten zien en kennen ten opzichte van oude bekenden, maar ook veel nieuwe partners in je werk, onderhandelen over wie je mag zijn en wat je mag doen. De lijst is oneindig.

In de kern gaat de extra tijd (de tweede baan) op aan het onderhandelen (ook met

jezelf) over wie je bent, wie je wilt zijn, hoe je je werk wilt doen, gezien wilt worden, toe wilt voegen, hoe je het beste van jezelf kunt laten zien.

Dit noemen we identiteitswerk (*identity work*): Alles wat je doet om je identiteit in de context van werk te vormen, repareren, onderhouden, versterken of herzien.

Identiteitswerk is in de basis positief. Het is de dagelijkse 'school' voor het ontwikkelen van je identiteit. Je wordt erdoor uitgedaagd, je moet je weg zoeken en je groeit erdoor. Maar te veel put uit. En dat is in steeds meer organisaties of bij steeds meer beroepsgroepen het geval. Het komt door regelgeving, nieuwe manieren van organiseren, de exponentieel toegenomen hoeveelheid groepen waar we onderdeel van uitmaken, de toegenomen druk op het (multi)disciplinaire samenwerken en de verschillende contexten waarin we onze weg moeten vinden, de verschuivende panelen van wat goed is en wat niet, de verdwenen eenvoud in beroepen, de emergentie van vraagstukken, ... Maar soms ook door specifieke manieren waarop werk georganiseerd is. Hoe vaak hoor ik bijvoorbeeld de thuiszorg niet over een gebrek aan contact met collega's. 'Er is simpelweg geen tijd voor', is dan de verklaring. Maar wetende dat identiteit altijd gaat om identificatie en separatie, en dat je kenbaar maken, je onderscheiden, gezien worden, een basaal menselijk kenmerk is, dan baart dit soort uitspraken me wel zorgen.

Het is maar een klein voorbeeld, maar het brengt ons wel bij hetgeen de organisatie te doen heeft als het gaat over de zorg voor sterke professionals. Bij de urgentie en de noodzaak. Want die is er. Breng in kaart waar de druk op je professionals oké is en waar te groot, en zoek naar manieren om op die punten, heel fundamenteel, verandering aan te brengen. Zodat we uitputting voorkomen en van 'krachtige professionals' geen wens maar werkelijkheid maken.

6. Het is tijd voor professionele identiteit

In een omgeving waar …
- veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen en diepgaand van aard zijn,
- dynamiek en ontwikkelingen grilliger en onvoorspelbaarder worden,
- het aantal samenwerkingsrelaties toeneemt,
- alles sneller, beter, scherper en steeds vaker 'anders' moet,
- de druk op 'professionalisering' en 'professionaliteit' nog steeds stijgt,
- en leren en ontwikkelen geen uitstapje meer is,

is het belangrijk te weten wat je basis is, waar je van bent, waar je in gelooft, wat onvervreemdbaar van jou is en je kleur geeft. Een sterke professionele identiteit is die basis.

Professionele identiteit geeft veerkracht om met veranderingen en transformaties om te gaan. Het vergemakkelijkt samenwerken doordat handelen herkenbaar wordt, is het fundament van zelfsturing en geeft richting aan leren en ontwikkelen om zo het beste uit jezelf te halen.

Professionele identiteit, het vergeten hart van professionele ontwikkeling, vormt een belangrijke pijler van een sterk professioneel systeem. Beroepsidentiteit en professionele frames, de collectieve varianten, vormen de thuishaven en het ankerpunt van diezelfde sterke professionals. In de nieuw ontstane dynamiek is het van groot belang het professionele systeem te versterken en die punten op te sporen waar een te groot beroep wordt gedaan op identiteitswerk. Organisaties hebben hierin een belangrijke rol te vervullen. Ik hoop hiervoor in deze whitepaper enige richting te hebben gegeven.

Professionele identiteit geeft veerkracht om met veranderingen en transformaties om te gaan.

Verder lezen over professionele identiteit?

Je Binnenste Buiten - Over professionele identiteit in organisaties (Vakmedianet, 2015): het basisboek met uitgebreide theorie en verkenningen van begrippen, maar ook uitdagende vragen om jezelf of elkaar te stellen.

Mijn Binnenste Buiten - Werken aan je professionele identiteit (Management Impact, 2019): een praktijkboek om samen met professionele vrienden een aantal mooie ontmoetingen vorm te geven en te werken aan je eigen professionele identiteit.

Opgavegericht teamleren - Samen werken aan een groter goed (Management impact, 2019): over het collectieve leren en werken rond de opgave, een belangrijke context voor identiteitswerk.

Queeste naar goed werk - Over krachtige professionals in een lerende organisatie (Management Impact, 2018): met achtergronden en brede verkenningen. Voor de lezer die professionele identiteit ook in een bredere context wil kunnen plaatsen.

Bibliografie

- Gallup. (2013). State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights For Business Leaders Worldwide (p. 117).
- Herrero, L. (2006). Viral Change. UK: Meeting Minds.
- Houtkamp, B., Ruijters, M. C. P., & Vries, C. A. de (2019). Opgavegericht teamleren - Samen werken aan een groter goed. Deventer: Management Impact
- Isaacs, W. N. (1999). Dialogue and the art of thinking together. New York: Doubleday.
- Ruijters, M. C. P. (2018). Queeste naar goed werk - Over krachtige professionals in een lerende organisatie. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M. C. P. (red.). (2015). Je Binnenste Buiten - Over professionele identiteit in organisaties. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M. C. P., Luin, G. E. A. van, & Wortelboer, F. Q. C. (2019). Mijn Binnenste Buiten - Werken aan je professionele identiteit. Deventer: Management Impact.
- Schwartz, B. (2011). Practical wisdom and organizations. Research in Organizational Behavior, Volume 31, 3-23. http://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.001
- Schwartz, B. (2016). Waarom we werken. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). Presence: Human purpose and the field of the future. Cambridge: The Society for Organizational Learning. Retrieved from http://keithdwalker.ca/wp-content/summaries/m-p/Presence.Sengeet al.EBS..pdf
- Shaffer, D. W. (2006). How computer games help children learn. New York: Palgrave Macmillan.

Over de auteur

Manon Ruijters werkt graag aan vraagstukken die betrekking hebben op professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Dat doet zij met diverse partners in allerlei settings vanuit haar thuishaven Good Work Company. Sinds 2011 is Manon daarnaast werkzaam als lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen, waar zij zich bezighoudt met onderzoek naar professionele identiteit en goed werk. In 2017 werd zij hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU en maakt daar deel uit van het team dat verantwoordelijk is voor de veranderkundige opleidingen en aanverwant onderzoek aan de School of Business and Economics.

Onderzoek en praktijk lopen in het werk van Manon voortdurend door elkaar heen. De praktijk houdt haar op het rechte spoor: de onderwerpen en vraagstukken die daar opkomen, sturen de ontwikkeling. Wat zij in de praktijk tegenkomt en uitprobeert, versmelt vervolgens in het lopende onderzoek en omgekeerd. Manon publiceert graag in zowel wetenschappelijke als populaire boeken en tijdschriften. Van haar hand zijn onder meer *Liefde voor leren* (Kluwer, 2006 en 2017), *Canon van het leren* (Kluwer, 2012 – redactie samen met Robert-Jan Simons*), Je Binnenste Buiten* (Vakmedianet, 2014) en het bijbehorende werkboek *Mijn Binnenste Buiten* (Management Impact, 2019).

www.goodworkcompany.nl

Deze whitepaper wordt aangeboden door Management Impact in samenwerking met Manon Ruijters (Good Work Company), Aeres Hogeschool Wageningen en de VU. Management Impact is dé kennisplek voor managers en organisatieprofessionals. Via de site, nieuwsbrief, boeken en events bieden wij toonaangevende content om u te inspireren, te verbinden en verder te brengen.

Management Impact maakt onderdeel uit van Boom uitgevers Amsterdam.

www.managementimpact.nl