

Mijn Binnenste Buiten

WERKEN AAN
JE PROFESSIONELE
IDENTITEIT

MANON C.P. RUIJTERS,
GERRITJAN E.A. VAN LUIN,
FREERK Q.C. WORTELBOER
en collega's

Mijn Binnenste Buiten

WERKEN AAN
JE PROFESSIONELE
IDENTITEIT

Onder redactie van
Manon Ruijters
Gerritjan van Luin
Freerk Wortelboer

Coauteurs:
Elly van den Berg-Thomassen
Cees den Hartog
Anne-Marthe Lohuis
Tom van Oeffelt
Josemiek Pesch
Ingeborg Weltevrede
Machiel Willemsen

Voorwoord	9
1 In een notendop	11
1.1	Professionele identiteit 14
1.2	Wie zijn 'we'? 16
1.3	Voor wie is dit boek bedoeld? 16
1.4	Werkt dit boek ook voor teams? 17
1.5	Hoe zit dit boek in elkaar? 18
1.6	Hoe kun je ermee aan de slag? 19
1.7	Motto 21
2 Professional	23
2.1	Veel over gedacht en geschreven 25
2.2	Standpuntbepaling 27
2.3	En waarin ben je dan professional? 31
	Reflectie en notities 34
3 Identiteit	35
3.1	Kennismaking met identiteit 37
3.2	Iets kwijtraken wat onvervreemdbaar van jou is 47
3.3	Veranderen en (toch) jezelf blijven 53
	Reflectie en notities 60
4 Je persoonlijke zelf	61
4.1	Je materiële zelf: wat is van jou? 63
4.2	Je sociale zelf: met wie ga je om? 75
4.3	Je spirituele zelf: wat zet jou in beweging? 81
	Reflectie en notities 108

- 5 **Je professionele zelf** 109
 - 5.1 Praktijktheorie: wat werkt voor jou? 113
 - 5.2 Kennisbasis: waaruit bestaat je vakkennis? 123
 - 5.3 Expertisegebied: waar ben je van? 131
 - Reflectie en notities 138

- 6 **Je professionele frames** 139
 - 6.1 Even een stukje theorie over professionele frames 141
 - 6.2 Een illustratie 145
 - Reflectie en notities 148

- 7 **Je institutionele frames** 149
 - 7.1 Het begrip frame 151
 - 7.2 Aspecten van het institutionele frame 153
 - 7.3 Instituties in de dagelijkse praktijk 157
 - 7.4 Wat hebben instituties met mij als professional te maken? 159
 - 7.5 Frameconflicten 161
 - 7.6 Weerstand tegen verandering of professionele ongehoorzaamheid? 161
 - 7.7 Hoe beïnvloeden institutionele frames je professionele identiteit? 163
 - 7.8 Tot slot 165
 - Reflectie en notities 168

- 8 **Ontwikkeling** 169
 - 8.1 Wake-up calls en mindshifts 171
 - 8.2 Fasen in je professionele ontwikkeling 173
 - 8.2 Crisis en transitie 179
 - 8.3 Crises benutten voor transformatie 185
 - 8.4 Life-events 189
 - 8.5 Tot slot 193
 - Reflectie en notities 194

9	Professionele identiteit	195
9.1	Waar ging professionele identiteit ook alweer over?	197
9.2	Materiaal verzamelen rond je eigen professionele identiteit	205
9.3	Komen tot de kern	213
	Literatuur	217
	Over de auteurs	221



‘Werken aan je professionele identiteit, hoe doe je dat eigenlijk? Hebben jullie nog suggesties, werkvormen, materialen, zodat we er zelf verder mee aan de slag kunnen?’ Het aantal keren dat deze vraag ons gesteld is, is niet meer te tellen. En laten we eerlijk zijn, die vraag hebben we onszelf ook vaak gesteld. Het is één ding om het concept uit te denken en er een boek over te schrijven, maar het is een heel ander ding om het ook handen en voeten te geven.

De afgelopen jaren hebben we als professionele vrienden in onze onderzoeksgroep dan ook geëxperimenteerd en met elkaar onze eigen professionele identiteit (PI) verkend. Vele woensdagavonden vulden we met dialogen, oefeningen, soms kwetsbare momenten en onthullingen, verwarring en inzicht. Een speciaal woord van dank gaat in dit verband uit naar Madelon de Beus. Het traject rond professionele identiteit is gestart binnen de Aeres Hogeschool Wageningen, bij het lectoraat Professionele Identiteit en Organisatieontwikkeling dat zij als directeur mogelijk heeft gemaakt. Al die jaren heeft zij ons support gegeven, niet in de laatste plaats door haar vrolijke en warme belangstelling voor ons proces én onze producten. Het is fijn om Aeres Hogeschool Wageningen als thuishaven te hebben, ook al zagen wij elkaar daar niet vaak. Vanwege de reistijd vertoefden we meestal bij Twynstra Gudde, met stevast om 18.00 uur een break met wokbakjes van de plaatselijke Thai. We willen Twynstra Gudde hartelijk danken voor de gastvrijheid!

We hebben klanten, collega's en relaties uitgenodigd om met ons mee te werken aan onderdelen. We realiseren ons dat we meer van hen hebben geleerd dan zij van ons. Maar we hopen met dit boek wat terug te kunnen doen. We danken alle klanten en collega's die onze experimenten 'ondergingen' en ons voedden met waardevolle feedback en suggesties.

Na verloop van tijd begon ons schrijversbloed weer te kriebelen. Zouden we er geen boek van kunnen maken? Of was een boek niet meer van deze tijd en zouden we beter een digitale omgeving met materialen in kunnen richten? Op zich een begrijpelijke gedachte, maar niemand van ons werd warm van het vullen en beheren van zo'n omgeving. Wilden we dan een werkboek maken met '40 werkvormen om te werken aan je professionele identiteit'? Nee, alsjeblieft geen kookboek, dat past nauwelijks bij het onderwerp. Eerder iets narratiefs! Het leidende idee werd het volgende: stel je zit met een groep professionele vrienden bij elkaar. Dat kan zijn op je werk, in een kroeg of bij iemand thuis. En met die professionele vrienden wil je werken aan je professionele identiteit, misschien ook iets verdiepen op wat dit nu eigenlijk is, maar vooral een mooi gesprek voeren. Zouden we iets kunnen doen om dat te ondersteunen?

We gingen aan de slag. We verdeelden de onderdelen van het model van professionele identiteit, dat we in de aanloop naar *Je Binnenste Buiten* ontwikkeld hebben. Ieder teamlid koos zijn eigen thema('s) en sloeg aan het schrijven. Tijdens dit proces hielp Bart van Rosmalen ons met andere, meer muzische werkvormen en leerde Leon Heuts ons hoe je meer essayistisch kunt schrijven. Het waren inspirerende en leerzame ontmoetingen en we danken deze mannen van harte voor hun bijdrage.

Als redacteuren integreerden we deze bijdragen en schreven we de verbindende hoofdstukken. Ondertussen wachtte de onderzoeksgroep gespannen af. 'Is het goed genoeg wat ik heb bijgedragen? Hoe krijgen ze dit toch tot één geheel? En blijf er nog iets overeind van wat ik heb aangeleverd?' Wij ploeterden ondertussen met dezelfde vragen, maar vanuit het andere perspectief: hoe doen we recht aan al dat mooie werk? We voelden ons rijk met de verzamelde input en met de tijd samen. Dus een bedankje aan iedereen is hier ook wel op z'n plaats. Een bedankje voor de mooie momenten, het samen zoeken en vinden, het volhouden, alle stimulans en waardering, en alle inzichten natuurlijk.

Natuurlijk kwamen er een aantal vrolijke eindsessies waarin we met de vormgever en de uitgever om de tafel mochten: eentje waar we beelden kregen bij wat het ging worden, en eentje waarbij we met elkaar nog ondersteunend (beeld)materiaal inbrachten, variërend van eigen jeugdfoto's en anekdotes tot aan quotes en tegeltjeswijsheden. We danken onze vormgever en uitgever voor het vertrouwen, de fijne samenwerking en natuurlijk het fantastische eindresultaat.

Wij dragen dit boek met liefde en in dierbare herinnering op aan Elly van de Braak. Zij hield, als denker van het eerste uur, ons altijd scherp in theorieën en concepten. Zij maakte altijd tijd voor ondersteunende gesprekken, of het nu ging over onderzoek doen, over schrijven of over jezelf zijn. Zij zorgde ervoor dat iedereen zich welkom voelde en ze bracht overal ontspanning met haar uitbundige lach. Ze heeft de verschijning van dit boek tot onze grote droefenis niet meer mee kunnen maken.

Wageningen, augustus 2018

Namens de Onderzoeksgroep Professionele Identiteit:

Manon Ruijters

Gerritjan van Luin

Freerk Wortelboer

In een notendop

Introductie

De inleider rondt zijn verhaal af en nodigt de spreker uit om naar voren te komen. De ruim negentigjarige Paul de Blot, honorair hoogleraar Business Spiritualiteit aan de Nyenrode Business Universiteit, staat op en loopt voorzichtig naar de tribune waar het publiek zit. Geen bescherming van een kathedr; het lijkt alsof hij zijn fragiliteit onverbloemd wil laten zien.

‘Het is angst die ons weerhoudt van succes’, zo begint hij. ‘En de ergste ervan is de doodsangst.’ In weerwil van de ernst van zijn boodschap zie je de opgeruimdheid op het gezicht van een man die weet dat hij niet meer bang hoeft te zijn. Zijn persoonlijke geschiedenis, met vijf zware jaren in een Japans krijgsgevangenenkamp gedurende de Tweede Wereldoorlog, zou hem overigens reden genoeg gegeven kunnen hebben om bang te blijven. Dat het hem gelukt is om niet in angst te blijven hangen is, zo vertelt hij, te danken aan vriendschap. ‘Angst wordt opgeheven door vriendschap. Niemand heeft het kamp overleefd die geen vrienden had.’ Hij vertelt dat de levenskracht van een andere gevangene hem heeft doen besluiten te willen leven, en dat de dankbaarheid in de ogen van een stervende die hij verzorgde dat besluit heeft verstevigd.

In het leven is het zaak oog te blijven houden voor de mooie, vaak kleine dingen. En dat, terwijl er voor narigheid dikwijls veel meer aandacht is. Het zijn juist, zo stelt De Blot, de herinneringen aan de mooie momenten in het leven die een remedie vormen tegen angst. Maar ook van de zwarte bladzijden uit je levensboek kun je leren (‘leer van je eigen leven’) om je innerlijke leiderschap te ontwikkelen. Daarbij helpen vijf vragen:

- Wie ben ik?
- Wat wil ik (wat is mijn droom)?
- Wat wil ik doen?
- Voor wie wil ik dat doen?
- Met wie wil ik dat dan doen?

Aan het eind van zijn lezing vertelt Paul de Blot dat hij onlangs vliegles heeft genomen en dat hij met zangles is gestart. Ten bewijze van dat laatste barst hij uit in een geïmproviseerde, van eigen tekst voorziene aria. Zo laat hij zien waar een sterke identiteit toe kan leiden: vrijheid, voldoende weet hebben van jezelf om met vertrouwen de onvoorspelbare reactie van de ander af te kunnen wachten en het daarmee te doen.

‘Was het goed?’, vraagt hij na afloop zachtjes aan de inleider, maar voldoende hoorbaar voor het publiek. De inleider knikt hem bemoedigend toe, maar vermoedelijk weet hij het zelf al. Zijn levenslust, energie en wijze woorden hebben in de zaal vol met organisatieadviseurs veel energie en vrolijkheid losgemaakt. En dat hij hen niet alleen als organisatieadviseur, maar ook als ‘gewoon’ mens heeft geraakt, heeft hij vast gevoeld.

Voel je steeds (voldoende) vrij om je plek in te nemen, ervaar de ruimte om je heen en sta jezelf toe om er te zijn; ken je kracht, heb weet van je zwaktes; heb vrede met wat je is overkomen, met de keuzes die je hebt gemaakt, met wat er beter had gekund; neem het oordeel van anderen wel serieus, maar laat je er niet door leiden. Want dat alles maakt dat je stevig staat, in welke situatie dan ook, in je persoonlijke leven en in je werk. Dat maakt dat je van betekenis kunt zijn voor mensen, voor je familie, vrienden, collega’s, voor je organisatie. Dat maakt dat het minder gaat om wie of wat je bent, maar veeleer hoe je bent: hoe je je laat zien, hoe je je verbindt met anderen, hoe je (samen)werkt, hoe je communiceert. In het ‘hoe’ toon je je met dat wat jou je eigen kleur geeft.

1.1 Professionele identiteit

In ons boek *Je Binnenste Buiten* hebben we dat wat jou in je werk je eigen kleur geeft — we noemen dat je professionele identiteit — uitgediept en beschreven. We hebben laten zien hoe jouw professionele identiteit op het snijpunt staat van wie je bent, wat je doet, in welke werkomgeving je je werk doet en welke ontwikkeling je hebt doorgemaakt. Nu, drie jaar en twee drukken verder, mogen we constateren dat de belangstelling voor professionele identiteit in organisaties (‘het vergeten hart van de professionele ontwikkeling’) groot is. Professionals leveren graag goed werk en daarvoor is het nodig dat ze sterk in hun schoenen staan. Dat dit aandacht vraagt en dat ze die aandacht willen geven, is tijdens lezingen, masterclasses, colleges, werkbijeenkomsten en professionaliseringstrajecten steeds opnieuw gebleken. Begrijpelijk, want met alle veranderingen die kenmerkend zijn voor het huidige organisatorische landschap, wordt van professionals steeds meer gevraagd. Het is tegenwoordig vanzelfsprekend dat je weet waar je van bent, waarin je gelooft, waarin je van betekenis wilt zijn, wat onvervreemdbaar van jou is en wat jou je kleur geeft.

Een sterke professional kiest ervoor om professional te zijn. Of, om analoog aan Paul de Blot te spreken: een sterke professional is een 'vrije' professional, iemand die zichzelf kent, iemand die weet wat er nodig is en die rekening houdt met zijn collega's en de koers van de organisatie. Hij houdt zelf de regie. Hij houdt rekening met zijn omstandigheden, stemt af met collega's, maar maakt ook bewust zijn eigen keuzes. Daarvoor is het nodig dat hij zich bewust is van zijn waarden, normen, overtuigingen en opvattingen. Hij weet waar hij meerwaarde kan bieden, hoe hij van betekenis kan zijn voor zijn collega's en zijn organisatie. Kiezen betekent de ene keer aansluiten en samenwerken en de andere keer eigenwijs zijn en alternatieven schetsen, maar het betekent altijd verantwoordelijkheid nemen voor de keuzes die je maakt om goed werk te willen leveren.

In *Je Binnenste Buiten* hebben we op basis van interviews met professionals uit verschillende beroepsgroepen en literatuuronderzoek een model ontwikkeld, waarin we de verschillende aspecten van professionele identiteit hebben ondergebracht. Voor dit nieuwe boek zijn we vanuit de praktijk vertrokken en hebben we ons best gedaan die zo toegankelijk mogelijk te beschrijven en te verlevendigen met voorbeelden en vragen. En ook al is niets zo praktisch als een goede theorie, van een stevige praktische verdieping is nog geen enkele theorie slechter geworden. Dat is wat we met dit tweede boek willen bieden.

We hadden een ideaal. We wilden een boek maken dat je helpt je eigen professionele identiteit te verkennen. Een boek met, voor de liefhebbers wat toelichting en verwijzingen, voor anderen korte verhalen, maar ook vragen en suggesties. Een boek dat je redelijk willekeurig kunt openslaan om op zoek te gaan naar inspiratie voor een mooi gesprek.

Een boek dat handreikingen zou geven om individueel puzzelend, thuis of op een rustige plek op het werk, je eigen professionele identiteit te verkennen; maar liever nog samen met professionele vrienden tijdens een goed

Een boek met voor de liefhebbers wat toelichting en verwijzingen, voor anderen korte verhalen, maar ook vragen en suggesties. Een boek dat je redelijk willekeurig kunt openslaan om op zoek te gaan naar inspiratie voor een mooi gesprek.

gesprek, in een ontspannen context, bij een gezamenlijke maaltijd en een goed glas wijn. Identiteit is immers een sociaal begrip en samen kom je in dit geval vaak verder dan alleen.

We hopen hiermee tegemoet te komen aan de behoefte van veel professionals die we in de afgelopen jaren ontmoet hebben en die ons vroegen: 'Hoe kan ik nu praktisch met mijn professionele identiteit aan de slag?' *Mijn Binnenste Buiten* is precies met dat doel geschreven. Je hoeft ons eerste boek *Je Binnenste Buiten* niet gelezen te hebben om met *Mijn Binnenste Buiten* aan de slag te gaan. We leggen de centrale begrippen uit ons eerste boek in de gelijknamige hoofdstukken uit en verwijzen voor de liefhebber naar de plaatsen waar je meer informatie kunt vinden. Maar je kunt de theorie ook laten liggen en je beperken tot de verhalen. De uitnodiging is om je eigen weg te zoeken en je eigen professionele identiteit te verkennen.

1.2 Wie zijn 'we'?

'We' zijn de auteurs van het eerste boek, met een paar kleine wijzigingen. Ook onze groep blijft in beweging: sommige mensen hebben afscheid genomen, nieuwe mensen voegden zich bij ons. We maken deel uit van de Onderzoeksgroep Professionele Identiteit die verbonden is aan Aeres Hogeschool, lectoraat Professionele identiteit en organisatieontwikkeling van Manon Ruijters. *Mijn Binnenste Buiten* is een gezamenlijke productie waaraan ieder van ons een bijdrage heeft geleverd. Je ziet ons afzonderlijk terug in onze verhalen. We heten dan allemaal 'ik'. Dat hebben we gedaan om de afstand tot jou als lezer beperkt te houden. In de kantlijn wordt duidelijk wie de 'ik' in het verhaal eigenlijk is.

1.3 Voor wie is dit boek bedoeld?

We hebben al schrijvend iedereen als lezer voor ogen gehad die als professional werkzaam is. Dat kan zijn in de zorg, in het onderwijs, bij de politie, in de advieswereld, in de maatschappelijke dienstverlening, in het bedrijfsleven en bij de (semi)overheid. We bedoelen dan iedereen in een professionele functie, inclusief de leidinggevenden en de secretaresses. Iedereen die zijn of haar eigen vak serieus neemt en ervoor kiest er zelf vorm aan te geven.

In hoofdstuk 2 gaan we trouwens uitgebreid in op wat we onder het begrip *professional* verstaan.

*Iedereen die zijn of haar eigen vak serieus neemt
en ervoor kiest er zelf vorm aan te geven.*

Wij zien onze lezer dus als iemand die graag zijn professionaliteit wil onderzoeken; iemand die wil kijken waar hij nu eigenlijk van is of van wil zijn, wat hem kenmerkt en wat hem zijn professionele kleur geeft, waarmee en met wie hij zich wil verbinden. Iemand die op zoek is naar meer zelfsturing, veerkracht, wijsheid en excellentie. Iemand die een groep professionele vrienden (wij denken aan een groep van maximaal acht personen) uitnodigt om samen deze reis vorm te geven.

1.4 Werkt dit boek ook voor teams?

Met enige regelmaat werd ons de afgelopen jaren gevraagd hoe professionele identiteit in teams is in te zetten. Het is niet zo'n rare gedachte dat een stevige professionele identiteit in de samenwerking helpt, dus dat het fijn zou zijn als een heel team dit oppakt. Wij zijn echter van mening dat professionele identiteit beter niet in de context van een team kan worden opgepakt. Ons boek is dan ook niet bedoeld als instrument om teams te helpen zich te professionaliseren. Hieronder liggen twee redenen.

Ten eerste is werken aan je professionaliteit iets waar je *zél*f voor kiest. Daarmee is het per definitie persoonlijk van aard. Iemand kan alleen zelf bepalen wat zijn professionele identiteit is en met wie hij dat wil onderzoeken. Een team is geen zelfgekozen groep mensen. Een team vormt zich rondom een opdracht of opgave. Het is fijn om elkaar in die context goed te kennen, maar dat kennen is functioneel. Natuurlijk zijn er teams die het meer dan gemiddeld goed met elkaar kunnen vinden en die ook als vrienden met elkaar omgaan. Maar vraag je elk teamlid afzonderlijk naar de professionele vrienden met wie ze het gesprek over hun professionele identiteit graag zouden voeren, dan komt daar zelden het team uit naar voren als gekozen gezelschap.

Ten tweede vraagt het een zelfgekozen gezelschap. Het is minder geschikt als onderwerp van een programma waar mensen zich op intekenen. In dat geval kennen mensen elkaar namelijk niet en kunnen ze geen toegevoegde waarde leveren door vragen te stellen die spiegelen, of mee te denken vanuit een langere gezamenlijke geschiedenis. Bovendien is de, voor een persoonlijk onderzoek naar je professionele identiteit gewenste, vertrouwelijkheid niet vanzelfsprekend aanwezig in een team of bij een niet zelfgekozen groep collega's. En het is ook maar de vraag of zo'n vertrouwelijkheid wel klopt met wat je aan professioneel gedrag van elkaar in een team vraagt.

1.5 Hoe zit dit boek in elkaar?

De opzet van dit boek is eenvoudig. Het loopt van een aantal algemene inleidende hoofdstukken, via de verkenning van alle deelaspecten naar een integratie van je professionele identiteit (PI).

Iets meer in detail betekent dit dat dit boek, dat draait om professionele identiteit, hierna verdergaat met een hoofdstuk over de vraag wat een professional is (hoofdstuk 2) en één over de vraag waar het bij identiteit om draait (hoofdstuk 3). Daarna volgen we het PI-model en komen de verschillende delen centraal te staan waaruit professionele identiteit is opgebouwd:

- Je persoonlijke zelf — wie ben jij als mens? (hoofdstuk 4).
- Je professionele zelf — wie ben jij als professional? (hoofdstuk 5).
- Je professionele frames — hoe verhoud je je tot jouw directe collega's? (hoofdstuk 6).
- Je institutionele frames — hoe word je gevormd door de organisatie of het vak waarin je werkt? (hoofdstuk 7).

We leggen de begrippen uit en lichten ze vanuit allerlei invalshoeken toe. Om steeds te kunnen zien 'waar' je in het model zit, hebben we het PI-model op de flap van de cover opgenomen. In hoofdstuk 8 komt vervolgens het thema professionele ontwikkeling aan de orde. En in hoofdstuk 9 helpen we je tot een integratie te komen van alle voorafgaande hoofdstukken.

Overigens hoeft je wat ons betreft het boek niet van kaft tot kaft te lezen. Je kunt zelf kiezen waarmee je aan de slag wilt. Je kunt ook, als je bij elkaar zit, het boek wat doorbladeren en kijken wat jou op dat moment raakt of

wat je interessant lijkt. Mocht je helemaal aan het begin staan, dan verdient het wellicht aanbeveling om eerst kennis te nemen van hoofdstuk 2 en 3, waarin we het over de kernbegrippen *professional* en *identiteit* hebben, zodat je die al wat verkend hebt.

Omdat we graag een boek wilden maken dat inhoudelijk, praktisch en persoonlijk is — precies waar het bij professionele identiteit over gaat — vormt een persoonlijk verhaal van een van de schrijvers de start van de meeste hoofdstukken. Met dit verhaal nemen we je mee in het onderdeel van het model waar dat hoofdstuk zich op richt. Op deze narratieve start volgt een inhoudelijke verdieping die aanleiding geeft voor vragen, verkenningen, dialoogvormen, gespreksuggesties et cetera. Kortom, er is voor elk wat wils, waarmee je alleen of samen met anderen je professionele identiteit onder de loep kunt nemen.

Waarschijnlijk heb je al door het boek gebladerd. Dan is je ongetwijfeld opgevallen dat de rechter- en linkerpagina's verschillend zijn. Alle rechterpagina's vormen het doorlopende verhaal dat we te vertellen hebben. Op de linkerpagina's vind je vragen, dialoogvormen en gespreksuggesties, die bedoeld zijn als handreikingen voor persoonlijk onderzoek of voor het goede gesprek met professionele vrienden. Daar staan ter inspiratie ook citaten en foto's bij.

1.6 Hoe kun je ermee aan de slag?

We denken dat er meerdere routes door dit boek mogelijk zijn. We noemen er drie.

Ten eerste kun je voor jezelf met de linkerpagina's aan de slag ter verkenning van je professionele identiteit. Dat geldt in elk geval voor de hoofdstukken over je professionele identiteit en je professionele zelf, dus de onderkant van het PI-model. In je eentje kun je een hoop wijzer worden.

Ten tweede kun je met iemand anders samenwerken aan het individuele deel. Iedereen heeft zijn blinde vlekken; zaken waar je zelf niet goed zicht op hebt en zaken die je liever niet onder ogen komt. Meer zicht krijgen op beide helpt je om een sterkere professional te zijn. Immers, onvoldoende zicht op je drijfveren en talenten maakt dat je die ook niet bewust kunt

inzetten en ontwikkelen. En het (onbewust) blijven wegduwen van dat wat moeilijk is om onder ogen te zien, maakt dat je niet altijd vrij kunt handelen, maar soms gestuurd wordt door niet-opgeruimde last uit het verleden. Dan kunnen (professionele) vrienden met wie je vrijuit kunt spreken je een grote dienst bewijzen. Laat hen je bevragen.

O ja, iemand bevragen is wat anders dan feedback geven. Daarin vertel je iemand wat zijn gedrag met jou doet. Dat kan in bepaalde situaties nuttig zijn om te doen, maar niet bij het onderzoek naar professionele identiteit. Daarin ben je als professionele vriend faciliterend, ondersteunend. Je loopt als het ware even met iemand op. Je stelt hem nieuwsgierige vragen en vraagt door. De manier waarop je reageert, kan overigens wel onderdeel zijn van de verkenning van je professionele identiteit. Waardoor word je geraakt? Wat zegt dat over jou?

Je kunt ook met professionele vrienden samenwerken aan het collectieve deel, de bovenkant van het model. Dan help je elkaar om erachter te komen wat voor professional je bent of wilt zijn of, anders gezegd, hoe je je vak samen met collega's en teamgenoten wilt uitoefenen (het professionele frame, zie hoofdstuk 6). Ook het institutionele frame (zie hoofdstuk 7), de impliciete en expliciete spelregels, de gedeelde visies, de do's-and-don'ts in je organisatie, kun je prima met professionele vrienden verkennen. Mooie gespreksonderwerpen tijdens een etentje, toch? Realiseer je daarbij wel dat je dan alleen jouw kijk daarop onderzoekt.

Overigens leent de bovenkant van het PI-model zich ook om in je werksituatie met elkaar perspectieven te verkennen. Ook al is het boek niet geschreven voor teams, het onderzoek van het professionele en het institutionele frame is wel geschikt om samen met je directe collega's op te pakken. Zo'n onderzoek onder vakgenoten of in een team helpt om zicht te krijgen op wat er aan — vaak onbewuste — overtuigingen, opvattingen en aannames aan gedrag ten grondslag ligt. Dat is belangrijk, want als we het met elkaar over elkaars functioneren hebben, gaat het meestal wel over gedrag. Maar hoe vaak heb je het nu met elkaar over wat er onder dat gedrag ligt? Zo'n gesprek is de moeite waard, bijvoorbeeld als je met het team voor een nieuwe opgave staat en/of als de samenstelling ervan onlangs behoorlijk is gewijzigd.

1.7 Motto

Beste lezer, het zal je wel duidelijk zijn dat we denken dat identiteit en vrijheid met elkaar te maken hebben. In *Je Binnenste Buiten* schrijven we erover (op p. 29). Het motto van de psycholoog Viktor Frankl (1905-1997) dat in dat boek staat, herhalen we hier graag nog eens:

*'Between stimulus and response there is a space.
In that space is our power to choose our response.
In our response lies our growth and our freedom.'*

We hopen dat *Mijn Binnenste Buiten* jou helpt je professionele identiteit te verkennen en te versterken, om van daaruit je vrijheid om (het) goed(e) te kiezen te vergroten, en bij te dragen op een manier die jij prettig en betekenisvol vindt.

Waar in dit boek hij/hem wordt gebruikt, wordt ook zij/haar bedoeld.

Elly van den Berg-Thomassen heeft na haar studie pedagogiek in verschillende functies in het onderwijs gewerkt, vooral als onderwijsontwikkelaar en onderwijsadviseur. De verhalen van studenten verbinden met hun loopbaan, hun professie, vormt voor haar de rode draad in haar loopbaan. In dialoog zijn over ervaringen die ertoe doen in het werk, in de context van onderwijsinnovatie, in de teams, staat centraal in haar werk op de Christelijke Hogeschool Ede. Ze is een promotietraject gestart om deze relatie verder te onderzoeken. Zingeving in het werk ontdekken om professionele identiteit van docenten en studenten te versterken. Professionele identiteit is voor haar niet alleen een inspirerend construct of begrip. Ze heeft zelf ervaren hoe belangrijk het is om stevig in je eigen schoenen te staan en te durven dansen in de regen.

Sinds kort is ze ook als zzp'er aan de slag met diverse scholen en organisaties rond meer open onderwijs en professionele identiteit.



Cees den Hartog studeerde sociale psychologie en functieleer aan de Katholieke Universiteit Nijmegen (1975). Hij werkte als wetenschappelijk medewerker aan dezelfde universiteit en richtte zich vooral op het veld van de volwasseneneducatie en het leren van volwassenen. In de jaren tachtig was hij als projectmanager en directeur verbonden aan instellingen die werkten aan de ontwikkeling en professionalisering van de volwasseneneducatie. In de jaren negentig werkte hij in dienst van Cinop, adviesbureau voor het mbo, als adjunct-directeur van een afdeling onderzoekers en adviseurs 'ICT & leren'. Vanaf 2004 is hij werkzaam bij Deltion College, een regionaal opleidingscentrum in Zwolle, met innovatie, onderzoek en beleidsadviesing als speerpunten. De laatste jaren doet hij onderzoek naar 'professionele ruimte' van leraren in het mbo, in het kader van een promotietraject.





Anne-Marthe Lohuis werd organisatieadviseur vanwege haar wens mensen, teams en organisaties te helpen bij hun verdere professionalisering en ontwikkeling. Ze studeerde (rechts)psychologie en (straf)recht en werkte een aantal jaren bij het Openbaar Ministerie. Door de overstap naar adviesbureau Twynstra Gudde en het volgen van de post-master Leren, Ontwikkelen en Veranderen (LOV) raakte zij bevlogen door deze vakgebieden. Ze voerde diverse opdrachten en onderzoeken uit in het veiligheidsdomein, vooral binnen de politie. Haar drive zit er dan ook in teams en afdelingen binnen de strafrechtketen verder te helpen met hun opgave. Dat doet zij in verschillende rollen: als adviseur, procesbegeleider of als projectleider met grote interesse in de ander en met oog voor de omgeving. Naast haar werk houdt Anne-Marthe erg van reizen om nieuwe landen en culturen te ontdekken.



Gerritjan van Luin studeerde chemische technologie en filosofie. Hij is vanaf 1975 in diverse functies werkzaam geweest in het voortgezet onderwijs, als leraar, conrector, rector, bestuurder. Hij was vier jaar (plaatsvervangend) projectleider bij ISIS/Q5 waar hij zich bezighield met professionalisering van schoolleiders en kwaliteitszorg. Sinds 2016 werkt hij als zelfstandig coach, adviseur, docent en toezichthouder. Gerritjan is lid van de onderzoeksgroep Professionele identiteit. Hij is redacteur van *De Nieuwe Meso*, vakblad over onderwijs en leiderschap.

Organisaties en hun leiders worden vitaal en blijven dat als er met mildheid naar (vaak ingesleten) handelingspatronen gekeken kan worden en er ruimte komt om naar nieuwe, vruchtbare perspectieven te gaan zoeken. Daarbij behulpzaam willen zijn is een rode draad door zijn professionele loopbaan. www.vanluincoaching.nl



Tom van Oeffelt studeerde Duitse taal en letterkunde in Utrecht en Würzburg. Hij was docent Duits in het voortgezet en hoger onderwijs, en vervolgens trainer en adviseur bij onderwijsadviesbureau Dekkers. Sinds 2008 werkt hij bij Aeres Hogeschool Wageningen als docent onderwijskunde in de bachelor en in de master Leren en Innoveren. Ook is hij onderzoeker in het lectoraat Professionele Identiteit en Organisatieontwikkeling van prof. dr. Manon Ruijters. In zijn onderzoek richt hij zich op de vraag hoe groepen professionals samen op zoek kunnen naar goed werk en hoe zij daarbij hun opgave professioneel kunnen framen. Hij is ook lid van de onderzoeksgroep Professionele identiteit.

Josemiek Pesch is revalidatiearts die in de loop van haar carrière steeds meer geïnteresseerd raakte in professionele ontwikkeling in de medisch-specialistische zorgomgeving. Na een postmaster Leren, Ontwikkelen en Veranderen in 2011 besloot zij om zich te vestigen als zelfstandig revalidatiearts waarbij ze zorgopdrachten combineerde met veranderkundige vraagstukken. In een post-master Executive coaching in 2016 scherpste zij haar coachingsvaardigheden verder aan om nog beter invulling te kunnen geven aan samen leren en ontwikkelen van zorg.



Nu werkt ze als medisch directeur en revalidatiearts voor Medinello, een keten van instellingen voor medisch specialistische revalidatie waarin ze zich met hart en ziel inzet voor goed werk. De onderzoeksgroep Professionele identiteit is daarbij een bron van energie en inspiratie voor haar.

Manon Ruijters werkt met name rondom vraagstukken in professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Dat doet zij met diverse partners in allerlei settings vanuit haar thuishaven Good Work Company. Sinds 2011 is zij werkzaam als lector aan Aeres Hogeschool Wageningen, waar zij zich bezighoudt met onderzoek naar professionele identiteit en organisatieontwikkeling. 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 Basisopleiding Verandermanagement, de MSc Verandermanagement en aanverwant onderzoek aan de School of Business and Economics. Onderzoek en praktijk lopen in haar werk 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 Ruijters publiceert graag in zowel wetenschappelijke als populaire boeken en tijdschriften.



www.goodworkcompany.nl



Ingeborg Weltevrede studeerde communicatie en designmanagement aan de HEAO in Rotterdam (2001). Ze werkte achtereenvolgens als persvoorlichter, projectleider vernieuwing digitale communicatie en senior communicatieadviseur voor ruimtelijke ordening bij de provincie Zuid-Holland. Wat mensen beweegt en aan zet heeft haar fascinatie. Sinds een aantal jaar werkt zij in een team van veranderbegeleiders; zij ontwikkelen samen met opgaveteams een lerende organisatie.

Haar werkzaamheden daarbij bestaan voornamelijk uit coachen, procesadviseren en het begeleiden van leren in teams in langlopende leeromgevingen. Ook geeft zij vorm aan het tot stand brengen van vakgenootschappen, samen met professionals die zichzelf en het vak willen ontwikkelen. Kernbegrippen zijn menselijkheid, luisteren, verbinden, zelfvertrouwen, laagdrempelig.



Machiel Willemsen is gespecialiseerd in het professionaliseren van (interne) adviseurs. Hij werkt als trainer, adviseur en spreker in diverse sectoren. Daarbij werkt hij samen in diverse netwerken, zoals Adviestalent van Twynstra Gudde en Management Expedition. Hij publiceert regelmatig. Onlangs verscheen zijn boek *Advieskunst. De interne adviseur in positie*. Machiel vertrekt vanuit de praktijk van de adviseur en verbindt hieraan theoretische kennis. Hij werkte 7 jaar als trainer/coach en directeur open opleidingen bij de Baak en 7 jaar als communicatie- en organisatieadviseur bij Twynstra Gudde.

www.advieskunst.nl



Freerk Wortelboer heeft na een opleiding tot psycholoog ruim 20 jaar bij diverse adviesbureaus gewerkt en is sinds 2009 zelfstandig gevestigd. Hij heeft naast advies/trainersrollen ook leiderschap aan den lijve ervaren als teamleider en als managing partner in een adviesbureau. Hij werkt vooral met hoogopgeleide eigenwijze professionals en leiders in onderwijs, zorg en professionele dienstverlening. De vraagstukken waar een opdrachtgever voor bij hem aanklopt gaan over organisatieontwikkeling, leiderschapsontwikkeling, cultuurverandering en samenwerking. Hij draagt ook bij aan onderzoek, bijvoorbeeld naar professionele identiteit, responsief leiderschap en naar de impact van life-events op leiderschap. En publiceert graag over het vak, onder meer over werkconferenties, leiderschap, wijsheid en transformatief leren.

www.freerk.net

Het wordt steeds belangrijker om te weten waar je als professional voor staat, wat je basis is, waar je van bent, wat onvervreemdbaar van jou is en je kleur geeft. Dat helpt je in sturing geven aan je eigen ontwikkeling, in het vergroten van veerkracht en wijsheid, en het verstevigen van je eigen expertise.

Waar de auteurs in het boek *Je Binnenste Buiten* een model hebben ontwikkeld rondom professionele identiteit en de theorie uiteenzetten, is dit een praktijkboek. In dit boek wisselen praktijkverhalen, korte stukjes theorie, uitnodigingen tot gesprek en persoonlijke vragen elkaar af. Ze nodigen je uit je professionele kleur te onderzoeken en te versterken.

Mijn Binnenste Buiten laat zien hoe jouw professionele identiteit verbonden is met wie je bent, wat voor werk je doet en in welke context je werkt. Het boek is er vooral voor professionals (in de meest brede zin van het woord, dus iedereen die actief vorm wil geven aan zichzelf, zijn vak en de werkomgeving) om hen handreikingen te bieden om met professionele identiteit aan de slag te gaan. Alleen, maar liever nog met professionele vrienden.

onderdeel van

VAN
VAKMEDIANET

