



Onder redactie van
Manon Ruijters en Gerritjan van Luin

Samen met
Elly van den Berg
Marjan Besemer
Jeanette de Korte
Ingeborg Weltevrede

Op weg naar **ruimte** en **vrijheid**

Crisis als aanleiding om inzicht te
vergroten in (je) identiteitswerk

Op weg naar **ruimte** en **vrijheid**



UITGEVERIJ
KLOOSTERHOF

Uitgeverij: Kloosterhof B.V.
Napoleonsweg 128A
6086 AJ, Neer
www.kloosterhof.nl

Juli 2020

ISBN: 978-90-78876-19-9
NUR: 740

Vormgeving: Marie-José Verstappen

Fotografie Unsplash: Stefan Tan (kaft en p. 28), Jen Theodore (p. 6), Mathieu Perrier (p. 9),
Chris Lowton (p. 12), Amelie Niklas Ohlrogge (p. 18), Hansjorg Keller (p. 21).

© Copyright 2020, Kloosterhof Neer BV

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Op weg naar **ruimte** en **vrijheid**

Crisis als aanleiding om inzicht te
vergroten in (je) identiteitswerk

Onder redactie van
Manon Ruijters en Gerritjan van Luin

Samen met
Elly van den Berg
Marjan Besemer
Jeanette de Korte
Ingeborg Weltevrede

De coronacrisis schudt ons behoorlijk door elkaar. Veel van onze routines worden rigoureus doorbroken. Werk en privé verhouden zich heel anders tot elkaar. Veel vertrouwde manieren van werken 'werken niet meer', en zorg en onzekerheid dringen zich op allerlei manieren op. Misschien zijn we ons er nog niet altijd van bewust, maar in deze crisis staat ook onze (professionele) identiteit onder druk: wie ben jij nu in dit nieuwe geheel?

Waar je wellicht in je werk herkend en erkend werd en je ook wist wat je waarde was, is 'werk' in een nieuw vaarwater beland. Je hebt je opnieuw te verhouden, moet andere wegen zoeken om meerwaarde te leveren, andere manieren om je werk 'goed' te doen. Al die veranderingen leveren identiteitswerk op. Dit 'identiteitswerk' gaat de een gemakkelijk af: je voelt je vrij om te zijn wie je wilt zijn, de nieuwe werksituatie heeft misschien zelfs spanningen weggehaald (wat ook aan het denken zet). Voor de ander is het lastiger: je ervaart juist minder ruimte en vrijheid om je te laten zien zoals je graag zou willen; je houdt je in, je voelt je onzeker of je trekt je maar terug. Voor beide geldt: elke crisis biedt ook mogelijkheden.

Voor professionals die dit herkennen en vragen hebben over wie ze eigenlijk zijn of willen zijn in deze ongewone tijd hebben we deze white paper geschreven. Maar ook voor hen die geïnteresseerd zijn in professionele identiteit en de impact die het kan hebben op mens en organisatie, of misschien op zoek zijn naar manieren om de vraagstukken die ontstaan op te vangen. Wij hopen dat de gedachten in deze paper helpen om meer stevigheid en veerkracht te ontwikkelen, voor jezelf of in je hulp aan anderen, ook voor de periode daarna.

Inhoud

	Inleiding	
1	Verhalen van professionals in verandering	9
	Verhaal 1: welke professional wil ik zijn in deze digitale tijd?.....	10
	Verhaal 2: hoe spanningen in de crisis resoneren met je biografie?.....	10
	Verhaal 3: wie ben ik nu met de kennis die ik heb in deze digitale context?.....	11
2	Professionele identiteit	12
	Wat is Zelf?.....	13
	Wat is identiteit?.....	13
	Het verschil tussen zelf en identiteit.....	13
	Eerste blik op professionele identiteit.....	14
	Kleine verdieping op professionele identiteit.....	15
3	De coronacrisis als katalysator	18
4	Verdieping op identiteitswerk	21
	Ruimte en vrijheid: een tussenstand.....	24
	Identiteitswerk en crisis.....	24
5	Aan de slag	28
	Stap 1 – eerste verkenningen.....	29
	Stap 2 – de deugden in jouw verhaal.....	30
	Stap 3 – door naar professionele identiteit.....	33
6	Besluit	35
	Referenties.....	37
	Auteurs.....	38
	Bijlage:.....	39



Inleiding

We zijn met elkaar behoorlijk opgeschrikt door alles wat in een ongekend tempo is gebeurd: het wegvallen van de vertrouwde scheiding tussen werk en privé, het nieuwe onderscheid tussen vitale en (kennelijk) niet-vitale beroepen, de verschuiving van fysieke naar digitale ontmoetingen (en straks weer terug), de zorg over gezondheid en de ongewisheid over het behoud van banen. Om over alle (economische) veranderingen op wereldschaal maar te zwijgen.

De een voelt zich losgeslagen zonder de vertrouwde context, een ander vindt het heerlijk om eens langere tijd dichter betrokken te zijn bij het gezin. De een geniet van de weggefallen spanningen in het werk, voor een ander wordt schrijnend duidelijk hoe belangrijk elkaar echt zien, even aanraken, eigenlijk is.

Tegelijk ontstaat ook een nieuw 'normaal' van leven en werken (overigens niet eenmalig, maar telkens opnieuw) met oplossingen en aanpakken die wat orde in de verwarring scheppen. Een nieuwe werkelijkheid waarbij we enerzijds en onverwachts winnen: de lucht is schoner, duurzaamheid krijgt een steuntje in de rug door de koppeling aan financiële steun, er is meer verbondenheid en solidariteit. En waarbij we anderzijds een onzekerheid ontmoeten die onderdeel lijkt te blijven van ons bestaan. Het zal de kunst zijn om, in plaats van die onzekerheid vooral aan te pakken met allerlei nieuwe regels en maatregelen, meer tolerantie voor onzekerheid te ontwikkelen. Meer

veerkracht, beter kunnen omgaan met veranderingen zonder jezelf kwijt te raken. Precies de kenmerken van mensen met een sterke professionele identiteit.

De huidige veranderingen geven aanleiding om jezelf op allerlei manieren te herdefiniëren: in wie we zijn op werk, in relatie tot onze naasten, in rollen als ouder, werkgever. We voelen ineens ook waarin we (misschien wel onnodig) vastzaten, wat we missen en wat ons rijker maakt en doet groeien. Kortom, naast alle onzekerheid en verdriet die deze crisistijd met zich meebrengt, brengt die ook ons de unieke mogelijkheid te vergelijken tussen wat was en wat is, tussen hoe je werklevens er uitzag en hoe het er nu uitziet en wat dat voor je betekent. Door die vergelijking is het mogelijk veel scherper dan anders na te denken over je (professionele) identiteit. Niet vanuit een bezinning of een burn-out, maar vanuit een langer durende verandering waar we allemaal onderdeel van uitmaken, waarbij we min of meer vergelijkbare ervaringen opdoen en behoefte ontstaat daarover van gedachten te wisselen. Nu roept dit waarschijnlijk reacties op als "dat heb ik ook" of "dat heb ik nu helemaal niet", maar je kunt ook een laagje dieper gaan. Er is namelijk alle aanleiding om je zelf en je werk opnieuw betekenis te geven, je ruimte en vrijheid opnieuw te vinden, vanuit wat je al wist en bevestigd ziet of nu ontdekt over wat echt of wat ook belangrijk voor jou is.

Ons zette het in elk geval aan het denken over professionele identiteit en identiteitswerk, dat er nu meer is dan

ooit. En daarmee ook over ruimte en vrijheid, die noodgedwongen is ingeperkt; een inperking die iets doet met je identiteit. Hoe kun je de crisissituatie 'gebruiken' om vanuit deze inperking weer nieuwe ruimte en vrijheid – in eerste instantie vooral in je hoofd – te krijgen om zo je kleur als professional te versterken? Daar gaan onze gedachten in deze paper over.

We delen deze gedachten graag. Waarbij we, zoals we ook hebben gedaan in onze boeken (*Je Binnenste Buiten* (2015) en *Mijn Binnenste Buiten* (2019)), de combinatie maken van handreikingen, theorie en persoonlijke verhalen). We beginnen met de verhalen, duiken dan de theorie in, en lardereren dat tussendoor met vragen of suggesties. We besluiten met een aantal handreikingen om met (je eigen) professionele identiteit aan het werk te gaan.



1

Verhalen van
professionals
en **verandering**

Laten we onze verkenning starten vanuit een aantal verhalen van professionals die - elk op hun eigen manier - zichzelf zijn tegenkomen in de nieuwe werkelijkheid die door deze crisis ontstaat.

Deze verhalen hebben een rol gespeeld in de gesprekken die we met elkaar voerden als opmaat tot deze paper. We realiseren ons dat er ook heel andere ervaringen zijn dan die van ons. In onze ervaringen schuiven werk en privé plotseling in elkaar en speelt een nieuwe beeldcultuur. Voor mensen in de zorg is de verandering een heel andere, waarbij de afstand tussen werk en privé misschien wel groter wordt en er onder moeilijke omstandigheden gewerkt moet worden. Voor veel zzp'ers is juist het gebrek aan werk en als gevolg daarvan de economische onzekerheid die deze tijd zo heftig maken. En zo heeft elke beroepsgroep een eigen verhaal. We hopen dat ondanks de verschillen de voorbeelden ook dit eigen verhaal raakt en stof tot nadenken biedt".

Verhaal 1: welke professional wil ik zijn in deze digitale tijd?

"Door de coronacrisis doe ik net als heel veel andere werkende Nederlanders zo'n negentig procent van mijn werk achter mijn scherm. Als docent en supervisor in een instelling voor hbo-onderwijs betekent dit, dat ik niet alleen mijn studenten begeleidt in hun leren, maar dat ik daarbij ook voortdurend voor de vraag sta wie ik zelf wil zijn in dat

werk. Ik werk graag met studenten, ik maak gebruik van de groepsdynamiek en werk graag met humor en flow.

Ik probeer dit werk nu online te doen. Maar ik merk dat ik harder moet werken om mijn empathie te voelen én zichtbaar te maken. Gaan mijn spiegelneuronen minder 'aan'? Of doe ik zo hard mijn best dat ik meer in mijn hoofd zit dan bij mijn hart? Of is mijn huidige intuïtie nog onbekend met deze nieuwe omstandigheden zodat ik daar minder gebruik van kan maken? Ik weet het niet, maar weet wel dat het werk mij veel meer energie kost dan vroeger. Ook merk ik dat regelmatig de gedachte bij mij opkomt dat ik niet op deze manier docent wil zijn. Ik hou echt van mijn vak, mijn collega's en de werkcontext waarin ik mij begeef. Maar als dit zo blijft, ga ik toch echt een andere baan zoeken".

Verhaal 2: hoe spanningen in de crisis resoneren met je biografie?

"Op het moment dat ik op de parkeerplaats, aan het einde van de werk afscheid neem van mijn directeur en mijn collega's om vanaf nu thuis te gaan werken, voelde ik een enorme onrust opkomen in mijn lijf. Angst om eenzaam te worden, angst om opnieuw alles te verliezen waar ik na een ingrijpende gebeurtenis weer een leven heb opgebouwd, angst om wat ik ga verliezen aan gezelligheid en flow met collega's en studenten, angst dat ik de komende weken opnieuw in een overleefmodus terecht kom. Ik voel

aan alles, het gewone werken komt voorlopig niet meer terug. Dat iets niet meer terugkomt, is mij vaker overkomen! Het resoneert aan eerder verlies. Het plotselinge vertrek vanuit Suriname, de onrust die ik voelde bij het sluiten van ons huis, de poort van het erf, ik ben er nooit meer terug geweest met mijn gezin, trauma. Het verlies van mijn grote liefde, de onrust die ik voelde, de angst, hoe nu verder in een landschap wat ik niet ken, waarin geen routine is of houvast, hoe dit nieuwe leven vorm te geven. Trauma. Het resoneert aan die onrust, die angst en aan die levenslessen".

Verhaal 3: wie ben ik nu met de kennis die ik heb in deze digitale context?

"Het liefst wil ik nieuwe dingen uitproberen en onderzoeken wat er mogelijk is. Mensen ondersteunen met mijn nieuwverworven kennis en zo goed mogelijk aansluiten bij waar mensen zelf aan toe zijn. Nu leert iedereen alle kanten op, iedereen weet een beetje meer van het een of een beetje meer van het ander. Dat samen zoeken is interessant, maar ik merk nu heel nadrukkelijk dat ik niet wil zoeken om het zoeken. Ik wil van betekenis zijn. Maar dat lukt me niet zo goed meer.

Ik vind dat ik de nieuwe tools moet kunnen aanwenden om een digitaal groepsgesprek mooi en volgens de nieuwe digitale richtlijnen te begeleiden. Ik vind dat ik

het moet kunnen hosten, met online whiteboard werken en digitale geeltjes uitdelen. Anderen zijn hier inmiddels veel handiger in dan ik, merk ik. Ik voel me wat uit het veld geslagen. Het voelt alsof ik tekortschiet als professional. Ik vind het bij mijn vak horen dat ik de groep zou moeten ontzorgen, maar daar ontbreekt me nu de vaardigheid in".

De ervaringen van deze professionals illustreren dat de andere manier van werken in deze crisis veel in gang heeft gezet. In de volgende paragraaf nemen we je mee in korte en stapsgewijze uiteenrafeling van wat professionele identiteit eigenlijk is. Mocht je nieuw zijn in deze materie, dan helpt het zicht te krijgen op wat het werken aan professionele identiteit inhoudt. We verhelderen aansluitend de gedachte van identiteitswerk ('het vormen, repareren, onderhouden, versterken of herzien van wie je bent op de verbinding met wat je doet en de context waarin je dat doet'). Ook voor degene die bekend zijn met ons werk, is dit waarschijnlijk een nieuwe ontwikkeling.



2

Professionele
identiteit

In deze paper staan twee begrippen centraal: professionele identiteit en identiteitswerk. De verhouding tussen beide is vergelijkbaar met die tussen formeel leren en informeel leren. Het eerste is georganiseerd van aard. Je houdt je er bewust mee bezig. Het tweede is er altijd, ook zonder bewuste aandacht.

Zo kun je aan het werk gaan met je professionele identiteit, alleen of in een groepje van professionele vrienden als een bewuste handeling. Maar net zoals je niet niet-kuntleren, kun je identiteitswerk ook niet echt ontlopen. Het is er altijd: je zoekt altijd je plek, manieren om jezelf te zijn, je stemt af, laat jezelf zien, in ontmoetingen met anderen. We lichten beide begrippen toe, beginnend bij professionele identiteit. Maar laten we starten bij 'identiteit' en het verschil met 'zelf', omdat identiteit en zelf-kennis snel op een hoop worden gegooid. Overigens niet alleen in de praktijk, ook in de theorie worden de begrippen vaak door elkaar gebruikt. Voor ons hebben beide een hele andere lading en is het betekenisverschil een belangrijk beginpunt voor onze verkenning.

Wat is zelf?

Van alle begrippen is 'zelf' het breedste begrip dat op de meest verschillende manieren gedefinieerd wordt. Daarbij gaat zelf (in navolging van William James (1890) en Roy Baumeister (1999, 2011)) over het totale plaatje: dus ook je lijf, je reputatie, alles wat bij je hoort, aan je toebehoort.

Zelfkennis gaat dus over het kennen van alles wat bij jou hoort. Het verkennen van alle aspecten van jezelf.

Wat is identiteit?

Identiteit is specifiek. Identiteit is de definitie die je van jezelf maakt. Identiteit gaat over de kernvraag: wie ben ik? En dus gaat dit over dat wat je onvervreemdbaar je kleur geeft. Vivian Vignoles en haar collega's (2006, p. 309) omschrijven het zo: *the subjective concept of oneself as a person*. We halen deze definitie er even bij omdat die twee belangrijke noties omvat. De eerste is dat identiteit uit individuele, relationele en groepsrepresentaties van jezelf bestaat die elk informatief zijn in de vorming van je eigen identiteit. En de tweede, dat het hier gaat om een subjectieve psychologische ervaring, eerder dan een essentie, iets als een beeld van het echte zelf.

Identiteit wordt dus gevormd door een complex spel van cognitieve, affectieve en sociale processen die zich afspelen in specifieke contexten waar we met een bepaalde bedoeling in vertoeven. Vignoles laat hiermee mooi zien hoe sterk en onverbreekbaar de verbinding is tussen identiteit en context. En dat is ook precies waarom de relatie tussen crisis en identiteit zo sterk is.

Het verschil tussen zelf en identiteit

Zelf is groter dan identiteit en kan ook allerlei kwaliteiten bevatten die je niet rekent tot wat je zelf als kleur van jou hebt gedefinieerd. Het zelf omvat al je zelf-kennis, dus ook

antwoorden op vragen als: wat voor een soort persoon ben je? Welke talenten heb je? Hoe goed ben je? Identiteit is hiervan die deelverzameling van kenmerken die jou kleur geven, die - wanneer ze stevig onder druk komen te staan - je energie kosten.

Zowel 'zelf' als 'identiteit' kun je je het beste voorstellen als een wolk van kenmerken en kwaliteiten in plaats van iets wat stevig omlijnd is. Die identiteitswolk is dus een onderdeel van het grotere zelf. Kenmerken die daarin zitten zijn bepalender, voelen dichterbij, geven meer aan van wie je wil zijn in deze wereld, hoe je er je stempel op wil drukken. Die wolk is in beweging, omdat jij in beweging bent en voortdurend (nieuwe) ervaringen opdoet.

Identiteit is kiezen: je kiest wat je vanuit je zelf in je identiteitswolk wil hebben en je kiest wat je uit die wolk gebruikt. In de ene situatie laat je bepaalde kenmerken op de voorgrond treden, op andere momenten weer andere. In persoonlijke ontwikkeltrajecten en leiderschapstrajecten zijn we vaker bezig met ons zelf-concept en het leren kennen van onszelf, dan met onze identiteit en het definiëren (lees ook: kiezen) van onszelf in de context van ons werk.

Eerste blik op professionele identiteit

Wij zijn vooral geïnteresseerd geraakt in professionele identiteit, omdat we merken dat de professional in diens werkcontexten steeds vaker onder druk komt te staan en we benieuwd waren wat nu maakt dat een professional desondanks stevig in z'n schoenen kan staan en hoe we professionals kunnen ondersteunen die stevigheid aan het

zoeken zijn.

We zien professionele identiteit als een specificatie van identiteit, die we als volgt hebben gedefinieerd:

Professionele identiteit is dat wat je onvreemdbaar je kleur geeft op de verbinding tussen wie je bent (persoon), het werk dat je doet (professie) en de context waarin je dat vormgeeft

Die kleur, of die wolk, is de verzameling kwaliteiten en kenmerken die je inzet, afgestemd op de werkcontext. De met deze crisis samenhangende veranderde werkcontext doet een appèl op bepaalde kenmerken in je identiteitswolk; andere kenmerken komen dan op de achtergrond omdat deze nu minder goed van pas komen. Denk maar eens aan alledaagse vormen van netwerken:

"Als ik even door de gangen loop voordat ik bij mijn bureau ben op de tweede verdieping, dan heb ik onderweg al drie dingen geregeld die niet (meer) via de mail hoeven. Dat kan nu niet meer."

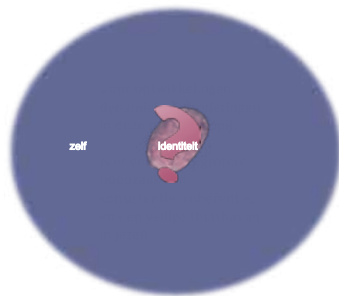
Of "ik vind het zo heerlijk dat ik even niet hoeft te socializen. Ik zie dat anderen vrolijk vlinderen met veel collega's om zich heen, maar mij kost het handen vol energie."

Onderzoek naar professionele identiteit vraagt om voorbij de ervaring te gaan, over langere tijd te kijken. Dus voel je

nu opluchting omdat het netwerken wegvalt, dan wil dat niet meteen zeggen dat je baan niet bij je paste of zelfs dat netwerken niet bij je past. Maar het is wel aanleiding om eens beter te kijken hoe dat netwerken in jouw leven vorm krijgt: waar heb je er plezier van en waar last? Welke boodschappen heb je van vroeger hierover meegekregen? Welke beurse plekken heb je wellicht opgelopen die je probeert te omzeilen?

Kleine verdieping op professionele identiteit

In het voorbeeld over netwerken merk je een aantal nuances. De vraag wanneer het nu echt over identiteit en wanneer over zelf gaat, vraagt wellicht nog wat meer aanscherping. We halen even ons model erbij om het iets gerichter toe te lichten. Dan beginnen we met het verschil tussen identiteit en zelf: er is veel zelf en identiteit maakt daar een klein onderdeel vanuit (zie figuur 1).



Figuur 1. Zelf en identiteit

Waarom is het nu belangrijk om het niet bij zelfkennis te houden, maar de stap te maken naar identiteit? Dat heeft eigenlijk een viertal redenen:

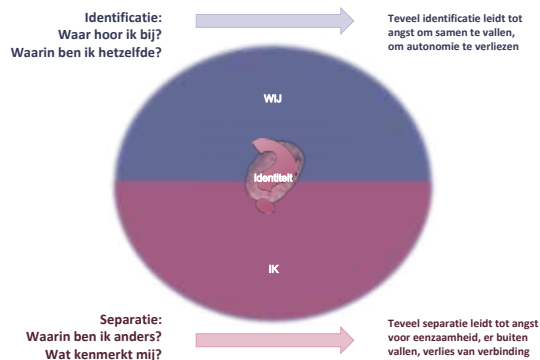
- Als je weet waarin jij uniek bent, leer je ook de uniekheid van de ander beter zien en waarderen. Dat maakt samenwerken gemakkelijker, leuker en effectiever. (wijsheid)
- Als je beter weet wat je talenten en kwaliteiten zijn en wat jij wilt toevoegen, kun je beter focussen en krijg je meer rust op de vraag: wanneer doe ik het nu goed? (excellentie)
- Als je weet wat voor jou belangrijk is, kun je andere dingen gemakkelijker van je laten afglijden en neemt je veerkracht toe. (veerkracht)
- Als je beter weet wat echt belangrijk is voor jou, kun je je eigen ontwikkeling beter vormgeven. (zelfsturing)

Hierbij speelt dus niet alleen kennis over jezelf een rol, maar vooral hoe je naar die kennis kijkt, wat die voor jou betekent, hoe je jezelf ermee wilt (laten) zien. Het gaat er dan om te zoeken naar de willekeur en die eruit te halen: die elementen die toevallig ook onderdeel van je uitmaken, die je wel eens inzet, maar je niet bepalen, die je ooit eigen hebt gemaakt, maar eigenlijk ondergeschikt zijn. Waar je naar op zoek bent is het onderscheid met die elementen en kenmerken die overal terugkomen, waaraan anderen jou herkennen, maar belangrijker nog: die aangeven wie je ook echt wilt zijn. Elementen die je kleur geven,

die onafscheidelijk van jou zijn. Er is een goede kans dat juist die elementen deel uitmaken van je professionele identiteit.

Die onderdelen ontstaan op de volgende manier:

De eerste tweedeling in identiteit is heel fundamenteel: identiteit bestaat uit identificatie en separatie. Elk mens heeft kenmerken die horen bij de behoefte aan identificatie (ergens bij willen horen). Maar elk mens heeft ook kenmerken die horen bij separatie (uniek willen zijn).

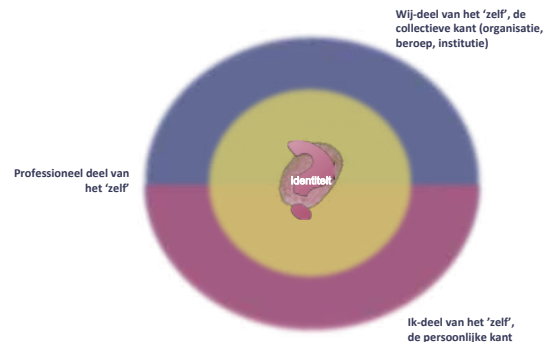


Figuur 2. Onderscheid tussen ik en wij.

De coronacrisis laat goed zien dat beide er altijd zijn. In het begin van de crisisperiode toen de strenge maatregelen van kracht waren was er een grote mate van solidariteit,

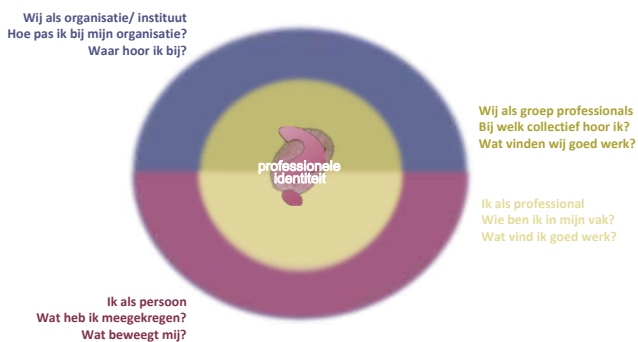
van vertrouwen in de overheid en de wetenschappers met hun diagrammen: we waren met elkaar één in ons isolement. Naarmate dat langer duurde, kon je eigenlijk wachten op het moment van de weerstand, van de behoefte om eruit te breken, je niet te conformeren. En ja hoor, het moment kwam waarop het gezag van overheid en wetenschappers ter discussie werd gesteld en onze maatregelen vergeleken werden met die in andere landen: kritiek leveren is een manier om je te onderscheiden. Overigens zag je direct ook dat mensen daarin verschillende keuzes maken.

De volgende indeling die we kunnen maken is het onderscheid tussen jouw professe en andere professies.



Figuur 3. Je professe als onderdeel van je 'zelf'

En door deze laag op de eerdere twee te leggen, ontstaan vier velden, vier domeinen die je op het spoor kunnen brengen van je professionele identiteit (figuur 4).



Figuur 4. De vier velden van professionele identiteit

Laten we ze alle vier eens langslopen.

- **Wij als organisatie.** De organisatie ligt niet buiten jou, maar maakt onderdeel uit van jouw zelf. In dit veld horen vragen als: hoe pas jij bij jouw organisatie? Wat maakt dat jij je daar thuis voelt? Maar ook, wat maakt dat je van je organisatie vervreemd voelt?
- **Ik als persoon.** Je professionele identiteit is niet gescheiden van wie jij bent als privépersoon. Wie je bent, neem je mee naar je werk als je impliciete cv.

Belangrijke vragen in dit verband zijn: wat heb je van huis uit meegekregen? Wat heeft je gevormd?

- **Wij als groep professionals.** Je maakt deel uit van verschillende groepen collega's met wie je samenwerkt. Elke groep waar je onderdeel van uitmaakt heeft informatie in zich over je professionele identiteit, zoals het antwoord op de vraag naar de manier waarop je je zelf in deze groep kwijt kunt. Of hoe die groep jou kleurt?
- **Ik als professional.** In dit veld gaat het om de vraag wie jij bent als professional, wat jij wilt toevoegen met jouw vak en wat jij goed werk vindt.

En nu weer terug naar de kern van professionele identiteit. Al deze vragen leveren kennis over het zelf. Maar bij elkaar opgeteld, en onderzocht wat over langere tijd in al die vier gebieden terug te vinden is, wat keer op keer weer laat zien wie jij wilt zijn, welke kleur jij hebt, juist dat maakt je professionele identiteit



STAY AT HOME!

3

De coronacrisis
als katalysator

Na deze beknopte uitleg over professionele identiteit zijn we toe aan ons tweede kernbegrip identiteitswerk. Het moge duidelijk zijn dat er door de crisis en door de veranderingen die we doormaken, in alle velden van professionele identiteit verschuivingen tot spanningen kunnen leiden, zoals:

- Is het gewoon *work as usual* of wordt er rekening gehouden met de gewijzigde omstandigheden (wij als organisatie)?
- Heb ik nu last of gemak van mijn introvertie? (ik als persoon)
- Kan iedereen wel in voldoende mate bijdragen nu we elkaar niet meer zien? (wij als professionals)
- Kan ik nog wel goed werk leveren volgens mijn norm? (ik als professional)

De crisis verleidt ons, of dwingt ons (dat zal voor de een anders zijn dan voor de ander) meer dan in 'normale' omstandigheden om jezelf opnieuw vorm te geven. Zo'n nieuwe context lijkt wat dat betreft op het starten in een nieuwe baan (ook al doe je werk al jaren).

Identiteitswerk is er nu meer dan anders en/of het is beter voelbaar. Overigens is identiteitswerk er niet alleen bij een crisis. Het is, zoals eerder gezegd, net als informeel leren, onderdeel van het werk. En met beide - zowel het informele leren als het identiteitswerk - mogen we blij zijn. Want als er geen identiteitswerk meer zou zijn - wanneer je je niet meer afvraagt: wie ben ik hier? Wie wil ik hier zijn? Hoe kom ik hier

beter tot mijn recht? Waarom laat ik dit gebeuren? Of vragen van gelijke strekking - in hoeverre ontwikkel je je dan nog? Sarah Tracy en Angela Trethewey (2004, p. 186) noemen dat wat ontstaat door een stevige portie identiteitswerk: "een crystallized self, een zelf dat veelzijdig is en 'sterker, mooier en productiever is voor een verscheidenheid aan doeleinden en ronduit beter dan een gewoner zelf.

Crisisverzueringen

1. Een crisis geeft je de kans om bepaalde patronen te doorbreken of dingen echt anders te doen in je werk. Heb jij dat nu ook, dat je ineens denkt: 'Ik ben echt iets anders gaan doen in deze nieuwe situatie. Volgens mij weet ik straks niet eens meer dat het voor de coronacrisis anders was!'
2. Mijn hele team zit nu naar mij te kijken, ik kijk naar mijn collega's, in hun slaapkamers en in hun drukke woonkamers, met poezen die op de tafel springen en kinderen die door het beeld huppelen, sommige collega's zien er echt anders uit zonder make up! Inmiddels weet ik hoe ik mezelf 'uit beeld' kan halen, maar het was een aardige confrontatie om mezelf dan in die rij te zien. Ik had er eigenlijk nooit zo over nagedacht, over wat ik van mezelf en van mijn (t)huis wil laten zien.

3. Ergens zijn het voor mij ook gouden tijden, om te experimenteren, nu de teugels en de bureaucratie iets minder strak zijn, ik zie soms synergie tussen projecten die samen komen in het online werken en ik zie mooie kansen.
4. Ik ben al weken niet meer op kantoor geweest en de organisatie voelt heel ver weg. Ik worstel ermee om me thuis te voelen in een organisatie waar ik niet meer fysiek ben.
5. Sommige mensen werken graag samen, anderen liever alleen. Veel keus heb je niet. Ik zit als 'samenwerker' meer alleen achter mijn laptop en moet elke dag echt zelf de dag starten. Misschien is het wel iets om trots op te zijn?!
6. Ik zie collega's zich terugtrekken uit teamsessies, werk uitstellen en afwachten, dat frustrereert me, en het maakt dat ik me afvraag: wat wil ik niet kwijt in ons team nu we thuis werken en hoe kan ik daarvoor zorgen?
7. Het valt me op dat sommige collega's mij opzoeken en dat ik anderen helemaal niet meer hoor. Dit verrast me. Door welke collega's word ik nu uitgenodigd en van wie hoor ik helemaal niets meer? Wat leert me dat eigenlijk over mezelf?
8. Werk, onderwijs, privé. Het loopt allemaal zo door elkaar en er moet zoveel. Vroeger was werk ook een plek om tot rust te komen van het gezin en het gezin een plek om tot rust te komen van werk. Waar vind ik nu de rust om gewoon te kunnen zijn?



4

Verdieping
op identiteitswerk

Eerste blik op identiteitswerk

We hebben er wat omheen gepraat, maar wat is identiteitswerk nu eigenlijk? Je zou kunnen zeggen dat identiteitswerk het scala aan activiteiten is dat individuen inzetten, en waarmee ze hun eigen betekenissen in de context van hun beroepen en organisaties “vormen, repareren, onderhouden, versterken of herzien”. (Alvesson, 2010; Alvesson & Willmott, 2002; Caza, Moss, & Vough, 2018). Ten tijde van crisis komt voor sommigen rust in dat identiteitswerk. Ze hadden het gevoel dat ze in hun werk wel heel hard hun best moesten doen om te zijn wie ze wilden zijn, om te blijven staan, om te gaan met tegenwerking of het continu werken aan jezelf. Die strijd, dat harde werken, is nu weggefallen. Bij anderen levert de crisis een toename aan identiteitswerk op, omdat ze senang waren bij hun werk, zichzelf daarin goed kwijt konden en nu bijvoorbeeld minder toegevoegde waarde voelen of te veel nieuwe spanningen ervaren die uit hele andere hoeken komt, zoals uit het gezin, door een kleinere werkomgeving, door gemis van vrienden en familie, sport, cultuur. Uiteindelijk komt het allemaal samen in je professionele identiteit: zowel in het ervaren van rust als het ervaren van onrust zit informatie.

Peter McInnes en Sandra Corlett (2012) schreven een mooi artikel om de rol die identiteitswerk heeft in het werkende bestaan van elke dag beter te doorgronden. We lichten het model eerst toe en vertalen het dan naar de huidige situatie. McInnes en Corlett stellen dat het eigenlijk zo is dat je elke dag in allerlei situaties en gesprekken bezig bent met het bevestigen of bevechten van je identiteit, soms door in te stemmen,

soms door af te weren, soms door je status te bevestigen en te laten weten dat jij echt wel iemand bent die belangrijk is in deze context. Soms ook door een ander de schuld te geven, door positie te kiezen of door jezelf te rechtvaardigen. Waar je in sommige situaties in rust kunt zijn, word je in andere meer uitgedaagd of gedwongen te handelen. Dat is dus ook meteen wat we zien in de nieuwe situatie waar leven in tijden van corona ons voor stelt.

In de figuur op de volgende pagina zien we sociale situaties uitgezet op twee assen: identiteitswerk kent een formele en een informele component. In formele zin gaat het over regels, afspraken, gewoonten. In de ene situatie zijn die regels forser dan in een andere. Tijdens ceremoniële bijeenkomsten zijn regels heel duidelijk. Neem bijvoorbeeld de herdenking op 4 mei op de Dam, dan is precies vastgelegd wie wanneer aan het woord is en hoe je je daar te gedragen hebt. Hoe meer ceremonie, hoe minder vrijheid. Aan de andere kant is er de informele component van identiteitswerk. Je vrij voelen is in het ene gezelschap gemakkelijker dan in het andere gezelschap. Het zijn niet altijd regels die ons aan banden leggen, maar ook de verwachtingen die je denkt dat anderen (over jou) hebben. Met de twee assen zien we verschillende verschijningsvormen van identiteitswerk (positie 1). Er zijn situaties waarbij er weinig ruimte is om iets van je identiteit te laten zien: je past je min of meer vanzelfsprekend aan. Denk even terug aan 4 mei-herdenking. Het is (voor de meeste mensen althans) prima om daar in het gelid te staan. Er zijn ook situaties waarin juist weinig regels en protocol is, waarin je het gevoel hebt dat



Naar McInnes and Corlett, 2012

Figuur 5. De verschillende posities van identiteitswerk

je volledig kunt zijn wie je bent en daarin ook wordt bevestigd (positie 4). In deze beide situaties is er weinig identiteitswerk te doen. In beide situaties ervaar je weinig druk. Daartussen zitten de vormen van identiteitswerk waarbij er echt werk te doen is. We noemen twee varianten:

- Je denkt dat je weinig keuze hebt, terwijl die er wel is (positie 2); McInnes en Corlett noemen dit *controlling identity work*.
- Je weet dat je keuzevrijheid hebt, maar je weet niet hoe die te benutten: wie ben ik eigenlijk en wie mag ik hier zijn? (positie 3); McInnes en Corlett noemen dit *negotiating identity work*.

Het interessante aan deze indeling in posities is dat het je bewust maakt van de vrijheid die je hebt en dat een beperkte vrijheid niet noodzakelijk slecht of spanningsvol hoeft te zijn. Soms wordt iets je opgelegd, soms onderhandel je en soms kun je volledig jezelf zijn en zie je jezelf daarin bevestigd.

Als we nog even aan de verhalen van de professionals terugdenken, herken je misschien het identiteitswerk dat ontstond bij sommigen. De een voelde zich vast zitten in een bepaalde manier van werken en heeft werk te doen om te ontdekken of de nieuwe manier past en welke keuzes er gemaakt kunnen worden. De ander had minder identiteitswerk te doen, voelde minder druk, omdat er voldoende vrijheid ervaren werd om zelf te beoordelen wat er nodig was en hoe bij te dragen.

Ruimte en vrijheid: een tussenstand

Wellicht is het je opgevallen, gaandeweg ons verhaal zijn de begrippen 'ruimte' en 'vrijheid' al een aantal keer gevallen. Het zijn begrippen die sterk verbonden zijn met professionele identiteit en identiteitswerk. We schreven eerder dat een sterke professionele identiteit je meer zelfsturing, veerkracht, wijsheid en excellentie oplevert. Immers als je beter weet waar je van bent of wilt zijn, scherper je kleur hebt gekozen, kun je beter je eigen koers kiezen, beter met veranderingen omgaan, beter zien wat er speelt en van daaruit optimaal bijdragen. Weet je beter wat er nodig is en kun je je beter aanpassen én jezelf blijven. Een sterke professionele identiteit geeft je vrijheid. Die vrijheid zit in jezelf en in de manier waarop je je context interpreteert en met die context omgaat.

Als identiteitswerk zich aan je opdringt, dan betekent dat waarschijnlijk dat er iets in je context gebeurt waardoor je als het ware opgesloten raakt. Je voelt je begrensd, onrecht aangedaan wellicht, niet begrepen, of in elk geval niet tot je recht komen. Je moet aan de slag om je eigen plek weer in te kunnen nemen, om meer ruimte en vrijheid te ervaren.

Identiteitswerk en crisis

En dan zitten we in deze coronacrisis... Beperking van ruimte en vrijheid is letterlijk aan de orde. Daartoe moeten we ons, of we dat willen of niet, verhouden.

Crisis is een begrip dat ook centraal staat in het werk van Erik Erikson (1968). En wanneer we zijn begrip van crisis wat beter

bekijken, zien we dat dit niet zover af ligt van onze ervaring in het hier en nu. Laten we er eens induiken. Wellicht heb je ooit zijn naam gehoord in relatie tot de fasen van ontwikkeling van identiteit: van vertrouwen, autonomie en initiatief (in de kindertijd), naar competentie en identiteit (als jongvolwassene), en dan via intimiteit, naar productiviteit en integriteit (als oudere). Het zijn niet die fasen waar we het over willen hebben, maar wel wat er in zo'n fase gebeurt. Want dat is waar crisis een rol speelt. Kenmerkend in elk van de fasen is dat er een uitdaging centraal staat, een spanning, een 'crisis', die je te overwinnen hebt om in een volgende fase terecht te komen. Als kind vaar je eerst volledig op 'vertrouwen', maar er komt een moment dat je je weg moet vinden tussen (zelf)vertrouwen en wantrouwen, om daarbij een diepgaander begrip van vertrouwen te ontwikkelen. Als dat gelukt is, dan ontstaat er een inzicht in 'vertrouwen' waar ook op het juiste moment wantrouwen onderdeel van uitmaakt. Het is dan geen spanningsveld meer waarbij je moet kiezen, maar de kwaliteit heeft zich tot een hoger plan ontwikkeld. Er is een diep weten wanneer je moet vertrouwen en wanneer wantrouwen beter op z'n plek is.

Maar die worsteling, die crisis die daaraan voorafgaat, kan ook (veel) minder harmonieus verlopen wanneer je bijvoorbeeld onvoldoende onderzoek doet naar je mogelijkheden of je te veel richt op wat anderen van je vragen. Voor Erikson is een crisis een belangrijk stap die de verbinding vormt tussen de mentale, cognitieve en persoonlijke ontwikkeling, het brengt je steeds op een hoger plan in je ontwikkeling. Het ervaren van onzekerheid en de worstelingen die we ervaren horen daarbij.

Een uitstapje naar deugden

Aristoteles (een Griekse filosoof, die leefde van 385-323 v.Chr.) zou dit vermoedelijk het ontwikkelen van *deugden* hebben genoemd (Aristotle, n.d.). Deugden, zegt hij, zijn gewoonten die we in de praktijk opdoen. Vertrouwen is zo'n deugd, maar bijvoorbeeld ook moed, eerlijkheid, wijsheid of tact. Als we die deugden regelmatig beoefenen, raken ze zo diep ingesleten dat het karaktertrekken worden, en dat, zo was hij van mening, leidt tot geluk. Zijn idee van geluk is dat je als mens door het goede te doen jezelf tot ontplooiing brengt, je potentieel ontwikkelt, het beste uit jezelf haalt en zo tot excellentie komt. Maar deugdzaam handelen brengt niet alleen jezelf geluk, je ontwikkelt er ook een gevoel van grootmoedigheid mee, waarmee je ook het welzijn en geluk van anderen steeds voor ogen houdt.

Er zit iets moois en iets lastigs aan dat deugdzaam handelen. Het lastige is dat er geen regels of voorschriften zijn voor het 'goede handelen'. Het mooie is dat je steeds weer opnieuw de vrijheid hebt om te kiezen wat een bepaalde situatie vraagt. Door het steeds opnieuw aan te gaan, te onderzoeken wat nodig is, ontwikkel je je deugden en weet je steeds beter wat het goede is om te doen. Je hoeft het overigens niet allemaal zelf uit te vinden, je kunt ook kijken wat iemand doet die erg goed is in wat jij nog wilt ontwikkelen (bijvoorbeeld iemand die veel moed laat zien). Leren door in de ervaring zelf te onderzoeken en leren van anderen.

Laten we aan de hand van een voorbeeld eens kijken hoe het gedachtengoed van Erikson en dat van Aristoteles op elkaar inwerken.

Naomi vertelt: "Ik had mezelf er al eerder op betrapt dat die zoomvergaderingen me enorm ergerden. Steeds die eindeloze monologen over onderwerpen waarvan de urgentie inmiddels wel wat ter discussie had mogen staan. De vanzelfsprekendheid waarmee alles maar gewoon door moet gaan. Normaal gesproken zou ik er – meestal met iets luchtigs – wat van hebben gezegd maar nu hield ik mijn mond en deed ik van tijd tot tijd gewoon mijn duit in het zakje.

Misschien ergerde mij dát nog wel het meest: dat ik mijn mond hield, niet ingreep in een situatie die niet goed was. Ik was mezelf een beetje kwijtgeraakt, normaal deed ik dat toch anders?!

Toen ik daar met iemand over in gesprek was, realiseerde ik me in een flits dat ik me in deze nieuwe situatie met alle ingewikkeldheid had laten leiden door een stem van vroeger, de stem van mijn moeder die zei: 'Als het complex is, maak het dan niet moeilijker dan het al is'. En dat is precies wat ik was gaan doen. De grote schok van de crisis had me teruggebracht naar vroeger, toen die stem nog zo luid en duidelijk klonk. Weg was mijn assertiviteit. Dat ik mezelf niet kon zijn, dat maakte me zo in de war."

In dit verhaal draait het om assertiviteit, die onder druk van de crisis uit balans is gegaan. Maar er wordt ook iets anders zichtbaar: namelijk 'zorgvuldigheid' in de bijdrage die ze wil leveren. Naomi voelt het verlies van de ene kwaliteit, maar niet de inzet van de andere kwaliteit. Doordat de oude boodschap zo hard doorklinkt en zoveel frustratie oproept ('daar was ik toch overheen, hoe kan ik daar nu weer in belanden'), gooit ze als het ware het kind met het badwater weg en onderzoekt ze niet de kwaliteit die ze wel inzet.

Ze kreeg het inzicht dat ze - door gehoor te geven aan een oude boodschap - zich de vrijheid had ontnomen om - ook in complexe situaties - zichzelf te kunnen laten zien. Een mooi startpunt om weer vrijer te worden en haar kwaliteiten weer in te zetten.

Naomi heeft beide kwaliteiten in zich. In hun gulden midden en in onderlinge combinatie leveren 'zorgvuldigheid' en 'assertiviteit' een scala aan mogelijkheden, ook als een situatie complex is.

Nu krijgt iedereen tijdens zijn ontwikkeling boodschappen mee, vaak zijn die ondersteunend, soms zijn ze lastig, daar moet je je toe verhouden en er een eigen weg in vinden op weg naar je eigen ruimte en vrijheid. Heftige gebeurtenissen kunnen je terugbrengen naar vroeger, je reageert weer als vroeger waarmee je je klem kunt zetten. Nu is dit is maar één verschijningsvorm van 'jezelf klemzetten'. Verderop bespreken we andere reacties op de crisissituatie.

Het werk van Erikson en de deugdenleer van Aristoteles vullen elkaar mooi aan. De een legt de crisis bloot en laat zien dat je door het uitwerken van de spanning je ontwikkeling op een hoger plan brengt. De ander leert dat deugden altijd een gulden midden hebben, kunnen doorschieten en hun kracht verliezen. Komen kwaliteiten onder druk, bijvoorbeeld door de spanning van de crisis, dan ontstaat er een gevoel van onvrijheid, van niet beheersen en overzien van de eigen keuzes. Het gevoel gedwongen te worden, doordat bepaalde mogelijkheden lijken te zijn afgesneden en anderen worden opgedrongen. Door spanning rond de twee deugden op te lossen krijg je weer vrijheid. En door het oplossen van de spanning ontwikkel je de wijsheid en excellentie, die we ook in ons onderzoek in Mijn Binnenste Buiten (2019) als typische kenmerken van mensen met een sterke professionaliteit vonden.

Het zal opgevallen zijn dat we 'kwaliteiten' en 'deugden' door elkaar gebruiken. Strikt genomen zijn er vast verschillen tussen beide begrippen. Die laten we hier maar voor wat die zijn. Ons gaat het er vooral om een vorm van verwantschap te tonen tussen het werk van Erikson en dat van Aristoteles en om te laten zien dat een deugd een handelingsperspectief in zich bergt dat verrijkend is voor de inzet van je professionele identiteit, jouw kleur, jouw wolk van kenmerken en kwaliteiten.

Op de interessante verbinding tussen deugden en professionele kleur komen we verderop terug.

Aan deze korte toelichting kan natuurlijk veel toegevoegd worden:

- Bijvoorbeeld dat in geval van corona de spanning ontstaat door 'de situatie voor corona' versus 'de situatie tijdens corona', maar spanning kan natuurlijk ook ontstaan door een nieuwe baan ('de situatie in je oude baan' versus 'de situatie in je nieuwe baan'), of door een gebeurtenis.
- In het klein spelen conflicten tussen deugden heel vaak. Dat komt simpelweg om dat je over meerdere kwaliteiten beschikt, die soms met elkaar in conflict zijn, waardoor je tot een keuze wordt gedwongen. Argyris en Schön (1997) beschrijven dit mooi in de spanning tussen wat je denkt te doen (espoused theory) en wat je daadwerkelijk doet (theory in use). Die twee kunnen om die reden nooit helemaal bij elkaar komen.
- Verstoringen in de ontwikkeling van onze identiteit, waarbij ook boodschappen van ouders een rol kunnen spelen, kunnen een blijvende strijd opleveren. Dat blijkt uit onderzoek dat Marcia (1966) deed naar aanleiding van het werk van Erikson. Deze ontwikkelingsstoornissen zijn uitvergroete vormen van identiteitswerk. Dat is niet de spanning en niet het soort identiteitswerk waaraan we hier refereren.



Aan de **slag**

Tot zover de theorie en de voorbeelden. Maar hoe ga je ermee aan de slag? De spanning(en) die in deze crisistijd voelbaar zijn, vormen er een goede ingang voor.

In deze paragrafen richten we ons direct tot de mensen die ermee aan de slag willen. We vertrouwen erop dat we daarmee ook aan de intermediair, de coach of begeleider een handreiking bieden om het gesprek te voeren. We nemen je in drie stappen mee in je eigen stukje onderzoek. De eerste stap is bedoeld om je, aan de hand van de verhalen uit het begin van deze paper, te helpen een 'haakje' te vinden om jouw verhaal aan op te hangen, met verkennende vragen die verschillende aspecten van de crisis belichten. In de tweede stap pakken we de deugdenleer van Aristoteles erbij, waarmee je je verhaal verder kunt onderzoeken. Je gaat hierbij op zoek naar de twee deugden die bij jou misschien wel onder druk staan of uit balans zijn. En tot slot laten we je zien hoe je de uitkomst daarvan kunt verbinden met jouw professionele identiteit.

Stap 1 – eerste verkenningen

Terug dus naar de verhalen. Wat lezen we erin? In het eerste verhaal was duidelijk dat juist het contact in het vak zo belangrijk werd gevonden. Digitaal werken gaat ten koste van juist dat aspect waarom je je vak gekozen hebt. Dat zorgt voor een fundamentele ontregeling. In de gezamenlijke invulling van het vak is weinig meer bij het

oude. Is het je vak nog wel?

- Welke bijdrage (aan de maatschappij, je collega's of klanten) kun je nu juist wel of juist niet leveren?
- Waar botst het nu in je werk en welke waarden/opvattingen, patronen, verlangens gaan daarachter schuil?
- Wanneer voel je je (niet) uitgenodigd in het contact?

De crisis geeft sommigen juist meer van dat waarvan voor de crisis misschien wel te weinig was. Zo ontstaat er ruimte in de agenda, omdat er overleggen geannuleerd of ingekort worden. Je wordt niet meer afgeleid door allerlei collega's met hun verhalen, verzoeken en vragen. Niemand ziet je thuis en het lijkt of je meer zelf kunt bepalen wat je doet en hoe je je dag indeelt. Zeker als je projecten voorlopig op de lange baan worden geschoven. Ineens is er verlangen: 'wat als...!'

- Wat valt er bij jou weg wat opluchting veroorzaakt? Geeft die opluchting zicht op iets wat eigenlijk heel fundamenteel is voor jou, of is het simpelweg wel even fijn zo?
- Van welke patronen in deze groep of organisatie had je vermoedelijk last? Wat hield het in balans en is dat nu ook veranderd?
- In hoeverre verbind jij je taken aan impliciete verwachtingen op dit moment? Is er iets veranderd in het afleggen van verantwoording?

Het tweede verhaal gaat over de professionele verbinding tussen verleden, heden en toekomst? Als er iets ingrijpends gebeurt in je werk, in je loopbaan, komen oude patronen naar voren. Het neemt je terug naar belangrijke life events. De reset die je ervaart, doet je wellicht denken aan een ander moment in je persoonlijke geschiedenis. Die gaan over vechten of vluchten of het aangaan van de moeite. De pijn en het verdriet die je voelt van vroeger versterken je onrust in deze tijd.

Het kan even duren voordat je door hebt dat je in oude patronen stapt. Dat oude is namelijk ook bekend terrein, want een deel van je zelf. Maar als je op het spoor van de herhaling van oude patronen bent, kan de nieuwe situatie je verdieping bieden op persoonlijke vraagstukken die je al lang meedraagt.

- Als je even wat afstand neemt, herken je dan wellicht oude patronen waar je ingestapt bent? Uit welke periode herken je ze? Wat triggerde dit oude gedrag?
- Hoe heb je het destijds opgelost of ben je eruit gekomen? Welke boodschappen of conflicterende waarden staan nu in de weg?
- Waar verlang je naar en waar moet je nu niet aan denken? Waarin ligt nu je uitdaging?

Het derde verhaal gaat over het onvermogen dat je ontmoet, het gevoel niet capabel te zijn; er zijn te veel nieuwe kwaliteiten nodig om iets te doen waar je vroeger gewoon goed in was. Voor de crisis was je een kei in je vak,

een sterke professional. Je wist van de hoed en de rand, welke kennis en vaardigheden je moet inzetten in welk proces, hoe je iets voor elkaar moest krijgen. Maar bij deze crisisonregeling staat veel van die kennis op z'n kop. Ben ik nog goed en goed genoeg om op deze manier mijn werk uit te voeren?

- Welke vakkennis of skills kun je nu niet kwijt? Welke expertise wordt nu letterlijk niet gezien?
- Wat wordt gevraagd waarin je je niet thuis voelt? Waarom heb je je dit nooit eigen gemaakt?
- Welke opvattingen over goed werk heb jij? Welke komen nu niet tot hun recht? Hoe streng ben je daarbij voor jezelf?

Tot zover de eerste verkenningen. Zie je een patroon ontstaan in je antwoorden? Springt iets op de voorgrond, dan is dat wellicht materiaal om in de volgende stap mee aan de gang te gaan.

Stap 2 – de deugden in jouw verhaal

We delen de ervaring van de crisis. We zitten er allemaal middenin. Toch heeft iedereen er zijn eigen verhaal in. De vragen bij de verhalen waren een eerste opstapje, een verkenning van wat het jou gedaan heeft. Tijd voor nader onderzoek. Daarvoor gaan we terug naar het verhaal over

de deugden.

Nog even samenvattend: een deugd, zo houdt Aristoteles ons voor, is een gewoonte die we in de praktijk opdoen, die we zo kunnen ontwikkelen dat het een karaktereigenschap wordt, een houding waarmee je het goede kunt doen, niet alleen het goede voor jezelf maar ook voor je omgeving. Dat ontwikkelen van deugden doe je door in elke situatie opnieuw te zoeken naar 'het juiste midden' (de gulden middenweg). Geen rekenkundig midden overigens, maar iets dat zich - afhankelijk van de situatie - op de lijn tussen de twee uitersten bevindt. Zo ligt de moed tussen lafheid en onverschilligheid. Wat in de ene situatie moedig is, is dat in een andere niet: soms spring je in het water om hulp te bieden (en handel je meer 'richting overmoedig'), in een andere situatie is 112 bellen passender (meer 'richting laf'). Naarmate je dat gulden midden gemakkelijker kunt vinden, ontwikkel je moed als karaktertrek.

En dan nu jouw verhaal

De crisis heeft voor ontregeling gezorgd. Maar die ontregeling kan twee verschillende bronnen hebben. Je voelt je ontregeld omdat je iets bent kwijtgeraakt, waarmee je zo vertrouwd was, iets wat zo bij je paste, waarmee je zo goed je kleur kon laten zien (zoals snel schakelen met mensen om vraagstukken aan te pakken).

Of je kunt je ontregeld voelen omdat de crisis je juist iets gebracht heeft waarvan je merkte dat je dat miste in je dagelijkse werk (zoals rust en ruimte om keuzes te maken).

De ontregeling is dan een opluchting. Misschien herken je beide wel.

Een nieuwe balans bij winst en verlangen

Laten we eerst eens de situatie onderzoeken waarin de crisis je winst heeft gebracht: het inzicht dat je eigenlijk steeds iets gemist hebt; iets waar je *deep down* eigenlijk naar verlangd hebt, word je nu door de crisis op een presenteerblaadje aangeboden. Dat verlangen roept handelen op dat verrassend goed bij je blijkt te passen, waar je goed mee uit de voeten kunt en dat daarmee aan een kwaliteit van jou appelleert, of in termen van Aristoteles, aan een deugd. Welke deugd zou in jouw situatie in het spel kunnen zijn? Misschien schiet je meteen iets te binnen. Mocht je het nu niet zo gemakkelijk vinden daar woorden aan te geven, dan helpt het overzicht met deugden in de bijlage je wellicht.

Nu is het inzetten van deze kwaliteit voortgekomen uit een radicale breuk met de vertrouwde werkelijkheid. Maar toen je werk nog 'regulier' was, lagen er ook deugden die je handelen bepaalden. Nu is het goed denkbaar dat je door je verlangen naar bijvoorbeeld meer ruimte en rust (misschien hoort daar de deugd 'aandacht' bij, of 'traagheid', of 'ontspannenheid'), minder oog hebt gekregen voor wat je inbracht aan kwaliteiten toen je nog zo 'gewoon aan het werk was'. Het zou zo maar kunnen dat je een kwaliteit van jezelf hebt overbelast; dat je 'doordraafde' en over het hoofd zag dat je wellicht ook 'doorschoot'. Maar in die kwaliteit waar je nu minder oog voor hebt, zit ook een deugd van

jou. Wanneer je met terugwerkende kracht daarvan niet meer zo het 'goede' kunt zien, is er vermoedelijk sprake van een doorgeslagen vorm, een deugd uit balans, maar nog steeds een deugd.

Welke deugd (van voor de crisis) verdient het om te herwaarderen?

Je hebt nu twee deugden te pakken, bijvoorbeeld 'ontspanning' en 'ondernemerschap'. De eerste is door de crisis in al zijn helderheid naar boven gekomen doordat het afgelopen aan een kennelijk verlangen of behoefte, de andere was voor de crisis zichtbaar in je handelen, maar door het genieten van het nieuwe, misschien wat uit zicht geraakt als kwaliteit. De zoektocht rond de crisis vraagt om onderzoek naar beide deugden. Immers het oplossen van de spanning tussen beide ligt aan de basis van je ontwikkeling: je hebt steeds beide tot je beschikking, vrijheid ontstaat wanneer je in beide kunt bewegen en ze allebei kunt inzetten bij de afweging die je steeds maakt om het goede te doen: voldoende ondernemerschap en voldoende ontspanning. Jij bepaalt in elke situatie welke deugden je wilt inzetten en in welke verhouding en wat dus voor elk deugd apart het juiste midden is.

Een nieuwe balans bij verlies

Dan de andere situatie: die waarin de crisis je verlies en daardoor spanning heeft gebracht. Je hebt een kwaliteit van jou, een van jouw deugden, in de nieuwe situatie niet goed meer kunnen inzetten, waardoor je je in zekere zin

wat bent kwijtgeraakt. Misschien kun je met het thuiswerken niet meer zo gemakkelijk met anderen afstemmen, terwijl je dat nu juist zo goed kon en er energie uit putte om in een vroeg stadium veel mensen bij je plannen te betrekken.

Welke deugd is in jouw spannende situatie niet tot z'n recht gekomen door de crisis?

Mocht je verlies ervaren, dan is die eerste deugd waarschijnlijk niet zo moeilijk te vinden, de vraag is wat nu de tweede deugd is die de spanning mee veroorzaakt? Wat zie je jezelf nu doen, waar je door de situatie als eerste naar grijpt. Waar ben je dus op teruggevallen?

Bijvoorbeeld, omdat je onvoldoende kon 'afstemmen, aanvoelen en verbinden', ben je in de modus van het 'doorpakken' gestapt. Dit is immers waar je ook goed je weg in vindt, waarin een kwaliteit van jou 'verpakt' zit. Misschien deed je het ook wel onbewust in de hoop dat iedereen dat wel zou snappen en er ook wel waardering voor zou kunnen opbrengen dat je niet in besluiteloosheid bent blijven hangen, maar dat doorpakken werd door sommigen als drammerig gezien. 'Daadkracht' zou wel eens de deugd kunnen zijn die je nogal (of te) sterk hebt ingezet.

Als je naar jouw situatie kijkt welke deugd ben je meer gaan inzetten? Wat zet je in als je gewoonte doorbroken wordt en datgene waar je je goed in voelde niet meer kwijt kunt?

Je hebt opnieuw twee deugden in beeld gekregen (bijvoorbeeld 'organisatiesensitiviteit' en 'daadkracht') die door de crisis in een spannende verhouding tot elkaar zijn gekomen. Je zou - in termen van Aristoteles - ook kunnen zeggen dat je voor elk beide niet meer het juiste midden kon vinden. De deugden hebben wellicht ook hun samenhang verloren. 'Verlies aan verbinding' is in de plaats gekomen van 'gevoeligheid' en 'drammerigheid' heeft de plaats in genomen van 'daadkracht'. Anders gezegd, je hebt (veel) te weinig gelegenheid ervaren om gevoeligheid te laten zien; tegelijk was (veel) te veel daadkracht. Dat gaat ten koste van de kleur die je graag wilt laten zien. Met dit inzicht kun je op verkenning: hoe kun je beide deugden weer onderdeel uit laten maken van je professionele identiteit en in een nieuwe balans brengen, één die recht doet aan jou. Op weg naar een nieuw evenwicht dat belangrijk is voor jouw welzijn en geluk.

Stap 3 – door naar professionele identiteit

Door een spannende situatie te onderzoeken heb je zicht gekregen op de kwaliteiten (deugden) die in het geding waren. Door op zoek te gaan naar een manier waarop je ze, meer in balans met jezelf, kunt inzetten, creëer je meer vrijheid en vergroot je je handelingsrepertoire. Met deze opbrengst in handen kun je nog een stap verder

In de loop van de eeuwen zijn er vier deugden die een speciale rol hebben gekregen: 'wijsheid', 'maat', 'moed' en 'rechtvaardigheid'. Ze worden de deugden genoemd waar het om draait, waar alle andere deugden in zekere zin van zijn afgeleid. De gedachte hierachter is dat een deugdzaam mens over de wijsheid beschikt om te bepalen wat er in een situatie aan hand is, moedig genoeg is om in actie te komen, maat weet te houden en recht wil doen aan alle betrokkenen. Vind je het echt moeilijk om te bepalen wat goed is om te doen, dan zouden deze vier je wellicht een richting kunnen wijzen.

gaan door jouw kwaliteiten of deugden tegen de velden van je 'zelf' aan te leggen: wanneer herken je ze in je leven, zie je ze ook terug in de organisatie waarvoor je gekozen hebt, hoe speelt het een rol in je vak en hoe zet je die in ten behoeve van teamwerk? We zijn nu weer terug waar we de paper mee begonnen: bij je professionele identiteit die de verbinding vormt van wie je bent, het vak dat je uitoefent en de context waarbinnen je dat vormgeeft. Door je deugden op deze manier te verkennen, kom je meer te weten over hoe ze jou kleuren. Als hulp hebben we per veld twee vragen geformuleerd:

Ik als persoon

- Op welke momenten in je leven speelde de kwaliteit?
- Wie spelen rond deze kwaliteit een belangrijke rol?

Wij als organisatie

- Hoe zit het met de waarden van je organisatie ten opzichte van de kwaliteit?
- Maakt het je meer of minder thuis voelt in je organisatie?

Wij als professionals

- Hoe speelt de kwaliteit bij de wijze waarop jouw team naar 'goed werk' kijkt?
- In hoeverre is de kwaliteit van invloed op de manier waarin je committeert aan je team?

Ik als professional

- Waar levert de kwaliteit vraagstukken of dilemma's op in de beoefening van je vak?
- Welke valkuilen zitten er aan de kwaliteit vast?

Wat we in deze drie stappen hebben willen laten ervaren, is dat een serieuze verkenning van de veranderingen die de crisis met zich meebrengt (stap 1), een patroon bloot kan leggen (stap 2) waarbij je deels verliest en deels wint aan kwaliteiten. Daarbij is het niet altijd gemakkelijk te kijken naar beide zijden van de medaille. Maar juist in die spanning tussen twee elementen, tussen twee deugden zit het echte werk. Vervolgens is het fijn de gevonden rust

en ruimte ook weer te verankeren in je professionele identiteit (stap 3). Het werken aan professionele identiteit zoals we in stap 3 doen is overigens ook een onderdeel van identiteitswerk. Immers het werken aan identiteit is "het scala aan activiteiten dat je inzet om je eigen betekenis in de context van je beroepen en organisatie te "vormen, repareren, onderhouden, versterken of herzien".



6

Besluit

'Crisis' vormt een vast onderdeel van ieders ontwikkeling. In allerlei varianten, groot en klein, spannend en minder spannend, dagen ze je uit stappen te maken en te bepalen wie je wilt zijn, je professionele identiteit verder vorm te geven. Een crisis dwingt je steviger te staan, daagt je uit je kleur opnieuw te onderzoeken.

Er zijn meerdere redenen en meerdere momenten dat mensen sprongen maken in hun identiteit, door een andere baan, een burn-out, een ontwikkeling thuis, het gevoel dat je nog niet op je plaats zit. Het identiteitswerk, dat in deze paper centraal heeft gestaan, is ontstaan door de coronacrisis, niet door een sprong in de eigen ontwikkeling, maar door de schuivende panelen in de wereld om ons heen. De crisis dwingt ons tot keuzes of nodigt ons uit. Het vanzelfsprekende is verdwenen, houvast en routine ook. Hoe deze sprong, deze ontwikkeling, deze uitdaging aan te pakken is een vraagstuk waar wel handreikingen voor te geven zijn, maar wat zich niet zo vanzelfsprekend laat oplossen. Daar is een helpende hand van harte welkom. De ene professional zoekt dat zelf op, de ander heeft niet meteen door wat er aan de hand is en waar de spanning vandaan komt. We hopen met dit white paper de dynamiek wat toegelicht te hebben en handreikingen te hebben gegeven om ermee om te gaan. We hopen ook dat niet alleen individuele professionals ermee aan de slag gaan of elkaar opzoeken, maar dat het ook professionals, die zich bezighouden met leren en ontwikkelen in organisaties, ervan bewust maakt dat hier werk aan de winkel

is, dat het is nu bij uitstek een tijd om identiteitswerk te ondersteunen.

De crisis is een uitdaging om te leren, om te ontwikkelen, om tot transformatie te komen. De aanloop is ongetwijfeld niet voor iedereen positief. Maar hoe dan ook biedt de crisis een uitdaging om verder te komen in het vormen van professionele identiteit. Ook als de crisis voorbij is, is dat winst!

Referenties

- Aristotle. (n.d.). *Nicomachean Ethics*. (R. Crisp, Ed.). Oxford: Cambridge University Press.
- Baumeister, R. F. (1999). Self-concept, self-esteem, and identity. In *Personality: Contemporary theory and research* (pp. 246–280).
- Baumeister, R. F. (2011). Self and identity: a brief overview of what they are, what they do, and how they work. *Annals of the New York Academy of Sciences*, (Perspectives on the Self), 48–55.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology*. New York: Dover Publications Inc.
- Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(5), 551–558.
- McInnes, P., & Corlett, S. (2012). Conversational identity work in everyday interaction. *Scandinavian Journal of Management*, 28(1), 27–38.
- Ruijters, M. C. P. (red). (2015). *Je Binnenste Buiten, over professionele identiteit in organisaties*. (M. C. P. Ruijters, Ed.). Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M. C. P., Van Luin, G. E. A., & Wortelboer, F. Q. C. (red). (2019). *Mijn Binnenste Buiten. Werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Management Impact.
- Schön, D. A., & Argyris, C. (1997). *Organizational learning: a theory of action perspective*. San Francisco: Jossey-Bass
- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Gollledge, J., & Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 308–333.
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121–143.

Auteurs

Elly van den Berg heeft altijd in en om het onderwijs gewerkt als onderwijsontwikkelaar en -adviseur, op dit moment op de Christelijke Hogeschool Ede en als ZZP'er rond meer open onderwijs en professionele identiteit. In haar promotietraject richt ze zich op het ontdekken van zingeving in het werk om professionele identiteit van docenten en studenten te versterken.

Marjan Besemer werkt sinds 2012 als adviseur leren en ontwikkelen bij het Expertisecentrum William Schrikker. Zij adviseert over leer- en ontwikkeltrajecten aan organisaties voor jeugdbescherming en jeugdreclassering. Marjan werkte eerder als manager in de maatschappelijke opvang en als docent en programmamanager bij Hogeschool inHolland.

Jeanette de Korte werkt als docent en supervisor aan de Opleiding Theologie aan de Christelijke Hogeschool Ede. Werken met zin(geving) is een thema dat zowel in de opleiding alsook in haar bedrijf een centraal staat. In de hogeschool investeert zij tevens in de professionele ontwikkeling van collega's en van teams.

Gerritjan van Luin is in diverse functies werkzaam geweest in het voortgezet onderwijs, als leraar, conrector, rector, bestuurder. Sinds 2016 werkt hij als zelfstandig coach, adviseur, interim-manager, docent van masteropleidingen en toezichthouder. Gerritjan is is redacteur van het tijdschrift De Nieuwe Meso, vakblad over onderwijs en leiderschap.

Manon Ruijters werkt als adviseur op het gebied van leren en ontwikkelen, professionaliteit en organisatieontwikkeling vanuit haar thuishaven Good Work Company. Sinds 2011 is zij werkzaam als lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen en sinds 2017 als hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU.

Ingeborg Weltevrede werkte achtereenvolgens als persvoorlichter, projectleider vernieuwing digitale communicatie en senior communicatieadviseur voor ruimtelijke ordening bij de provincie Zuid-Holland. Sinds een aantal jaren werkt ze als veranderbegeleider, (team-)coach en procesadviseur ter ondersteuning van opgaveteams en vakgenootschappen

Bijlage

Er zijn op het web allerlei lijsten te vinden met deugden. Deze is overgenomen van <https://www.rechtsethiek.nl/2010/09/overzicht-met-deugden.html>. Het is een fijn houvast in je onderzoek naar deugden. Maar voel je niet bezwaard er nieuwe aan toe te voegen.

Aandacht
Aangenaamheid (7)
Actief
Assertiviteit
Avontuurlijkheid
Barmhartigheid
Begrip
Behulpzaamheid
Bescheidenheid
Betrouwbaarheid
Consciëntieusheid (7)
Creativiteit
Dankbaarheid
Dienstbaarheid
Discipline
Doelgerichtheid
Doorzettingsvermogen
Echtheid
Eenheid
Eerlijkheid
Eerzaamheid

Energiek
Enthousiasme
Extraversie (7)
Flexibiliteit
Fouten maken
Geduld
Gelatenheid
Geloof (5)
Geloofwaardigheid
Gematigdheid (1) (6)
Gevatheid (6)
Grondigheid
Grootsheid (6)
Hoffelijkheid
Hoop (5)
Hypocrisie
Idealisme
Ijver
Integriteit
Juiste eerezucht (6)
Liefde (5)
Loyaliteit
Maat (1) (6)
Matigheid (1) (6)
Mededogen
Meelevendheid
Mildheid
Moed (3) (6)
Morele grandeur (6)

Morele verontwaardiging (6)
Naastenliefde
Nederigheid
Ontspannen (7)
Onthechting
Ontvankelijkheid
Onverschilligheid
Oordeelsvermogen
Openheid (7)
Oprecht
Oprechtheid
Orde
Ordelijkheid
Rechtschapenheid (4) (6)
Rechtvaardigheid (4) (6)
Reinheid
Rekening houden met anderen
Respect
Samenwerking
Schaamtegevoel (6)
Stabiliteit
Standvastigheid (3) (6)
Sterkte (3) (6)
Tact
Toewijding
Traagheid
Uitmuntendheid
Vastberadendheid
Vasthoudendheid (3) (6)

Verantwoordelijkheid
Verdraagzaamheid
Vergevingsgezindheid
Verstandigheid (2) (6)
Vertrouwen
Volhardendheid
Voorzichtigheid (2) (6)
Vredelievendheid
Vreugde
Vriendelijkheid (6)
Vrijgevigheid/royaliteit/royale vrijgevigheid (6)
Waarachtigheid (6)
Wijsheid (2) (6)
Zachtmoedigheid (6)
Zelfbeheersing (1) (6)
Zelfdiscipline
Zelfmanagement
(Zelf)vertrouwen
Zorgzaamheid
Trouw

(1) Een mogelijke vertaling voor **σωφροσύνη (sōphrosynē)**, één van de kardinale deugden)

(2) Een mogelijke vertaling voor **φρόνησις (phronēsis)**, één van de kardinale deugden)

(3) Een mogelijke vertaling voor **ανδρεία (andreia)**, één van de kardinale deugden)

(4) Een mogelijke vertaling voor **δικαιοσύνη (dikaiosynē)**, één van de kardinale deugden)

(5) Eén van de Theologische deugden van Thomas van Aquino

(6) O.a. door Aristoteles genoemd in de Ethica Nicomachea

(7) Eén van de big-five karaktertrekken

Link

- Trouw Dossier: een voortreffelijk leven, Trouw, 18 januari 2008 (en verder)