



Professionals binnen de kinderopvang worden overladen met nieuwe ontwikkelingen. Ontwikkelingen die voortkomen uit hun vak, veranderingen in de organisatie, maatschappelijke invloeden. Het is niet makkelijk je binnen al die invloeden staande te houden en het ‘goede werk’ te leveren. Werken aan professionele identiteit kan helpen, vindt Manon Ruijters, hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. | Walter Hardenberg

Leren dansen

HET BELANG VAN PROFESSIONELE IDENTITEIT

in de regen



Waarom boeit het onderwerp professionele identiteit je zo?

Manon: 'Mijn vak is leren en ontwikkelen, dus ook organisatieontwikkeling. Het boeit me om professionals te versterken en lerende organisaties beter van de grond te krijgen. Organisaties proberen hun interne trainingen of opleidingen goed en zorgvuldig in te richten, maar je ziet daarbij een merkwaardig verschijnsel. Er is altijd slechts een beperkte groep beroepskrachten die informatie goed oppakt, precies doorgrondt wat de bedoeling is en zich de nieuwe informatie eigen maakt. Terwijl het overgrote deel, zo'n 70 procent, even "iets" doet met nieuw vergaarde kennis en daarna gewoon alles weer laat voor wat het is.'

'Dit fascineert me. Wat maakt nu dat de één het oppakt en de ander niet? Het kan niet alleen met het leren zelf te maken hebben. Het moet iets te maken hebben met aangereikte kennis die echt betekenisvol en van waarde is. Met als gevolg dat je er iets mee wilt doen. "Hier kan ik niet omheen, dit past bij mij!" Pas dan internaliseer je nieuwe kennis, ga je ermee aan de slag en verander je daadwerkelijk van gedrag. Dan heb je niet alleen leuke, nieuwe kennis opgedaan, maar beïnvloedt het echt wie je bent als professional.'

Essentie van het vak

'Er zit waanzinnig veel professionele kennis in organisaties. Maar als je mensen binnen grote organisaties vraagt: "Noem een aantal sterke professionals in je organisatie", dan krijg je hooguit een lijstje van drie tot vijf personen. Dit kan toch niet waar zijn? Hoe zit het dan met de rest van al die professionals? Waar blijven zij? Ik denk dat veel professionals zichzelf zijn "kwijtgeraakt". Ze hebben in de loop der

tijd zoveel over zich heen gekregen, moesten zoveel leren en beheersen, dat ze ergens vergeten zijn zichzelf te betrekken bij al die ontwikkelingen. Wie ze zelf zijn en wat de omgeving van ze vraagt, hebben ze niet geïntegreerd in hun professionele identiteit.'

'Dit verzwakt het professionele systeem binnen organisaties. Als je dan zulke organisaties binnenstapt, gaan gesprekken altijd over "gedoe", nooit over het vak. En al helemaal niet over hoe mensen in hun vak staan. Ik begin lezingen weleens met de vragen: "Wat vind je de essentie van je vak, wat is voor jou superbelangrijk?" Dan merk je dat mensen weer tot leven komen als ze daar vijf minuten met elkaar over van gedachten wisselen. Opeens gaat er weer bloed stromen. Deze vragen raken namelijk hun professionele identiteit en kern als beroepskracht.'

Kun je voor ons het begrip professionele identiteit beschrijven? Welke betekenis heeft dit jou?
'Ik denk dat professionele identiteit het hart is van iedere professional, de kern van wat jou kleur geeft. Wie ben jij echt in de kinderopvang, als pedagogisch medewerker? Dus je hebt niet alleen een vak, je bent ook echt iemand in functie. Uiteindelijk gaat het erom dat je weet of ontdekt wat je wilt in het vak, waar je passie zit en hoe je daar verbinding mee blijft maken. Het gaat om "goed" willen zijn in je vak en dit met overtuiging uitoefenen. Erin leren "dansen", ongeacht de omstandigheden. Of zoals Vivian Greene zo mooi omschreef: "Life isn't about waiting for the storm to pass, it's about learning dancing in the rain.'"

Jonge mensen kiezen vaak voor een vak dat aansluit bij hun persoonlijke identiteit. Op basis daarvan kiezen ze een beroep, bijvoorbeeld pedagogisch medewerker in de kinderopvang. ➤

➤ *Veel pedagogisch medewerkers hebben in het verleden voor hun beroep gekozen omdat het verzorgen van jonge kinderen goed bij hun persoonlijkheid past, maar vervolgens zie je nu een verandering van zorg naar mede-opvoeder, mede-ontwikkelaar. Dat is voor een deel fundamenteel anders. De vraag voor velen is dan ook: 'Past mijn vak nog wel bij mijn persoonlijke identiteit?'*

'Het kan zijn dat je op een bepaald moment een beroep kiest dat naadloos aansluit bij je persoonlijkheid. Het kan gebeuren dat vervolgens het beroep een enorme ontwikkeling doormaakt, waardoor je jezelf moet forceren en je op een bepaald moment eerlijk moet zeggen: "Ik begrijp dat mijn beroep deze ontwikkeling doormaakt, maar het past niet meer bij mij." Dit is een ingrijpend gebeuren dat direct de basis raakt van het "zelf", en al je competenties en vaardigheden.'

Ergens bij willen horen

'Je kunt dit ook anders formuleren. In het "zelf" zit een ik-deel en een wij-deel. Het ik-deel heeft de neiging tot separatie en wil anders zijn dan anderen. Het wij-deel heeft de neiging tot identificatie. Het zoeken is naar een middenweg. Met de keuze voor een nieuw beroep wil je ergens bij horen (wij-deel), maar je zoekt ook naar iets wat goed bij je past (ik-deel). Als je vak inhoudelijk heel anders wordt, groeien die twee uit elkaar. Het is de vraag of je je daartoe nog wilt verhouden of niet. De één zal zeggen: "Ja hoor, want het overlapt nog steeds." Maar een ander kan zeggen dat het beroep niet langer past.'

Professionele identiteit blijft een sociaal concept. Klopt het beeld dat ik van mezelf heb met dat van de buitenwereld? Veel organisaties binnen de kinderopvang zien hun pedagogisch medewerkers het liefst als mede-opvoeders. Als professionals, die kinderen de hele dag de juiste pedagogische prikkels geven. Veel pedagogisch medewerkers zien zichzelf liever als verzorgers die op de kinderen passen. Als ze hun eigen beeld bij ouders toetsen, geven deze hen gelijk. Schuilt hier gevaar in?

'Elke verandering is een transformatie. De omslag van "Ik ben lief voor uw kind" naar "Ik voed uw kind mede op" is een behoor-

lijke transformatie. Dit gaat niet zomaar. Daarvoor is het gevoel nodig dat het écht niet meer lukt op de manier waarop je nu werkt. Zolang ouders tegen pedagogisch medewerkers blijven zeggen: "Het is helemaal prima wat je doet" gebeurt er dus niks. Dan is er geen noodzaak om de stap te maken van verzorger naar opvoeder. Je kunt als organisatie nog zoveel informatie geven, dat is niet genoeg om tot de gewenste verandering te komen.'

'Meer informatie biedt eigenlijk nooit een oplossing om een transformatie tot stand te brengen. Om een transformatie van de grond te krijgen, heb je als professional de ervaring nodig dat datgene wat je nu doet echt niet werkt. Als je rustig kan blijven doen wat je altijd al deed en dat ook nog redelijk gewaardeerd ziet, dan ontstaat niet de "crisis" die nodig is om een noodzakelijke ontwikkeling door te maken.'

'In de psychologie is crisis een grote randvoorwaarde voor ontwikkeling. Dit geldt ook voor transformatief leren. Ook in de transformatie van opvang naar opvoeden is een "crisis" nodig. Willen beroepskrachten transformeren dan moeten ze diep ervaren "Potverdorie, wat ik nu doe werkt gewoon niet!" Zolang je die ervaring niet hebt, waarom zou je dan in godsnaam een transformatie doormaken? Want een transformatie is helemaal niet leuk. Het levert ontzettend veel ongemak op. Je moet een lange tijd door een fase zonder veel houvast, waarin je geen idee hebt hoe je het nu wél moet doen.'

Hoe kun je als organisatie herkennen dat je op de verkeerde weg bent? Dus eigenlijk bezig bent je medewerkers informatief te laten leren terwijl transformatief leren veel meer op z'n plaats zou zijn?

'Simpel. Dan gebeurt er niks. Als je informatie toevoegt waar transformatie nodig is, dan stopt het leerproces. Dat kun je heel lang volhouden. Maar je bereikt nooit de fundamentele verandering die de organisatie voor ogen staat. Medewerkers zullen hun nieuwe kennis niet inzetten. Want uiteindelijk komen ze in de praktijk prima uit de voeten met het gedrag dat ze al hadden. De nieuwe professionele identiteit komt niet tot ontwikkeling, omdat in de praktijk beroepskrachten gewoon het oude gedrag

Manon C.P. Ruijters studeerde onder meer onderwijskunde en orthopedagogiek aan de Rijksuniversiteit Leiden. Ze promoveerde op onderzoek naar de diversiteit van leren in en om organisaties. Ze is sinds kort hoogleraar Leren, Ontwikkelen en Gedragsverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en lector professionele identiteit en organisatieontwikkeling bij Vilentum Hogeschool en academic partner bij Twynstra Gudde. Haar interesse gaat uit naar de vraag hoe we organisatieontwikkeling optimaal kunnen inrichten en in balans brengen en houden met individuele en collectieve ontwikkeling, leren en professionele identiteit. Ze is onder andere auteur van het boek *Je Binnenste Buiten* over professionele identiteit in organisaties.



blijven tonen. Ze hebben wel nieuwe stukjes informatie gekregen en opgeslagen in dat hele grote "zelf", maar het is niet nodig om die nieuwe kennis iedere dag te laten zien. Als organisatie kun je dan beroepskrachten blijven vullen met informatie, maar er gebeurt gewoon niks.'

Uit je boek Je Binnenste Buiten blijkt dat je voorstander bent om dit soort processen van binnenuit te laten ontstaan, vanuit de beroepsgroep en niet van 'bovenaf'. Maar hoe bereik je dit als veel professionals nog een 'verouderd' beeld hanteren van hun beroep?

'Met collega's heb je meer raakvlakken en kun je beter spiegelen. Om te werken aan professionele identiteit heb je niet veel aan een trainer of een coach, maar wel iets aan mensen die dezelfde professie uitoefenen. Je kunt als organisatie wel aan iemand opleggen om een bepaalde opleiding of cursus te volgen, maar je kunt "Ga nu eens aan jezelf werken" niet echt opleggen. Dat is iets waar beroepskrachten zelf een keuze in maken en zelf hun verantwoordelijkheid in nemen.'

Gemeenschappelijke norm

'Een goed aanknopingspunt zijn gesprekken over het vak, binnen een team bijvoorbeeld. Voer eens wat vaker het gesprek over wat het vak nu eigenlijk is. Dan krijg je vanzelf ook de neiging na te denken over "En wanneer doe ik dat dan goed?" Praat gezamenlijk over de gemeenschappelijke norm. Dit zet mensen

Manon C.P. Ruijters



aan het denken over wat goed werk is. Door aan deze “wij-kant” te beginnen, trek je het individu mee. Teams zijn in dat opzicht veel effectiever om dit te doen dan een individuele aanpak of iets op organisatieniveau.’

Je gaf al eerder aan dat je hoopt dat professionals zich zo ontwikkelen dat ze zich niet alleen staande houden in de storm, maar ook leren dansen in de regen. Kun je aangeven waarom je dit zo belangrijk vindt?

‘In veel professies is het zo dat iemand op een bepaalde plek terecht komt en daar blijft, zoals de dorpsarts of de dorpsonderwijzer. Zij deden vanaf het moment dat ze in hun opleiding waren geprofessionaliseerd tot hun pensioen hetzelfde werk. In die situatie heb je geen behoefte om te werken aan je professionele identiteit. Die staat niet onder

druk. Die is wat het is. Ze houden zich staande bij nieuwe ontwikkelingen. Maar als werk steeds meer in beweging is en de beroepskrachten in steeds verschillende contexten werken, waartoe ze zich te verhouden hebben, biedt een stevige professionele identiteit de individuele beroepskracht een enorm pak aan voordelen.’

‘Mensen met een sterke professionele identiteit laten zich bijvoorbeeld niet zoveel gelegen liggen aan gedoe in de organisatie. Omdat zij heel goed kunnen kiezen en weten wanneer iets hun hoofd raakt of hun hart. Mensen met een sterke professionele identiteit zijn dus minder makkelijk uit het lood te slaan. En kunnen dus veel proactiever, vrolijker, energiever met ontwikkelingen omgaan. Dat gun ik alle beroepskrachten van harte.’

Als bestuurders en toezichhouders door ons gesprek op het idee komen om professionele identiteit op de agenda te zetten, wat adviseer je ze dan?

‘Vooral veel geduld hebben, want dit is een onderwerp dat diep ingrijpt en tijd nodig heeft. Betrek de hele organisatie erbij, maar beseft dat een visie van bovenaf nooit voldoende is om veranderingen te bereiken. Een visie zet pas aan tot groei en verandering in de organisatie als er iets tegenover staat, als je medewerkers er zelf ook iets van vinden. Laat de visie van de organisatie gepaard gaan met interventies die jouw medewerkers in staat stellen na te denken over het vak en hun eigen kijk erop. En neem dit als basis voor een dialoog. Zo creëer je een mooi aanknopingspunt om met je personeel aan de slag te gaan met de professionele identiteit binnen de organisatie.’