

Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach en adviseur, en redacteur van *De Nieuwe Meso*.
E-mail: gvluin@gmail.com

Manon Ruijters

Manon Ruijters is adviseur bij Good Work Company, lector aan Aeres Hogeschool Wageningen en Hoogleraar aan VU Amsterdam.
E-mail: manonruijters@goodworkcompany.nl

Professionele identiteit in coronatijd

Hoe een crisis je ook kan helpen steviger te staan

In normale tijden is het al een stevige klus om schoolleider te zijn. Maar nu in de coronacrisis het vertrouwde op de schop gaat en het gedaan is met alle routines, lijkt niets meer vanzelf te gaan. In dit artikel bieden Gerritjan van Luin en Manon Ruijters een handreiking om binnen de spanning die dit oproept nieuwe stevigheid te ervaren in het leiderschap.

Een van de schoolleiders, die een dag- of weekboek bijhield waarover elders in deze *Focus* meer te lezen is, schreef: *"Ik weet dat ik beter presteer als ik niet onder druk sta. Wat maakt dat ik me toch onder druk laat zetten? Waarom laat ik dat in deze periode gemakkelijker gebeuren?"* Vast een herkenbare ervaring. De druk was groot. Wat heb ik te doen in een crisis die de vertrouwde context zo fundamenteel opschudt? Niet alleen vond, met het sluiten van de scholen, het onderwijs niet meer plaats in de gebruikelijk ontmoetingsruimte tussen leerlingen en leraren. De stilte in de scholen bracht ook het verlies mee van de vertrouwde basis voor leiderschap: zicht hebben op dat waarvoor je als schoolleider verantwoordelijk bent. Ook zonder je vertrouwde houvast moet je wel aan de

leiderschapsverwachtingen van anderen en van jezelf voldoen. Verwachtingen die met de crisis zijn verschoven, zonder dat daar veel woorden aan vuil zijn gemaakt. Te midden van al die schuivende panelen probeer je je staande te houden, voel je een enorme verantwoordelijkheid, wil je troost en support bieden, overleggen, goede en weloverwogen beslissingen nemen. Wil je presteren en laat je je ook onder druk zetten.

Het lijkt wel alsof je je leiderschap opnieuw moet uitvinden, zo schreef een andere schoolleider, met alle geworstel, ergernis, onzekerheid, zelfkritiek en verbazing van dien. Nu zijn er allerlei manieren om naar dit 'worstelen' te kijken. Wij duiden het als 'identiteitswerk'; situaties waarbij er druk ontstaat op de vanzelfsprekende manier waarop je wilt 'zijn'. Veel van dat zoeken hoort er gewoon bij, ook in 'normale' tijden, maar in een crisis wordt het soms te veel.

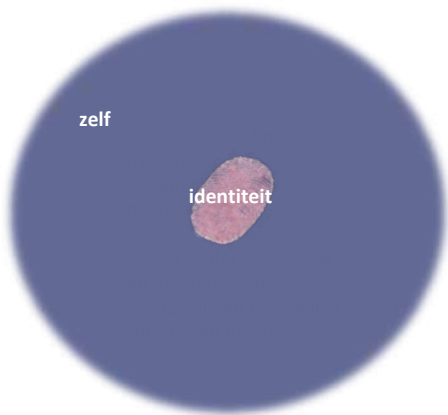
In dit artikel beschrijven we een manier om dat worstelen te onderzoeken, om te kijken hoe een crisiservaring ook aanleiding kan zijn voor herbezinning en verdieping. Zoals op je leiderschap: Wat

zegt mijn 'geworstel' over wie ik wil zijn als leider? Hoe laat ik me zien? En hoe wil ik me laten zien? Het ervaren van spanning leert je immers ook iets over je eigen (ideaal)beelden van een schoolleider en kan daarmee een bron van informatie zijn over je professionele identiteit, over jouw kleur als leider. Laten we als eerste stap eens kijken waarover we het dan hebben.

Identiteit en zelf

Waar hebben we het eigenlijk over als we het over identiteit hebben? Laten we beginnen bij een bekende begrip dat dicht in de buurt komt: zelfkennis. Dat gaat dan over kennis over je 'zelf', over alles wat bij jou hoort; dus over je lijf, je opvattingen, je boeken, je angsten, je kwaliteiten enzovoort. Je moet als schoolleider, of je ondernemerschap, je onderwijskundig leiderschap of je mensgerichtheid. Je identiteit maakt onderdeel uit van dat zelf, maar is veel specifiek (Figuur 1). Identiteit gaat over de vraag wie je wilt zijn; het is de definitie die je van jezelf maakt, jouw kleur. Je identiteit is dat wat je onvreemdbaar je kleur geeft.

Beide, zelf en identiteit, zijn geen harde kernen waar je naar op zoek kunt. Net zo lang afpellen tot je erbij uitkomt. Het is eerder een wolk van kenmer-



Figuur 1. Identiteit als onderdeel van het zelf

ken en kwaliteiten. De samenstelling van die wolk verandert voortdurend omdat jij in beweging bent en nieuwe ervaringen opdoet, maar ook afscheid neemt van zaken die je in de weg zaten. De identiteitswolk maakt deel uit van de grotere wolk van je zelf, maar ook deze is in beweging. Je bent en blijft wel herkenbaar (identiek), maar je groeit en ontwikkelt ook door de contexten waarin je terecht komt.

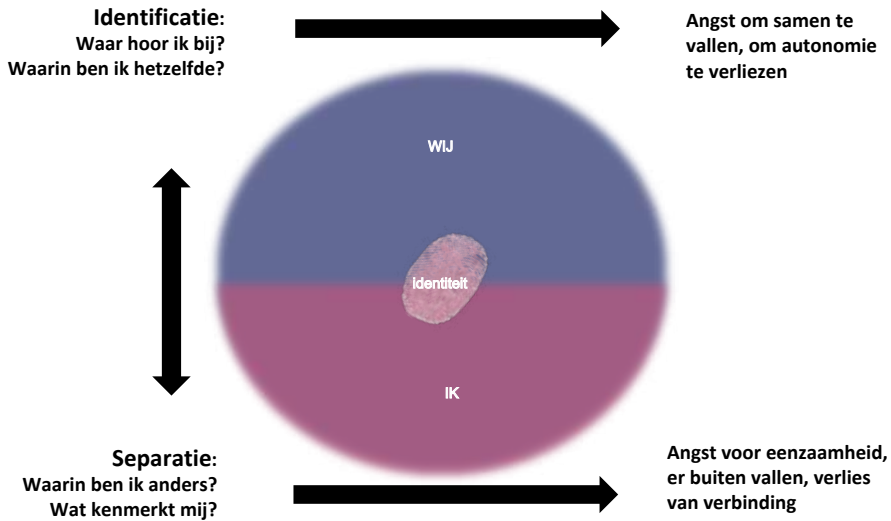
Wanneer die sociale context de werkomgeving betreft, spreken we over 'professionele identiteit'. *Professionele identiteit is dat wat je onvreemdbaar je kleur geeft op de verbinding tussen wie je bent (persoon), het werk dat je doet (professie) en de context waarin je dat vormgeeft* (Ruijters, Van Luin & Wortelboer, 2018).

Het woord 'kleur' kan het beeld oproepen dat hoe zuiverder en eenduidiger je kleur, hoe beter het is. Maar dat is niet wat we bedoelen. Een rijker en complexer palet van kenmerken en kwaliteiten – dus eerder een schilderij dan een enkele kleur – geeft meer ruimte om uit te putten en om jezelf te laten zien in allerlei verschillende situaties.

Identiteit bestaat in de eerste plaats uit een ik-deel en een wij-deel. Je identiteit kun je niet in je eentje ontwikkelen. Je hebt anderen nodig om je aan te spiegelen, om je te zien en te erkennen. Ieders mens heeft anderen nodig, wil bij anderen horen, maar wil tegelijkertijd ook uniek zijn. We spreken dan van 'identificatie' (waar hoor ik bij?) en 'separatie' (waarin ben ik anders?). Beide zijn er altijd: identificatie en separatie zijn de basiselementen van identiteit (Figuur 2).

Verbinding tussen persoon, professie en context

En dan de verbinding met je professie. Vanuit die algemene identiteit willen we inzoomen op een professie. Leiderschap in dit geval. We voegen dus een laag toe. Hierdoor ontstaat het volgende beeld met de drie onderdelen van het zelf, het collectieve deel, het individuele deel en het professionele deel (Figuur 3).



Figuur 2. Identificatie en separatie



Figuur 3. Drie delen van het zelf

Nu heeft ook dat professionele deel een ik- en een wij-kant, zodat uiteindelijk vier velden ontstaan waarin sporen gevonden kunnen worden van je professionele identiteit, op de verbinding tussen wie je bent, het werk dat je doet en de context van dat werk (figuur 4).

We lopen de vier velden kort langs.

- **Wij als organisatie**
De organisatie maakt deel uit van je zelf en heeft invloed op je professionele identiteit, bijvoorbeeld door je antwoorden op vragen als: In hoeverre voel ik me in mijn organisatie thuis? Wat vervreemdt me ervan?
- **Ik als persoon**
Je neemt jezelf altijd mee in je werk, als een soort impliciet cv. Wat je hebt meegekregen van thuis, wat je waarden zijn, waarvoor je er wilt zijn in de wereld horen in dit veld thuis.
- **Wij als groep professionals**
- Je maakt in de regel onderdeel uit van verschillende groepen professionals met elk een eigen 'denken en doen'. Met antwoorden op vragen over hoe jij kunt bijdragen en over hoe de groep jou kleurt, krijg je informatie over je professionele identiteit.

• *Ik als professional*

In dit veld draait het om de vraag wie jij wilt zijn als professional, wat voor jou de kern van je vak inhoudt en wat jij goed werk vindt.

Met dit gelaagde beeld van professionele identiteit kunnen we kijken hoe we hiermee leiderschapservaringen in crisistijd kunnen onderzoeken en verdiepen.

We doen dit aan de hand van letterlijke citaten uit de dag- en weekboeken van onze correspondenten, uit de periode dat de scholen dicht waren.

Eerste verkenning

Voor de eerste verkenning gebruiken we het citaat uit de inleiding: *"Ik weet dat ik beter presteer als ik niet onder druk sta. Wat maakt dat ik me toch onder druk laat zetten? Waarom laat ik dat in deze periode gemakkelijker gebeuren?"*

De meeste mensen werken beter als ze niet te veel stress ervaren. Bij te veel stress kom je niet goed tot je recht en kun je je niet laten zien zoals je dat graag zou willen. Voor alle helderheid: enige spanning op je identiteit is doorgaans productief en nodig om je te ontwikkelen. Maar ergens zit een kantelpunt, waar



Figuur 4. Vier velden van professionele identiteit

een constructieve spanning zich ontwikkelt tot een improductieve spanning, waarbij je een verlies aan kwaliteit in je werk ervaart.

De vraag van hierboven, waarom deze schoolleider zich zo gemakkelijk onder druk laat zetten, vraagt allereerst om wat relativering. Het zijn ongewone tijden en je praktische wijsheid heeft zich niet ontwikkeld in crisistijd. Je kan dus niet meer vanzelfsprekend afgaan op je routines, ervaring en intuïties. Het is daarom goed om jezelf wat ruimte te geven, maar deze relativering brengt je niet vanzelfsprekend verder als je voortaan wat steviger zou willen staan en een volgende keer niet in een vergelijkbare situatie van onmacht terecht wilt komen. Laten we daarom een slagje dieper graven en kijken wat de vraag betekent voor de professionele identiteit van de schoolleider en dan met name hoe de verhouding tussen presteren en druk daarin een rol speelt. Want hoe scherper je weet wie je bent of wilt zijn, hoe scherper je kleur en des te steviger sta je in je schoenen.

Rijgen

Dat 'slagje dieper graven' noemen we 'rijgen'. We bewegen heen en weer tussen de vier velden van het model van professionele identiteit aan de hand van een thema dat verbonden lijkt te zijn met die professionele identiteit om zo delen ervan aan te scherpen of te heroverwegen. Bij dit citaat (we gebruiken het als voorbeeld en los van oorspronkelijke inbrenger) zou dat kunnen zijn: presteren en de verhouding tot drukte. Vanuit dit thema lopen we de vier velden door en formuleren een aantal vragen die kunnen helpen om meer helderheid te krijgen over wat er nu eigenlijk speelt en hoe daarin positie te kiezen. Er zit overigens wel wat paradoxaals in dit onderzoek: in de drukte van een crisisperiode ga je op zoek naar inzichten rond het thema 'drukke en presteren' en dat doe je in eerste instantie door uit de drukte te stappen en tijd vrij te maken. Dat moet je jezelf wel gunnen.

We starten in het onderste veld: ik als persoon. Vragen die je kunt stellen om dit veld te onderzoeken zijn:

- Hoe speelde presteren een rol in je jeugd, binnen je familie?
- Wat maakte dat je graag wilde presteren?
- Hoe waren boodschappen van vroeger in het omgaan met druk?

Misschien speelde presteren helemaal geen rol of was presteren juist een vies woord. Misschien voelde je druk – "Wel je best doen, hoor!" – of had je een slimme broer of zus die zeer geprezen werd. Kortom, het maakt nogal wat uit hoe je de verschillende (impliciete) boodschappen hebt opgepikt, hoe ze eventueel doorwerken in je leven of hoe je er een slag mee hebt gemaakt.

Vervolgens ga je naar het veld boven in het model: *wij als organisatie*. We geven opnieuw een paar vragen om dit veld te verkennen:

- Hoe vind jij dat naar presteren in je organisatie wordt gekeken?
- Wordt er veel druk ervaren in de organisatie? Door wat of door wie? En ervaar jij die?
- Hoe ligt presteren in het schoolsysteem verankerd?

Er wordt in organisaties op verschillende manieren met presteren en druk omgegaan. Zo zijn er organisaties met een zo sterke prestatiegerichte cultuur, dat alles draait om cijfers en opbrengsten, rankings en excellentie. Druk om te presteren. In andere organisaties wordt daarentegen weinig over presteren gesproken, wat positief kan zijn, maar ook kan leiden tot vaagheid en (te) veel individuele invulling ervan. In dit veld gaat het erom hoe jij je verhoudt tot hoe dat in jouw organisatie speelt en wat je door de coronacrisis ziet gebeuren. Hoe jij hierin staat, hoe de antwoorden resoneren met wie jij wil zijn (spanning of comfort?) levert informatie over jouw professionele identiteit, over jouw kleur. Het geeft aan hoe en waarmee jij je identificeert.

We gaan weer naar de onderkant van het model, naar het veld: *ik als professional*. Vragen die in dit veld gesteld kunnen worden, gaan over hoe je naar jezelf kijkt als schoolleider.

- Hoe ziet presteren als schoolleider er voor je uit?

- Wat moet je volgens jouw normen presteren om jezelf een goede schoolleider te vinden?
- Hoeveel ontspanning of voeding heb je nodig?

Voor sommige schoolleiders is hard werken *part of the job*. 'Druk hebben' wordt soms gezien als een maat voor geslaagdheid van het leiderschap ("Hoe gaat het met je?" "Wel goed, maar heel druk"). Anderen zijn goed in delegeren en houden op die manier ruimte in hun agenda. Je kunt je voorstellen dat het nogal wat uitmaakt hoe jij in dit verband naar jezelf als schoolleider kijkt en welke prestatie-eisen je aan jezelf stelt of vindt dat bij je baan horen.

Als vierde stap in deze rijgoefening, gaan we terug naar de wij-kant van het model; dit keer naar het veld: *wij als professionals*. Er zijn, zoals we al vertelden, verschillende groepen collega's waar iemand deel van uitmaakt. In de situatie die we bespreken is dit bijvoorbeeld de schoolleiding, maar het kan ook interessant zijn hier eens een klein netwerk of een intervisiegroep te nemen als groep professionals. Ook hier drie voorbeeldvragen:

- Hoe kijken jullie naar presteren? Wanneer vinden jullie dat je goed of juist niet goed gepresteerd hebt?
- Hoe gaan jullie om met verschillende opvattingen en praktijken daarover?
- Wat doen jullie voor of met elkaar als de druk (om te kunnen presteren) te groot wordt?

Er zullen niet veel 'teams' zijn waarin presteren en druk expliciete gespreksthema's zijn. Er zijn natuurlijk wel opvattingen over 'goed presteren' en druk ervaren, maar wordt er ook over gesproken? En door wie dan? Impliciete normen zijn er (bijna) altijd, zoals als eerste op je werk zijn en als laatste weg, het er vaak over hebben hoe goed jouw team het heeft gedaan of over hoe druk iedereen het heeft. Ook in dit veld gaat het erom hoe jij daarin staat: waar past het jou en waar voel je het wringen? En ook in dit veld is het interessant om na te gaan wat de invloed van de coronacrisis is.

En tot slot, als alle velden doorlopen zijn, de hamvraag: als je nu een rode lijn trekt door je antwoorden,

wat hoor of zie je jezelf dan zeggen, afwegen, doen? Hoe zou je kort, je eigen verhouding tot presteren en druk beschrijven?

Wanneer je nu meer in details gekeken hebt naar je eigen verhouding tot dit thema, wat gebeurt er dan in de crisis? Misschien ben je door de crisissituatie in een oud patroon van vroeger terechtgekomen, waarin je in lastige situaties altijd de verantwoordelijkheid nam om het 'goed te laten komen'. Of ben je erachter gekomen dat onbekende situaties je machteloos doen voelen met alle druk om te presteren van dien. Of zie je dat door de coronacrisis een grote kwaliteit van jou is ondergesneeuwd. Alle zijn mooie inzichten die je kunnen helpen nieuwe beslissingen te nemen, om stappen te zetten om weer ruimte in je denken en handelen te brengen.

Tot slot

De rijgoefening is, denken wij, voor allerlei spannende thema's en vragen een zinvolle manier om opnieuw positie te bepalen en te onderzoeken hoe jij meerwaarde kunt bieden. Wat te denken van de situatie waarover een andere schoolleider schreef: *"De examenuitslag. Ze komen allemaal, het is een feestje. Ik loop de plekken af. Er is te weinig afstand en ik grijp niet in. Waarom laat ik dit gebeuren?"* Een dilemma tussen strengheid en empathie? We zien twee nieuwe rijgoefeningen opkomen.

Het ziet er niet naar uit dat we snel uit de crisis zijn. Om stevig te kunnen blijven staan helpt het als je steeds beter weet wie je als schoolleider wilt zijn en daar kan zelfs een crisis bij helpen. ■

Referenties

- Ruijters, M., Luin, G. van, & Wortelboer, F. (Red.) (2019). *Mijn Binnenste Buiten: Werken aan je professionele identiteit*. Deventer: Management Impact.
- Ruijters, M., & Luin, G. van (2020). *Op weg naar ruimte en vrijheid: Crisis als aanleiding om inzicht te vergroten in (je) identiteitswerk*. Neer: Kloosterhof. Download: www.professioneelbege-leiden.nl/professioneleidentiteit