

Marlies Jellema

Impact vanuit veerkracht

Het ontwikkelen
van een professionele
houding in
mensgericht werk

UITGEVERIJ
COUTINHO

Impact vanuit veerkracht

Voor mijn vader, die mij de liefde voor het
werken met mensen voorleefde.

Voor mijn moeder, die altijd al dacht dat
ik het wel kon.

En voor mijn studenten, die ik mocht zien
groeien en van wie ik zoveel heb geleerd.

Impact vanuit veerkracht

Het ontwikkelen van een professionele
houding in mensgericht werk

Marlies Jellema

UITGEVERIJ
COUTINHO

bussum 2023

www.coutinho.nl/veerkracht

Bij dit boek hoort een website met suggesties voor verder lezen, kijken en luisteren en relevante links.

© 2023 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

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 op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Bart van den Tooren, Amsterdam

Illustraties binnenwerk: Shutterstock.com

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN: 978 90 469 0843 3

NUR: 770

Voorwoord

Als opleider informeer ik in lessen weleens naar leer- of groei-ervaringen van de studenten. Ik vraag ze dan: 'Wie heeft in jouw persoonlijke ontwikkeling indruk op je gemaakt en hoe heeft diegene dat gedaan?' Hier komen de prachtigste verhalen uit, bijvoorbeeld over docenten of hulpverleners, maar ook over vrienden, ouders, ooms, burens, collega's of andere mensen die geen specifieke rol als opleider of hulpverlener hebben gehad.

De verhalen lopen erg uiteen. Toch komt één ding vaak naar voren: het zijn waardevolle thema's, momenten waarop er iets is gebeurd wat van wezenlijk belang is geweest voor degene die het ervaren heeft. Naast de manier van aanpakken gaat het ook altijd over het *gevoel* dat iemand opgeroepen heeft. Een gevoel van verbinding en vertrouwen in jou en jouw mogelijkheden. Zo'n ervaring kan best prikkelend of confronterend zijn geweest, terwijl er toch een gevoel van vertrouwen was. In zulke verhalen zie en hoor ik altijd de enorme kracht van intermenselijk contact in leren en ontwikkelen. Wij kunnen blijkbaar enorm betekenisvol voor elkaar zijn.

Een van de verhalen uit de lesgroepen herinner ik me nog goed. Een student vertelde over de impact in haar persoonlijke ontwikkeling, maar kon niet goed beschrijven wat die ander nou precies had gedaan. In tijden van enorme tegenslag was deze persoon de eerste die bij haar opkwam, gewoon omdat deze persoon 'er was' voor haar. Dat bedoelde zij niet in praktische zin, het draaide om haar beleving: het was iemand bij wie ze in die tijd steun en verbinding ervoer. Misschien is dat wel de kern van intermenselijke beroepen: de ander laten voelen dat je er bent en in verbinding kunnen staan met de ander, vanuit een veerkrachtige houding zodat je ook zelf gezond aan het werk blijft. Of zoals de Amerikaanse psycholoog Carl Rogers (1961) het zegt: 'It's a way of being.' Daarbij had hij het over de therapeutische relatie, maar ik vind zijn uitspraak op alle mensgerichte beroepen van toepassing.

In de jaren dat ik zelf in mensgerichte beroepen heb gewerkt en in de periode dat ik studenten heb begeleid bij hun leerproces in het (post-)hbo-onderwijs heb ik veel geleerd over het ontwikkelen van een beroepshouding. Daar ben ik erg dankbaar voor.

Bij de start van mijn eigen opleiding Social Work, op mijn achttiende, had ik geen idee waar ik aan begon. Ik had een behoorlijk romantisch ideaalbeeld van het werk. Ik wilde op zijn minst de wereld redden, ontwikkelingswerk doen, armoede uitbannen, psychiatrische problematiek oplossen

en allerlei onrecht aanpakken. Dit is me, zoals je vast al had bedacht, nog niet gelukt en ik heb deze doelen dan ook moeten bijstellen. Ik heb moeten leren verdragen dat onrecht en leed bij het leven horen, dat ontwikkelingswerk een wrange en soms hautaine bijmaak heeft en dat mijn invloed op de levens van anderen zeer bescheiden is. Dat proces zette mijn professionele veerkracht onder druk, maar gaf ook inzicht om het werk duurzaam goed te kunnen doen.

Ik heb (aankomende) professionals in opleiding zien stoeien met vergelijkbare processen. Idealisme omzetten in een professionele beroepshouding is een proces van aanleren en loslaten tegelijk. Door het werk te doen, me erin te verdiepen en door samen te sparren en te reflecteren heb ik veel geleerd. Ik leer nog steeds in mijn eigen beroepshouding en ik blijf zoeken naar hoe ik impact kan hebben vanuit mijn veerkracht. Bij mij is dit leerproces in ieder geval nog niet af en ik verwacht niet dat het ooit af zal zijn. Deze ontwikkeling is inmiddels onderdeel van mijn werkplezier geworden, al kan ik ook een boekje opendoen over de frustraties en teleurstellingen die ik zo nu en dan beleef. Het hoort erbij en het is de kunst om daar zodanig mee om te gaan dat je veerkracht behouden blijft.

Iedereen zoekt hierin een eigen weg. En elke weg is prima. Ik ben zelf iemand die eerst probeert, daarna alles opzoekt en uitzoekt en dan weer gaat proberen. Jij doet dat misschien heel anders. Ik ben altijd al jaloers geweest op collega's die alles tot in de puntjes hebben voorbereid en onderzocht en met een uiterst doordacht plan aan de slag gaan. Ik heb bij lerende en groeiende professionals gezien dat er allerlei manieren zijn die werken.

In verschillende rollen die ik de afgelopen twintig jaar als opleider in het hbo heb vervuld, heb ik mee mogen kijken met beginnende professionals in uiteenlopende werkvelden. Ik ben geregeld geraakt door de ambitie, talenten én onzekerheden van de mensen die ik begeleid. Ik zie dat mensen enorme stappen kunnen maken tijdens hun opleiding of loopbaan: talentvolle studenten die twijfelen aan hun capaciteiten omdat ze ooit een vmbo-advies hebben gekregen en nu hbo doen. Havisten of vwo'ers die makkelijk studeren, maar in de praktijk onzeker zijn. Introverte studenten die niet zien dat de waarde van hun boodschap – zeker als ze minder vaak aan het woord zijn – net zo krachtig is. Het is mooi om mensen te mogen ontmoeten die na jaren ervaring hun werkwijze drastisch durven te veranderen, omdat ze door nieuwe inzichten de indruk hebben dat het beter kan. En het is net zo mooi om te leren van studenten met ervaringsdeskundigheid, die zoeken hoe hun eigen expertise in het werk van nut kan zijn. Ik denk dat we allemaal hetzelfde willen: impact in ons werk vanuit onze veerkracht.

Elke stap in een loopbaan is een leerproces (Ruijters, 2015). Ik heb veel bewondering voor mijn studenten, die spannende en grote stappen zetten om hun beroep zo goed mogelijk uit te oefenen met als enige doel impact te hebben op de mensen met wie ze werken. Zij hebben mij geïnspireerd tot het schrijven van dit boek. Zonder hen zou dit boek er niet zijn geweest. Ik ben hun ontzettend dankbaar en ik gun ze een loopbaan waarin zij veerkrachtig en met voldoening hun werk kunnen doen.

Marlies Jellema

mei 2023

Inhoud

Inleiding	11
-----------	----

Deel 1

Werken met veerkracht: het ontwikkelen van een professionele houding	17
--	----

1	Wat wil je doen – en waarom eigenlijk?	19
1.1	Ambitie en talent	20
1.2	Wat is jouw verhaal?	27
1.3	Leren floreren	33
1.4	Samenvatting	36
2	Professional worden	37
2.1	Beroepsidentiteit en flow	37
2.2	Persoon en professional	38
2.3	Wanneer is het nou professioneel?	40
2.4	Je verhaal loslaten en vertrouwen ontwikkelen	46
2.5	Samenvatting	54
3	Je mensbeeld scherpstellen	55
3.1	Wat je hier leest, klopt niet meer	56
3.2	Ons mensbeeld klopt niet	66
3.3	De VUCA-wereld en ons brein	69
3.4	Samenvatting	73
4	Jouw meerwaarde als professional	75
4.1	Waarom we het winnen van kunstmatige intelligentie	75
4.2	De PERMA van positieve psychologie	77
4.3	Onbescheiden zijn loont (ook)	82
4.4	Jouw professionele kompas	86
4.5	Leren transformeren	88
4.6	Samenvatting	89

Deel 2

Werken met impact: de kracht van jouw professionele houding voor de ander 91

5	Je grootste kracht: empathie	93
5.1	Empathie en 'het eerste teken van beschaving'	93
5.2	Je empathie inzetten: empathisch luisteren	98
5.3	Wat empathie lastig maakt	103
5.4	Samenvatting	107
6	Je waarde vrij verwonderen over de ander	109
6.1	Accepteren kun je leren	109
6.2	Acceptatie in je gereedschapskist	113
6.3	Gun een ander zijn leed	116
6.4	Samenvatting	118
7	Werken vanuit partnerschap	119
7.1	Je gelijkwaardig voelen	119
7.2	Het is niet gelijkwaardig	123
7.3	Partnerschap opbouwen	123
7.4	Holding space	127
7.5	Samenvatting	130
8	Versterken door positieve emoties en positieve waardering	131
8.1	De broaden-and-build-theorie	131
8.2	Positieve waardering	139
8.3	Samenvatting	141
9	Doelgericht en ontlokkend	143
9.1	Doen wat nodig is	143
9.2	Nieuwsgierigheid en verwondering	145
9.3	Ongemakkelijk naar je doel	147
9.4	Jij hoeft niet aan het werk	149
9.5	De taal van de cliënt	152
9.6	Samenvatting	154

10 Authenticiteit: je mag gewoon jezelf zijn	155
10.1 Gewoon jezelf zijn	155
10.2 Groeien door reflectie	159
10.3 Authentiek aanwezig zijn	162
10.4 Samenvatting	164
Nawoord: Je leven lang professioneel groeien	167
Literatuur	173
Register	179
Over de auteur	184

Inleiding

Welkom bij dit boek over je (beroeps)houding in mensgerichte beroepen: beroepen waarin professionals met mensen werken. Het boek gaat over het ontwikkelen van een beroepshouding die jou helpt om met professionele veerkracht jouw doelen in je werk te bereiken en anderen effectief te kunnen ondersteunen bij hun wensen en doelen. Met andere woorden: om impact te hebben. Ik leg je graag uit wat ik hiermee bedoel, hoe ik aankijk tegen professionele groei en ontwikkeling en wat ik onder een professionele beroepshouding versta.

Mensgerichte beroepen

Onder mensgerichte beroepen versta ik beroepen die gericht zijn op het welzijn, de leerprocessen en de groei of verandering van mensen. In onderwijs, zorg en welzijn, maar ook in coaching en therapie wil je als professional mensen ondersteunen bij hun verander- en ontwikkelingswensen. Deze persoonlijke ontwikkelingen en veranderingen kunnen van diepgaande aard zijn en zijn altijd persoonlijk en kwetsbaar.

Binnen mensgerichte beroepen is je beroepshouding, oftewel je attitude, je waardevolste professionele tool. Je beroepshouding is aan de buitenkant te zien in je gedrag, dat vanuit de binnenkant wordt gevoed door jouw professionele waarden en beroepsidentiteit. Mensen die je ontmoet in je werk ervaren *hoe* jij je werk doet en zijn zich minder bewust van de achterliggende visie en kennis. En wat nog belangrijker is: ze ervaren vooral het effect dat jouw beroepshouding op *hen* heeft. Je hoort dit terug in hoe mensen zich bij je voelen: je bent een fijne juf, een scherpe begeleider, een warme docent, een betrokken hulpverlener of een goede therapeut. Jouw beroepshouding heeft veel invloed op je werk en is dan ook van grote waarde voor het welzijn van de mensen met wie je werkt. En, niet te vergeten, voor jouw eigen werkplezier en veerkracht.

Want hoeveel werkplezier je ook hebt, werken in een mensgericht beroep vergt ook veerkracht. Professionals moeten kunnen omgaan met de tegenslagen en belasting van het werk. Veerkracht speelt een rol bij stress (Steenefeld, 2017). In dit boek vatten we veerkracht op als de mate waarin je je aan kunt passen in veranderende situaties of weer kunt herstellen na een gebeurtenis die stressvol was of je op een andere manier geraakt heeft. Veerkracht betekent niet dat je alles aankunt of zou moeten aankunnen, maar het is wel een eigenschap die je professionele gezondheid beïnvloedt.

Natuurlijk wil je in je werk weten wat je moet doen en hoe je dat moet doen; kennis, vaardigheden en methoden en technieken helpen je daarbij. Een goede methodiek valt of staat met hoe deze wordt uitgevoerd. Dit geldt voor elk mensgericht beroep, ook als welzijn niet het hoofddoel is. In het onderwijs gaat je werk bijvoorbeeld vooral om leerresultaten. Toch heeft ook de relatie tussen docent en leerling veel invloed op het effect van leren. Denk maar eens na: wanneer heb jij veel geleerd? Dikke kans dat je nu denkt aan een voorbeeld waarin een persoon voorkomt: een leuke docent, een betrokken coach of een fijne begeleider. Leren is een persoonlijk proces en heeft een strategische aanpak nodig waarbij de beroepshouding van de docent een grote rol speelt. Zo zie je bij kennisoverdracht dat de persoon van de docent invloed heeft op het leerrendement.

Mensgerichte beroepen zijn bij uitstek beroepen waar onze menselijkheid en compassie centraal staan. Met de vaardigheden die in dit boek beschreven worden, kun je misschien ook een goede verkoper worden. Dit is echter niet het doel van dit boek; vanuit compassie werken betekent dat je het welzijn van de ander vooropstelt. Het welzijn van de ander is je professionele doel. In dit boek richt ik me vooral op mensen die een mensgericht beroep hebben gekozen en die anderen (onder)steunen bij leren, veranderen en ontwikkelen. Dit zijn beroepen in de zorg, in het onderwijs en in welzijn.

Groeien in je werk

Je hebt een mensgericht beroep gekozen en dat betekent dat je hier veel uren van je leven in gaat steken. Bovendien verwacht je hier waarschijnlijk voldoening en plezier uit te krijgen. Er vonkt iets bij jou als je aan mensen denkt; je voelt betrokkenheid, je bent sociaal bewogen en wilt graag van betekenis zijn. Je wilt leren en groeien. En je wilt dit met veerkracht doen, zodat je professioneel gezond blijft. Werk gaat immers niet altijd over rozen. Soms gaat het lekker, maar je ontkomt niet aan tegenslag. Werken met mensen kan je raken, omdat het soms tragisch is, omdat je leed of onrecht ziet of omdat je je onmachtig voelt. Een groot deel van je werk vindt plaats in de relatie tussen jou en de ander en raakt jou als mens.

Het werken met mensen is complex en daardoor soms frustrerend, teleurstellend of gewoon zwaar. Daar kunnen we als mens gelukkig goed tegen. We zijn erg veerkrachtig. Maar deze veerkracht vraagt ook onderhoud. Pas als je jezelf als professional goed kent, kun je je professionele vaardigheden in die relatie het best toepassen. Dan vind je een balans tussen professionele zelfzorg en de dienst of zorg die je aan de ander verleent.

Je leest dit boek waarschijnlijk in het kader van een opleiding of voor je verdere professionalisering. Tijdens jouw beroepsopleiding ga je kennis en vaardigheden ontwikkelen om je beroep zo goed, waardig en effectief mo-

gelijk uit te oefenen. Daar wordt ook onderzoek naar gedaan: wat werkt in ons vakgebied en waarom? Deze achterliggende wetenschap is geen exacte wetenschap. We weten niet altijd precies wat werkt en hoe. Daarvoor zijn mensen te complex en te dynamisch. Zelf vind ik dit een boeiend aspect van dit werk; er is altijd iets te leren en te ontdekken. Ik word er echter ook onzeker van, omdat ik nooit precies weet wanneer ik het goed doe. Ik heb zeker niet alles goed gedaan; ik heb echte fouten gemaakt. Op zo'n moment staat mijn veerkracht onder druk. Maar professionals blijven mensen, en mensen maken fouten. Door daar met mildheid naar te kijken houd je ruimte over om te verbeteren zonder dat het je ondermijnt.

Beroepshouding ontwikkelen

Waar je ook staat in je carrière: je bent vandaag precies waar je moet zijn in de ontwikkeling van jouw beroepshouding. Niet te ver en je loopt ook zeker niet achter. Waar je nu staat is goed. Dat ik dit schrijf, is een voorbeeld van mijn accepterende houding naar jou. Ik ga uit van de waarde van jouw startpositie zonder daar een oordeel over te hebben. Een andere houding heeft weinig zin, want als ik er op een andere manier tegenover sta, zal daar jouw beroepshouding niet van veranderen.

Dat het vandaag goed is, betekent niet dat er morgen niet meer kan, dat er geen groei mogelijk is. Acceptatie kan goed samengaan met ambitie. Dat draagt juist bij aan je veerkracht. Het zal sowieso in de toekomst anders zijn. Als jij ambitie hebt, dan kun je leren en groeien in jouw beroepshouding.

Ik wil daarom in dit boek bij jouw ambitie beginnen. Jouw ambitie bepaalt waarom jij je wilt ontwikkelen in het beroep dat je gekozen hebt. Door daar te beginnen sluit ik aan bij je autonomie. Starten vanuit autonomie heeft het grootste effect op je motivatie om te leren en te veranderen en geeft je helderheid over wie je bent en wat je wilt. Dat werkt als een anker dat bijdraagt aan je veerkracht. Dit geldt niet alleen voor jouw leerproces, maar ook voor de processen van alle mensen die je in je werk ontmoet.

Het beïnvloeden van mensen vergt veel van ons sociaal vermogen – zeker bij veranderprocessen rond het aanleren van vaardigheden. Wat je doet en wat je niet doet zijn ingewikkelde afwegingen. Als je scherp hebt wat jouw sterke kanten zijn, wat jouw beroepsethiek is en waar je naartoe wilt, ontwikkel je een kompas voor jouw beroepshouding. En dat kompas geeft richting aan al deze afwegingen.

Over visie, theorie, methoden en technieken in het werk is veel bekend, al is lang niet altijd vast te stellen wat het best of effectiefst is. Dit boek gaat niet over de methode of technieken die je als (toekomstig) professional toepast. Je begrijpt het vast al: dit boek gaat over de basishouding die je tijdens het

werk inzet. Het gaat over een 'manier van zijn' bij anderen waardoor je van betekenis bent voor die anderen. Ik betrek wetenschappelijke theorieën bij het boek en verbind deze met de basishouding waar het in dit boek uiteindelijk om draait. Ik gebruik daarbij kennis uit verschillende vakgebieden.

Leeswijzer

Je beroepshouding heeft aan twee kanten effect: enerzijds op jouw professionele veerkracht en anderzijds op de kwaliteit van je werk. Dit boek bestaat daarom uit twee delen. In deel 1 ligt de nadruk op wat er zich in jouw binnenwereld afspeelt bij het ontwikkelen van je beroepshouding en op welke manier je beroepshouding bijdraagt aan jouw veerkracht. We duiden dit aan de hand van leer- en ontwikkelingstheorieën en de ontwikkeling van mensgerichte beroepen. De winst van groeien in je beroepshouding zal hier helder worden. Je wordt uitgenodigd na te denken over jouw eigen drijfveren en kwaliteiten in dit werk, plus jouw visie op dit werk. Je leert hoe je met veerkracht kunt werken. Deel 1 gaat over het ontwikkelen van een beroepshouding met veerkracht: het belang van je beroepshouding voor jezelf.

In deel 2 gaan we dieper in op de effecten van jouw beroepshouding op de mensen met wie je werkt. Dit deel gaat over *hoe* je je werk doet. Hier ontdek je welke enorme invloed jouw manier van werken heeft op de mensen met wie je werkt en welke keuzes je kunt maken. Je ontdekt in deel 2 hoe je jouw impact in je werk kunt vergroten: het belang van jouw beroepshouding voor anderen.

Deze leeswijzer legt de structuur van het boek uit. Je kunt ook meteen starten met de hoofdstukken. Het is net wat bij jouw manier van leren past. In principe kun je elk hoofdstuk waarin je geïnteresseerd bent afzonderlijk lezen. Er zit wel een opbouw in het boek die de inzichten uit deel 1 en de informatie uit deel 2 beter bij elkaar plaatst.

Beide delen zijn geschreven vanuit de inzichten van de positieve psychologie. Positieve psychologie wordt ook wel welzijnswetenschap genoemd en draait om goed leven, met veerkracht. In de hoofdstukken vind je oefeningen die je aanzetten tot reflecteren of experimenteren. Op die manier kun je de theorie in de praktijk brengen en kun je ervaren wat dit voor jou kan betekenen.

Deel 1. Werken met veerkracht: het ontwikkelen van een professionele houding

In **hoofdstuk 1** word je uitgenodigd om jouw drijfveren voor je beroepskeuze te onderzoeken. Je ontdekt hoe je omgeving en jouw verhaal over jezelf jouw professionele houding beïnvloeden. De begrippen *professionele ambitie*, *floreren*, *mentaal kapitaal* en *talent* worden besproken in het licht

van professioneel werken. Je leert hoe je je talent ruimte kunt geven en dat de weg naar je professionele houding vol hobbels en bobbelen zal zijn. En dat dat goed is.

In **hoofdstuk 2** onderzoeken we wat het betekent om professional te worden. Je gaat aan de slag met begrippen als *beroepsidentiteit*, *flow*, *transformatief leren* en *professioneel en doelgericht werken*. Misschien ben je al onderweg, misschien start je hier net mee, maar in beide gevallen weet je zeker dat je nog stappen gaat maken. Je beroepshouding is tenslotte iets wat je hele carrière in ontwikkeling is.

In **hoofdstuk 3** staan we stil bij het tijdsgewricht waarin we leven, en bij de invloed daarvan op jouw werk. Je professionele houding heeft alles te maken met wat er in de wereld gebeurt. Je leert te reflecteren op hoe jij naar deze wereld kijkt. We bespreken het begrip ‘VUCA-wereld’ en staan stil bij ons voortdurend veranderende mensbeeld.

Hoofdstuk 4 gaat over de kracht van mensen binnen mensgerichte beroepen. Je leert hier wat we uit onderzoek weten over de waarde van menselijk contact binnen deze beroepen. Je leert je authentieke creativiteit kennen en je ontdekt hoe je optimisme kunt ontwikkelen. Vanuit deze inzichten maak je de eerste stappen in het ontwikkelen van jouw professionele kompas: stappen die bepalend zijn voor jouw beroepshouding.

Deel 2. Werken met impact: de kracht van jouw professionele houding voor de ander

Nu je weet wat je gaat doen (en waarom), kun je aan de slag met de vraag *hoe* je dat gaat doen.

We beginnen in **hoofdstuk 5** bij *empathie*. Empathie is het begin van elke goede werkrelatie.

Hoofdstuk 6 gaat over *waardevrij werken*. Wie zich waardevrij kan verwonderen, kan accepterend werken. We weten uit onderzoek wat de enorme kracht van acceptatie is binnen mensgerichte beroepen.

Hoofdstuk 7 gaat over *gelijkwaardigheid*, *vertrouwen* en *holding space*. Al deze begrippen hebben te maken met het opbouwen van een goede werkrelatie. We gaan in op de invloed van onze maatschappij op datgene wat jij in het contact in het dagelijks werk ervaart.

In **hoofdstuk 8** leer je de kracht kennen van positieve emoties en positieve waardering. Het *broaden-and-build-effect* en het werken met *affirmaties* zijn concepten uit de positieve psychologie waar je elke dag in je werk op terug kunt vallen.

Hoofdstuk 9 gaat over *doelgericht* en *ontlokkend werken*. Als je eenmaal een goede werkrelatie hebt opgebouwd, wil je natuurlijk zo snel mogelijk je doel bereiken. Hoe krijg je dat voor elkaar?

Hoofdstuk 10 gaat over het belang van *authenticiteit* en *reflectie* in je werk. We weten uit onderzoek dat authenticiteit van invloed is op de kwaliteit van jouw werkrelaties en op de effectiviteit van wat jij doet.

We sluiten dit boek af met een **nawoord**. In dit nawoord staan we nogmaals stil bij het begrip *acceptatie*, maar dan acceptatie van het hier-en-nu en de hoop die er altijd is – ook als deze ver weg lijkt.



Dit icoon verwijst naar de website bij dit boek: www.coutinho.nl/veerkracht. Op de website zijn allerlei interessante aanvullende materialen te vinden.

De casussen in dit boek zijn compilaties uit de praktijk. Ze zijn volledig geanonimiseerd.

Deel 1

Werken met veerkracht: het ontwikkelen van een professionele houding

In het eerste deel van dit boek leg ik uit wat een professionele beroepshouding is en hoe je een veerkrachtige beroepshouding ontwikkelt. Jij hebt, vanzelfsprekend, een rol in deze ontwikkeling, maar je omgeving ook. Dit samenspel merk je niet zo bewust op. In dit deel ontdek je hoe dat werkt. Door je hier bewust van te zijn kun je hier meer regie over nemen, wat maakt dat je ook kunt omgaan met tegenslag. Zonder regie 'overkomt' alles je, wat belastender is.

De hoofdstukken nemen je mee in de opbouw van je beroepshouding. Je beroepshouding komt voort uit je beroepsidentiteit. Je beroepsidentiteit is het hart van je professionele ontwikkeling; je beroepsidentiteit bepaalt waar je voor staat. Het ontwikkelen van je beroepsidentiteit is niet het doel van dit boek, maar het zal er wel invloed op hebben.

Je leert in dit deel wat ambitie is en hoe je die van jou beter leert kennen. Je ontdekt je waarden en je diepe drijfveren en krijgt zicht op hoe die je werk beïnvloeden. Ook krijg je zicht op je sterke kanten en je talenten en leer je hoe je deze (nog) beter kunt inzetten en daarin door kunt groeien. Dat bewustzijn geeft je stevigheid in je rol.

Naast je talenten heb je vast onzekerheden en verwachtingen. Deze onzekere gedachten nemen we onder de loep, zodat ze minder invloed op je hebben en jij vanuit je waarden en sterke kanten kunt werken, mét deze onzekerheden. Onzekerheden kunnen je veerkracht ondermijnen als ze (te) veel invloed op je hebben. Ook leer je de bril waardoor je naar de wereld kijkt beter kennen. Met deze kennis en inzichten kun je bouwen aan je beroepshouding, een stevige beroepsidentiteit neerzetten en stappen zetten om te kunnen floreren in je werk.

I Wat wil je doen – en waarom eigenlijk?

Hoe jouw drijfveren de kern van jouw manier
van werken vormen

Begin met waarom

Ik begin dit boek bij het begin: de reden waarom je juist dit werk wilt gaan doen. De reden, jouw drijfveer, is namelijk bepalend voor de ontwikkeling van jouw beroepshouding. Hierin vind je ook je beroepsidentiteit terug omdat deze bepaalt waar je voor staat, wat je basis is en wat je kleur geeft (Ruijters, 2019). Bewustzijn van je drijfveer levert je veel op in je werk. Als je weet waar je voor staat, wat je wilt en waarom, dan draagt dat bij aan je veerkracht omdat het je richting geeft. Zie het als een kompas: een stevig kompas draagt bij aan je veerkracht. Je waait niet met alle winden mee als je weet wat je richting is. Veerkracht vatten we hierbij op als de vaardigheid om van stress en tegenslag te kunnen herstellen en erdoor te groeien (Steenefeld, 2017).

Jouw beroepsidentiteit (1)

Je beroepsidentiteit ontwikkelt zich je hele werkende leven lang. Door erbij stil te staan en een poging te doen het concreter te maken, kun je je beroepsidentiteit scherper krijgen. Toch blijft het een kwestie van hoe je het beleeft. Beroepsidentiteit ervaar je. Door vanuit je hart op te schrijven wat nu jouw beroepsidentiteit is, krijg je een mooi startpunt dat je verder uit kunt werken. Je kunt het naast een beroepsprofiel leggen en bespreken met je groepsleden.

Stel jezelf de volgende vraag: *Als je dit vanuit je hart zou mogen omschrijven, wat is dan je beroepsidentiteit?* Spreek dit in, in de notities van je telefoon of via de dicteerfunctie van Word. Als je het vertelt, formuleer je het op een andere manier dan als je het opschrijft. Dit is jouw startpunt.

I.I Ambitie en talent



Onze dromen en ambities bepalen onze keuzes in opleiding en werk. Je eerste ambities zijn niet altijd de meest logische. Na het zien van de film *Top Gun* wilde ik bijvoorbeeld met absolute zekerheid straaljagerpiloot worden. Ik was een jaar of dertien. Ik had folders van de luchtmacht in huis en mijn gebrek aan technische capaciteiten, mijn slechte zicht en het feit dat ik niet zo van snelheid hield, leken me niet van belang. Dat ik ook nog eens niet het sterkste reactievermogen heb en altijd langdurig wik en weeg bij vraagstukken in plaats van snel te beslissen, leek mij op dat moment ook geen reden om aan deze ambitie te twijfelen. De morele bezwaren van oorlog voeren? Niet over nagedacht. Het leek me gewoon leuk en spannend. En cool, niet te vergeten. En heel anders dan mijn vorige ambitie, die me ineens enorm truttig leek: dierenarts worden.

Jason, een student social work, wilde architect worden toen hij jong was, omdat hij ooit bij een oom op de bouwplaats had meegekeken en dat zag er zo stoer uit. Hij hield niet van rekenen en niet van tekenen, toch best onmisbare vakken voor als je architect wilt worden.

Wat wilde jij vroeger worden? Het is leuk om dit met elkaar te bespreken, omdat je nu vaak heel anders tegen deze ambities aankijkt. Mijn eigen ambities hadden te maken met een plaatje van hoe ik wilde zijn en niet van hoe

ik was; die van Jason ook. Dat ik uiteindelijk ben beland bij het schrijven van boeken, wat betekent dat ik vele uren alleen achter een laptop doorbreng, maakt duidelijk dat ik niet half zo spannend ben als ik toen wilde zijn. Jason genoot uiteindelijk van zijn werk als social worker en specialiseerde zich in het organiseren en begeleiden van outdoorprojecten met de jongeren van zijn werk. Veel kinderambities zijn niet reëel, maar geven wel de ruimte om even met je identiteit te spelen.

Wisselen van ambitie is het prille begin van je professionele ontwikkeling. Door met een beeld van een beroep te ‘spelen’ help je jezelf bij het leren kennen van jezelf. Het helpt je uiteindelijk keuzes te maken. Natuurlijk zijn er mensen die al op vroege leeftijd precies wisten wat ze later wilden worden, zoals Sven Kramer, die al jong wist dat hij schaatskampioen wilde worden. Zie de website bij dit boek voor een fragment uit het *Jeugdjournaal* waarin de jonge Sven Kramer vertelt over zijn ambities.



Invloed van de omgeving

We hebben niet alles in de hand. Jij hebt veel invloed op je ontwikkeling, je werk en de keuzes die je daarin maakt. Toch is het goed om je bewust te zijn van de invloed van je omgeving. Als je later eenmaal een beroep hebt gekozen, start de ontwikkeling van je beroepshouding. Een professionele beroepshouding ontwikkel je als je een beroep leert. Je wordt dan professional. De weg naar professionaliteit is persoonlijk en wordt beïnvloed door jouzelf en je omgeving (Ruijters, 2015).

In de omgeving waar ik opgroeide, waren de ambities op het schoolplein meestal praktisch en bescheiden, bijvoorbeeld in een winkel staan of juf worden voor meisjes; bij jongens hoorde ik traditionele beroepen zoals brandweerman of politieagent. Dit speelde zich af in een achterstandswijk, in een tijd dat daar een hoge werkloosheid heerste. Als wij op vakantie naar familie in Abcoude gingen, een dorp met veel theoretisch opgeleide inwoners met bijbehorend salaris, viel het mij op dat leeftijdsgenoten er heel andere ambities op na hielden. Zij wilden advocaat, arts of chirurg worden; in ieder geval iets wat een lange opleiding én een grote investering in tijd en geld zou kosten. Deze ambities kwamen voort uit vertrouwen in het eigen talent en hoge verwachtingen van de toekomst.

Talent was iets wat de kinderen in mijn wijk veel minder vaak aan zichzelf toeschreven dan de kinderen uit Abcoude. Ook het vertrouwen in de toekomst was zeker niet alom aanwezig. En dat drukte – onterecht – de verwachtingen. De bescheidener ambities hadden niets te maken met de capaciteiten van de kinderen in mijn woonwijk. Deze kinderen waren zeker niet minder slim dan de andere kinderen. En toch lagen de verwachtingen die ik om mij heen hoorde lager en waren de dromen kleiner.

Je omgeving heeft invloed op je opleidingsniveau en je beroepskeuze (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2022; Saiah, 2021). Zonder de hoopvolle verwachtingen, een voorbeeld of kennis van de culturele gewoontes, zonder een netwerk dat je de weg kan helpen zoeken, kan een start eruitzien als drijfzand in plaats van als een comfortabele kruiwagen. Het is maar net waar je wieg stond (Smid, 2020). Je omgeving kan dus een positieve en helpende invloed hebben, maar kan ook het drijfzand zijn waar je op voort moet bouwen.

De invloed van jouw achtergrond is deels van praktische aard, zoals je netwerk en het kennen van de juiste wegen. Deels werkt je achtergrond ook door in je verwachtingen en de stijl die je ontwikkelt om met situaties om te gaan. Zo leveren veel tegenslagen en onmacht vaak *aangeleerde hulpeloosheid* op: als je keer op keer ervaart dat je geen grip hebt op jouw situatie, doven je pogingen om grip te krijgen uiteindelijk uit. Je ontwikkelt een negatieve verwachting over jouw invloed op je leven. Seligman (1991) deed onderzoek naar *aangeleerde hulpeloosheid* en introduceerde als tegenhanger het begrip *aangeleerd optimisme*. Aangeleerd optimisme is juist hoopvol: je verwacht dat je zelf invloed kunt uitoefenen op het verloop van zaken en je toekomst.

Reflectieoefening

Door te reflecteren op de volgende vragen word je je bewuster van je diepe drive voor je werk. Dat kan je helpen bij de vraag of je nu op de juiste weg zit. Je kunt de vragen zelf beantwoorden. Als je je antwoorden daarna in een groepje bespreekt, kun je de anderen met je vragen verder na laten denken en zo ook zelf tot nog meer inzicht komen.

- Waar droomde jij vroeger van?
- Paste dat bij jouw waarden en kwaliteiten?
- Zijn er beren op de weg of redenen waarom je zou denken dat deze droom niet waar kan zijn? En zijn deze terecht?
- Waar droom je nu van?
- Spreekt de weg daarnaartoe jou nog steeds aan?
- Als alles mogelijk was, wat zou je dan willen worden?

Droom zo groot mogelijk!

(Mocht je je nu realiseren dat het beroep waarvoor je dit boek leest helemaal niet jouw gedroomde beroep blijkt te zijn en dat je diep in je hart iets anders wilt: onderzoek dat. Sla desnoods het boek dicht en ga iets anders doen.)

De match tussen jou en je werk

Ik ben benieuwd: hoe ben jij bij deze opleiding terechtgekomen? Op welke manier sluit die bij jou aan?

Om goed in je werkvel te zitten is een match tussen jou en je werk van belang. Jouw waarden, ambities en kwaliteiten moeten passen bij de taken, visie en uitdagingen van je werk. Het kan een lastige zoektocht zijn om te weten waar je past. Dat vraagt nogal wat zelfkennis. En soms moet je het ook eerst proberen voordat je er wat zinnigs over kunt zeggen.

Tijdens mijn opleiding social work was ik zelf vooral bezig met het toewerken naar het beroepsprofiel, de zogenoemde eindtermen van de opleiding. Ik heb veel (mede)studenten hetzelfde zien doen. Zo'n beroepsprofiel is een landelijk opgesteld profiel met veel voordelen, zoals een bepaalde mate van uniformiteit van alle opleidingen in het land. Dat geeft het een duidelijke richting en maakt gericht toetsen mogelijk. Dat profiel was ten slotte wat je moest worden en waar je aan moest voldoen. Braaf als ik was, heb ik daarnaar toegewerkt zonder daarna echt te weten wie ik als professional was. Daar kwam ik pas later aan toe, toen ik eenmaal in de praktijk aan de slag was. Misschien wel door dat bewuste leerproces leek het me waardevol om bij te dragen aan de ontwikkeling van collega-professionals.

Bij het opleiden van studenten heb ik altijd enorm genoten van het ontwikkelen van talent en ambitie. Ik merkte wel dat 'op de goede plek zitten' bepalend is. Wanneer jouw eigenschappen en jouw waarden goed aansluiten op jouw opleiding en later je werk, kun je je makkelijk en met plezier ontplooiën. Je ontwikkelt je eigen talent als dat aansluit bij het profiel en de cultuur van de opleiding. Dat geldt straks ook voor de werkomgeving waar je in terechtkomt. Dit noemen we ook wel de *person-environment fit*; vrij vertaald: in hoeverre de omgeving en de persoon bij elkaar passen. Deze 'fit' of match is van belang om te kunnen floreren op je werk en voor je werkgeluk (Steenstra, 2019). De fit maakt dat je succeservaringen opdoet; de stappen die gemaakt moeten worden, gaan je goed af. Hierdoor groeit je vertrouwen.

Naast je sterke kanten is het ook van belang dat je werk aansluit bij je waarden en dat je je werk als zinvol ervaart. Dat vergt soms een zoektocht naar jouw waarden, zodat je zicht hebt op waar je voor staat en op wat jij belangrijk vindt in het werk. Beide staan niet los van elkaar. We noemen dat in het Engels *character strengths* (Peterson & Seligman, 2004), omdat we als mens graag sterke kanten inzetten die aansluiten bij onze waarden.

Als er geen fit is met de opzet van de opleiding, kun je flink worstelen. Je kunt gaan twijfelen aan de opleidingen en aan jezelf. Je vraagt je af: Doe ik dit nou voor mezelf? Of voor mijn vrienden of ouders? Of juist om me tegen mijn ouders af te zetten? Kan ik ooit doen wat ik echt graag wil?

Dat is jammer. En het kost je veel energie. Die steek je in aanpassen in plaats van in groeien. Dat drukt op je professionele veerkracht en vaak ook op je zelfvertrouwen. En het is zeker niet de bedoeling van onderwijs dat je onzeker wordt, dat je je gaat afvragen of je wel geschikt bent voor het werk (of zelfs voor het leven, want je kunt daar flink onzeker van worden). Als de persoon-beroepsmatch er niet is, kun je minder goed succeservaringen opdoen, heb je minder plezier en floreer je minder. Terwijl je dat juist nodig hebt om veerkrachtig te kunnen werken. Je talenten blijven onbenut, terwijl je veel energie steekt in het vormen van eigenschappen die nodig zijn om te voldoen aan een curriculum. Iets willen ontwikkelen wat niet bij je past, op een manier die niet voor je werkt of niet bij jou aansluit, is ondermijnend voor je welzijn en (werk)geluk en echt zonde van je talent. Zo nu en dan stilstaan bij de match tussen jou en je beroep kan dus veel opleveren.

Professioneel mentaal kapitaal

Mensen zoeken werk om hun persoonlijke doelen te bereiken; omgekeerd hebben beroepen en organisaties mensen nodig om hun doelen te bereiken. Jij bent als mens in je werk het belangrijkste kapitaal voor je werkgever of cliënt: jij hebt het *mentale kapitaal*. Het opbouwen van jouw mentale kapitaal begint bij een opleiding of op een andere weg naar het ontwikkelen van een beroep. Je kennis, je vaardigheden en je beroepshouding vormen samen je mentale kapitaal.

Er is veel werk te doen in onze maatschappij en om al dit werk goed te kunnen doen, is het van belang dat de juiste persoon op de juiste plek zit. Dan maken we goed gebruik van het mentale kapitaal van onze maatschappij. Jouw mentale kapitaal is tegelijkertijd je voedingsbodemp voor jouw professionele beroepshouding en voedt je motivatie.

Motivatie bestaat volgens de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci (2000) uit drie psychologische basisbehoeften (datgene wat we nodig hebben voor aanpassing, integriteit en groei; Ryan & Deci, 2017): autonomie, competentie en verbinding. Verbinding is bij andere mensen horen. Competentie houdt in dat je je kunt ontwikkelen als persoon en dat je kunt groeien in jouw competenties. Autonomie betekent dat jij zelf aan het stuur van je leven zit. Autonomie heeft invloed op motivatie – ook op de motivatie om te leren, om je te ontwikkelen en te veranderen. Dit wordt ook weleens de *driver's seat of je eigen CEO* genoemd (Geraerts, 2019). Wanneer je autonomie wordt ondermijnd, wordt jouw welzijn en daarmee je veerkracht ondermijnd. Als je niet aan het stuur zit, word je gestuurd en ervaar je minder grip. En zonder handen aan het stuur word je bij tegenslag en stress makkelijker uit je richting geblazen.

Jouw persoonlijke ontwikkeling, vanuit jouw autonomie, aansluitend bij jouw competenties en in verbinding met de mensen en de wereld om je