



# Je Binnenste Buiten

Over professionele identiteit  
in organisaties

MANON C.P. RUIJTERS (RED.)  
en collega's

IT IS A BEAUTIFUL THOUGHT

Voorwoord	11
<b>1 In een notendop</b>	17
<i>Manon C.P. Ruijters</i>	
1.1 Professional in ontwikkeling	19
1.2 Introductie op het boek	24
<b>DEEL I Professionele identiteit</b>	31
<b>2 Praktijkverhalen</b>	33
<i>Manon C.P. Ruijters</i>	
2.1 Inleiding	35
2.2 Fundamentele veranderingen in een domein	37
2.3 Loopbaan en carrière	40
2.4 Samenwerkingsvraagstukken en innovaties	46
2.5 Welke weg slaan we nu in?	51
<b>3 Professionaliteit</b>	59
<i>Manon C.P. Ruijters en P. Robert-Jan Simons</i>	
3.1 Inleiding	61
3.2 Een voorbeeld	62
3.3 Professional en institutie(s)	65
3.4 Beroep, functie of professie?	70
3.5 Wandeling door de geschiedenis	71
3.6 Wandeling door de theorie	78
3.7 Wat brengt dit ons?	87
<b>4 Identiteit</b>	99
<i>Elly E.P.M. van de Braak</i>	
4.1 Inleiding	101
4.2 Wandeling door de filosofie	103
4.3 Wandeling door de sociologie	111
4.4 Wandeling door de psychologie	121
4.5 Wandeling door de neurowetenschap	136
4.6 Wat brengt dit ons?	143

<b>5</b>	<b>Praktijkverkenningen</b>	145
	<i>Manon C.P. Ruijters</i>	
5.1	Inleiding	147
5.2	Vraagstukken	148
5.3	Vertrekpunt	149
5.4	Onderzoeksgroep en proces	154
5.5	Resultaten	156
5.6	Opgedane inzichten	187
<b>6</b>	<b>Professionele identiteit</b>	191
	<i>Manon C.P. Ruijters</i>	
6.1	Inleiding	193
6.2	Dansen in de regen	194
6.3	Wolk van kwaliteiten	202
6.4	Indirect benaderen	206
6.5	Wij- en ik-kant	207
6.6	Persoonlijk en professioneel	211
6.7	Het grotere geheel	222
6.8	Tijdsdimensie	229
6.9	Fasen van professionele ontwikkeling	233
6.10	Verbinden van leren en ontwikkelen	237
<b>7</b>	<b>Ontwikkeling</b>	241
	<i>Tom P.A. van Oeffelt en Manon C.P. Ruijters</i>	
7.1	Inleiding	243
7.2	Natuurlijke ontwikkeling op professioneel vlak	244
7.3	Echt goed worden in je vak	249
7.4	Natuurlijke ontwikkeling op het persoonlijke vlak	251
7.5	Integratie van ontwikkelingsmodellen	254
7.6	Kenmerken van ontwikkeling	261
<b>8</b>	<b>Ontwikkelen</b>	273
	<i>Tom P.A. van Oeffelt en Manon C.P. Ruijters</i>	
8.1	Inleiding	275
8.2	Individuele ontwikkeling	277
8.3	Collectieve ontwikkeling	291
8.4	Tot besluit	312

- 9 Kort door de bocht** 315  
*Manon C.P. Ruijters, Elly E.P.M. van de Braak, Heleen M.A. Draijer,  
 Cees den Hartog, Femke de Jonge, Gerritjan E.A. van Luin,  
 Tom P.A. van Oeffelt, Mart H.C. van de Veewey, Freerk Q.C. Wortelboer*

## DEEL II **Aanverwante thema's** 327

- 10 Begrensd rationaliteit** 329  
*Cees den Hartog*
- 11 Bezieling** 345  
*Mart H.C. van de Veewey*
- 12 Crises** 363  
*Heleen M.A. Draijer*
- 13 Epistemic frames** 377  
*Tom P.A. van Oeffelt*
- 14 Erkenning** 391  
*Gerritjan E.A. van Luin*
- 15 Psychologisch eigenaarschap** 405  
*Femke de Jonge*
- 16 Levensscript** 417  
*Gerritjan E.A. van Luin*
- 17 Wijsheid** 431  
*Freerk Q.C. Wortelboer*

Bijlage 1 **Werken vanuit een ecologisch perspectief** 445

Bijlage 2 **Onderzoek** 453

Literatuur 465

Over de auteurs 477

Index 483

# In een notendop

Manon C.P. Ruijters

Zoektochten rond de persoonlijke ontwikkeling zijn van iedere professional: ‘Er is zoveel leuk en het is moeilijk kiezen’, ‘Ik zit in de staart van mijn professionele carrière. Hoe kan ik daar iets moois van maken?’, ‘Wat wil ik nu eigenlijk écht worden?’, ‘In mijn vak van adviseur moet je wel ergens van zijn. Ik vraag me af, waar ben ik nu eigenlijk van?’, en: ‘Ik ben al een paar jaar zorgcoördinator. Maar door alle nieuwe ontwikkelingen wil ik onderzoeken of dit nog is wat ik wil.’

Soortgelijke zoektochten kennen groepen professionals rond vak- of organisatieontwikkeling: ‘We hebben onder de huidige economie behoorlijk onder druk gestaan, hebben hard gewerkt en zijn allemaal een eigen kant op bewogen. Het is tijd dat we ons vak weer ijken’, ‘We hebben een nieuwe functie gecreëerd, maar moeten ons nog tot elkaar leren verhouden’, en: ‘Tot nu toe hadden we als expert ieder onze eigen plek, maar als adviseurs moeten we opnieuw uitvinden waar we van zijn.’

Dit soort vraagstukken zijn er wellicht altijd al geweest, toch klinken ze tegenwoordig sterker door. Er is een toenemende wens om te weten wat je doet, waarom je het doet en waarvoor je het doet. In de kern draaien deze vragen om professionele identiteit. Die toenemende wens is verklaarbaar in ons huidige tijdsgewricht.

*Er is een toenemende wens om te weten wat je doet, waarom je het doet en waarvoor je het doet.*

In dit hoofdstuk geven we in een notendop ons hele verhaal, van de ontwikkelingen in ons werkende bestaan, via de spanningen die erin ontstaan tot aan de aanleidingen en mogelijkheden van het werken met professionele identiteit.

## 1.1 Professional in ontwikkeling

De professionele werkelijkheid is stevig veranderd in de laatste vijftig jaar. Er is sprake van institutionalisering van de professional. Afnemers van professionele diensten zijn beter geïnformeerd, waardoor de mondigheid toeneemt en de vrijplaats verdwijnt. Bovendien blijven nieuwe ontwikkelingen en transformaties in de maatschappij, in organisaties en binnen de vakgebieden zich in gestaag tempo aandienen. De druk op professionalisering en

professionaliteit in zorg, onderwijs, overheid en bedrijfsleven neemt dan ook toe. Het moet sneller, beter, scherper en meer, en bovenal ook anders. Duidelijk is inmiddels ook dat meer regels, afspraken en formats niet de kwaliteit of excellentie opleveren, die we als samenleving graag willen (Jacobs, Meij, Tenwolde & Zomer, 2008). En investeringen in professionalisering leveren niet altijd de professionaliteit die we zouden willen en verwachten.

## *De professional zelf is aan zet.*

De oplossingsrichting die opduikt, valt het beste samen te vatten als: de professional die weer voor de eigen professie gaat staan. Trefwoorden daarbij zijn zelfsturing, eigenaarschap lager in de organisatie leggen, ruimte geven aan de professional en persoonlijk leiderschap versterken. De professional zelf is aan zet.

Dat levert niet vanzelfsprekend resultaat. Leiding nemen en leiding ontvangen zijn niet zomaar goed op elkaar afgestemd. ‘Ze nemen hun ruimte niet’, is een veelgehoorde opmerking van leidinggevend. De reflex is dan terug te vallen op beheersen en controleren; overigens zonder de druk op de professional om zelf te sturen weg te nemen.

Vermoeidheid, uitputting en verwarring, evenals een toenemend aantal zijnsvragen bij professionals zijn het gevolg: ‘Wat is wel en niet van mij?’ ‘Waar zit mijn ruimte en verantwoordelijkheid?’ ‘Is dit nog wat ik wil?’ ‘Kan en wil ik op deze manier werken?’ ‘In welke richting moeten we zoeken om de queeste naar duurzame professionaliteit handen en voeten te geven?’

## **Gezien vanuit de organisatie**

Verandering in organisaties heeft een permanent karakter gekregen. De complexiteit van het werk blijft toenemen. De sociale dynamiek en complexiteit groeien. Er zijn meer actoren (mede als gevolg van het werken in ketens en netwerken), er is meer diversiteit in belangen, interesses en posities, en er zijn meer grillige en onvoorspelbare ontwikkelingen (Scharmer, 2007). Bovendien neemt de snelheid waarmee dit alles gebeurt door onze technologische ontwikkelingen toe. Opvallend in deze ontwikkelingen is dat het niet alleen gaat om *meer* (wat betreft kennis), maar vooral ook om *anders* (wat betreft in je werk staan en onderlinge verhoudingen).

In organisaties worden deze ontwikkelingen veelal beantwoord met beheerskramp, met meer regels, druk op kwaliteit en ontwikkelereisen. Al dan niet verplichte certificeringen staan in bijna elke beroepsgroep op de agenda. Denk aan de Basiskwalificatie Onderwijs, de Wet op de beroepen in het onderwijs, het lerarenregister of de druk om meer docenten op masterniveau te laten functioneren. Daarbij groeien tevens de tegenstellingen: organisaties willen meer kwaliteit tegen minder kosten, meer innovatie in minder tijd of meer zelfsturing in minder bewegingsruimte. Het risico is — en op veel plaatsen is dat al realiteit — dat bij deze druk op professionaliseren, ontwikkelen en veranderen, het tegenovergestelde gebeurt van wat we beogen: het vuur van de professional verdwijnt en het risico van opbranden en uitputting wordt groter.

## Gezien vanuit de professional

Hoe zien deze ontwikkelingen eruit vanuit het perspectief van de professional? Wat voegt deze toe aan het vraagstuk? Een mooi voorbeeld komt uit de wereld van het recht, zoals beschreven door Farrow in *Sustainable professionalism*: ‘Lawyers are looking for ethically sensitive ways to practice law that “assume greater responsibility for the welfare of parties other than clients” and that increasingly amount “to a plus for this society and for the world of our children”. Lawyers are also seeking ways to practice law that allow them to get home at night and on weekends, see their families, work full or part-time, practice in diverse and “alternative” settings, and generally pursue a meaningful career in the law rather than necessarily a total life in the law. Similarly, law students are hoping not to be asked to make a “pact with the Devil” as the cost of becoming a lawyer, and are instead looking to find areas in the law that fit with their personal, political, and economic preferences’ (Farrow, 2008, p. 53).

Wat dit citaat laat zien is dat niet alleen de druk van buiten verandert. Loopbanen zien er anders uit dan vijftig jaar geleden, het aantal praktijken waarin een professional participeert neemt toe, evenals het aantal transformaties in het vak dat hij beoefent. De professional komt zelf anders in zijn vak te staan. Hij zoekt een andere balans, hanteert andere normen en waarden, wil zichzelf op een andere manier tot uitdrukking brengen.

Farrow vat het samen in de stelling dat er een nieuw discours ontstaat rondom het vak van (in dit geval) de jurist, waarbij de nadruk ligt op persoonlijke, politieke, ethische, economische en professionele duurzaamheid: ‘It



is a discourse that makes meaningful space for a lawyer's own principles, interests, and life preferences by balancing them with other important interests' (Farrow, 2008, p. 55). Dit nieuwe discours ontstaat ook in andere professies en hangt onder meer samen met professionals die vaak in organisaties samenwerken (in tegenstelling tot hun oorspronkelijk zelfstandige beroepsuitoefening), waardoor er meer samenspel (tussen professionals) en meer afstemming (over lagen heen) nodig is.

### Wat niet verandert

Wat in al die veranderingen hetzelfde blijft, is dat professionals van nature 'goed' werk willen leveren. 'Ware professionals eisen van zichzelf dat ze de eigen prestaties continu verbeteren en streven ernaar de best mogelijke dienstverlening aan hun cliënten te bieden', aldus Maister (1997) in een flaptekst. 'Ze geloven gepassioneerd in wat ze doen en accepteren geen compromis op hun standaards en waarden.' De uitdaging voor professionals en hun leidinggevenden ligt erin deze energiebron op te sporen en aan te spreken.

*'Ware professionals eisen van zichzelf dat ze de eigen prestaties continu verbeteren en streven ernaar de best mogelijke dienstverlening aan hun cliënten te bieden.'* (MAISTER)

Dat betekent: teruggaan naar en werken vanuit de kern van de professional. Een professional wil met zijn kennis en inzicht een bijdrage leveren aan de maatschappij (Gardner & Shulman, 2005). Door de vertaling tussen wetenschap en praktijk, en tussen abstractie en persoonlijke betekenis, kan hij zijn meerwaarde laten zien (Freidson, 1986).

### Noodzaak professionele identiteit

Het is aan de professional om weer de verantwoordelijkheid te pakken voor zijn professie en met collega's het gesprek aan te gaan over wat die professie nu inhoudt en wat professioneel handelen is. Het is vervolgens aan hun leidinggevenden om ook verantwoordelijkheid en ruimte te laten, en het gesprek tussen professionals te stimuleren.

Ten slotte is het aan beiden om te zoeken naar beter samenspel en zorgvuldig omgaan met de grenzen en overlap tussen beide professies, zeker bij leidinggevendenden die werken als meewerkend voorman of bij leidinggevendenden die hun beroep als professional willen uitoefenen ('hybrid professionals'). Zo wordt voorkomen dat je ofwel op elkaars domein terechtkomt, ofwel net doet of er geen gemeenschappelijkheden zijn (zie ook hoofdstuk 3).

Ons gaat het er vooral om de professional te helpen zich meer bewust te worden van zijn professionele identiteit. Het gaat niet over de vraag wat een goede docent, adviseur, schoolleider, notaris, enzovoort, in de basis is, maar om de vraag wanneer je als professional weet wanneer je het goed doet en het 'goede' doet. Wat zijn jouw waarden, normen en opvattingen (en hoe verhouden die zich tot de gemeenschappelijke waarden en normen)? Wat is je kennisdomein? Wat is de expertise waarmee je niet alleen je klant maar ook je vak, organisatie en collega's een stap verder helpt? Hoe passen al deze elementen in wie jij bent, als mens, met jouw verantwoordelijkheden, jouw verbindingen en netwerk, jouw verlangens en drijfveren?

Het antwoord op al deze vragen vormt de professionele identiteit: datgene wat iemand onvervreemdbaar kleur geeft in het werk. Die professionele identiteit is voelbaar en zichtbaar voor de buitenwereld, maar onttrekt zich vaak aan de eigen waarneming. Hoe meer veranderingen en ontwikkelingen in het werk en in de context, des te groter de noodzaak om te expliciteren en te weten waar houvast zit, zodat je weet wat je wel en niet kunt loslaten, zonder jezelf kwijt te raken. Het gaat er dus in eerste instantie om, de eigen professionele identiteit te verkennen en expliciteren.

Maar professionele identiteit is geen onveranderlijk gegeven. Het feit dat je herkenbaar en onvervreemdbaar 'jij' bent, wil niet zeggen dat je altijd hetzelfde bent en blijft. Professionele identiteit is een soort grote puntenwolk van kenmerken en kwaliteiten; te groot om zichtbaar te zijn in een enkel moment. In elke setting maak je er een andere dwarsdoorsnede van, in elke context heeft die wolk een andere verschijningsvorm. Maar ook doe je in elke setting nieuwe ervaringen op, wordt er iets toegevoegd of genuanceerd.

## Ontwikkelen van de professionele identiteit

Professionele identiteit vraagt dan ook niet alleen om explicitering en onderhoud, maar steeds vaker om bewuste transformatie, om anders kijken, om afscheid nemen van wat niet meer werkt en ruimte maken voor nieuwe inzichten. Werken aan professionele identiteit kan dan ook vanuit verschillende verhaallijnen vormgegeven worden. Aan de individuele kant kun je

de professionele identiteit *a.* verkennen en expliciteren, *b.* onderhouden, en *c.* inzetten bij belangrijke keuzemomenten. Professional ben je echter niet alleen. Daarom zijn er ook collectieve verhaallijnen: *a.* de professionele leergemeenschap die beter wil weten waarvoor men staat, *b.* het team van professionals dat een transformatie doormaakt, en *c.* het team van professionals dat samenwerkt aan een innovatie.

Het zijn juist de transformaties — zoals die van specialist naar businesspartner of die van manager naar coach — die in de praktijk voor zowel het individu als een collectief een directe of onderliggende aanleiding vormen om individueel of samen opnieuw te bezien wat het vak eigenlijk inhoudt en hoe je je daartoe verhoudt. Deze transformaties worden veelal aangepakt met informatief leren: het toevoegen van kennis, inzichten en vaardigheden, binnen bestaande kaders. Eigenlijk is transformatief leren nodig, en daarmee aandacht voor professionele identiteit en professionele frames (Illeris, 2008; Mezirow, 2000). Het gaat er dan niet zozeer om dat we bijvoorbeeld als expert nu ook adviesvaardigheden gaan opdoen, maar dat de expert leert denken als een adviseur. Het gaat dus niet alleen om kennis en vaardigheden, maar integraal om opvattingen en ‘zijn’, waarmee onze professionele identiteit verandert of omgebogen is.

Het is dus eigenlijk deze verschuiving, van informatief naar transformatief leren die het belang van professionele identiteit versterkt en waarom we dit boek schrijven.

## 1.2 Introductie op het boek

In dit boek doen we verslag van drie jaar onderzoek en gesprek over de praktijk van en de wetenschappelijk kennis over professionals, identiteit en professionele identiteit. In grote lijnen ziet de opbouw er als volgt uit:

### Inhoud van deel I

Allereerst verdiepen we ons in het volgende hoofdstuk in de praktijk, in de aanleidingen achter het werken met professionele identiteit. We hebben daarbij voortgebouwd op onze eerdere publicatie *Topclass* (Ruijters, Van de Braak & Van Oeffelt, 2012) en deze uitgebreid in detaillering en onderbouwing. Waar

speelt nu professionele identiteit in organisaties, opleidingen en loopbanen? Waaraan kunnen we de vraagstukken herkennen?

Dan verkennen we in een drietal hoofdstukken de achtergronden van dit thema. We verdiepen in het begrip professional, brengen identiteit in kaart en schetsen onze bevindingen uit praktijkverkenningen. Professional is een begrip dat door de jaren heen verschillende invullingen heeft gekregen. In hoofdstuk 3 gaan we in op de beelden die een rol hebben gespeeld en op een invulling van het begrip professional die past in onze tijd. Vervolgens zoomen we in op wat de wetenschap ons over identiteit te vertellen heeft (in hoofdstuk 4).

Nadat de twee kernbegrippen zijn geïntroduceerd, doen we verslag van onze praktijkverkenningen (in hoofdstuk 5). We hebben zo'n vijftig interviews afgenomen met professionals, die we hebben gevraagd een collega in gedachten te nemen die in hun ogen blijk geeft van een sterke professionele identiteit. De uitkomsten van dit onderzoek hebben we met onze theoretische inzichten verbonden, om te komen tot een model dat zowel door theorie als praktijk gedragen wordt.

*Eigenlijk is transformatief leren nodig, en daarmee aandacht voor professionele identiteit en professionele frames.*

(ILLERIS/MEZIROW)

In hoofdstuk 6 voegen we het voorgaande samen tot een enkel denkkader: hoe wij kijken naar professionele identiteit. Is dat nu een harde kern of zijn er meerdere identiteiten? Hoe verhoudt zich het persoonlijke tot het professionele, en het individuele tot het collectieve? De deelaspecten die in de 'omliggende' hoofdstukken besproken zijn, komen in dit hoofdstuk bij elkaar.

In hoofdstuk 7 gaat het over ontwikkeling: hoe komt professionele identiteit van nature tot stand? En in hoofdstuk 8 gaat het over ontwikkelen, over het actief werken aan en met professionele identiteit. In dit hoofdstuk schetsen we verhaallijnen en richtlijnen voor het omgaan met professionele identiteit in de organisatie. We sluiten af (in hoofdstuk 9) met wat je een kennisquiz kunt noemen: alle belangrijke elementen komen nog een keer voorbij in een vraag-en-antwoordspel.

## Inhoud van deel II

In deel II tref je een serie verdiepende hoofdstukken aan, die verspreid in het eerste deel van het boek worden aangekondigd. Ze zijn los van elkaar te lezen. Hier even op een rijtje, voorzien van de eerste introducerende regels: In hoofdstuk 10 gaat Cees den Hartog in op het begrip begrensde rationaliteit van grondlegger Herbert Alexander Simon. ‘Een “genadezesje” voor een examen kreeg de leerling die eigenlijk niet aan de eisen voldeed, maar het diploma wel verdiende, volgens het opleidingsteam. Zomaar een voorbeeld van leraren die op hun manier leerlingen verder willen helpen. Anderen doen dat door stille aanwijzingen te geven tijdens een examen of door een leerling wat extra tijd te gunnen voor het afmaken van een werkstuk. Tijdens de jaren waarin ik als begeleider, adviseur en onderzoeker in het middelbaar beroepsonderwijs werkte, ontmoette ik ze vaak, leraren die “creatief” met regels omgaan, soms op de rand, maar meestal met de beste bedoelingen voor hun leerlingen.’

In hoofdstuk 11 gaat Mart van de Veewey in op het begrip bezieling, zoals ingevuld door Emmanuel Levinas (1906-1995). ‘Kent u het woord “ziel” nog? Of “bezieling”? Het zijn begrippen die nog steeds voorkomen in ons dagelijks taalgebruik. Maar wat betekenen ze? Wat is de inhoud van uitdrukkingen als “met ziel en zaligheid”, “bezield raken” en de vraag: “Wat bezielt je om ...?” En wat betekent het woord “bezieling” binnen de context van ons dagelijks werk?’

In hoofdstuk 12 verdiept Heleen Draijer het begrip crises, zoals oorspronkelijk geïntroduceerd door Erik Erikson: ‘Toen ik een jaar of 23 was, deed mijn vader de uitspraak: “Ieder mens en iedere relatie heeft crises nodig, om tot rijping te komen.” Een opmerking die me tot op de dag van vandaag is bijgebleven. Mijn eerste gedachte was toen: waarom zou dat nodig zijn? Kan dat dan niet anders? Crisis was in mijn ogen een pijnlijke gebeurtenis. Was dit niet een wat calvinistische gedachtegang? Toch werd de uitspraak er een die mij bijbleef.’

Hoofdstuk 13, geschreven door Tom van Oeffelt, draait om het begrip ‘epistemic frames’, zoals geformuleerd door David Williamson Shaffer. ‘Op de een of andere manier heb ik niets met computerspellen, behalve dan “sim racing”. Ik zie dan toch vooral wat bleke kindjes achter een scherm. En als ze het dan bij onderwijs maken ook over computergames gaan hebben, dan gaat het bij mij al gauw schuren, omdat vaak eerst een middel wordt geko-

zen om dan te bedenken wat ermee te doen. Met deze scepsis begon ik aan het boek van David Williamson Shaffer, *How computer games help children learn*. Maar wat heeft dat boek mij gegrepen! Niet vanwege de gaming, maar vanwege de denklijn en het achterliggende concept frames.'

In hoofdstuk 14 gaat Gerritjan van Luin in op het begrip erkenning, zoals het speelt binnen de transactionele analyse. Het begrip werd geïntroduceerd door Eric Berne. 'Fouten. Met rood aangestreept. Boven aan het proefwerkpapier het aantal en hoe dat bleek uit te pakken voor je cijfer. Op school staat rood centraal. Wat je fout hebt of nog niet weet, dient te worden hersteld of aangevuld. Onze samenleving is ontwikkeld naar een meritocratisch model, waarin alleen de individuele verdienste de maatschappelijke positie bepaalt en niet afkomst. De voordelen zijn duidelijk, maar deze meritocratisering is ook een aanslag op het zelfrespect voor wie niet goed presteert, gemeten althans naar schoolsucces en carrière.'

Femke de Jonge gaat in hoofdstuk 15 in op psychologisch eigenaarschap, gebaseerd op het gedachtegoed van Jon L. Pierce. 'Kort geleden overkwam mij iets vreemds: iemand gaf mij de feedback dat ik goed werk afleverde, maar weinig "eigenaarschap" leek te ervaren bij ons project. Ik schrok van die opmerking, want ik zie mijzelf als iemand met verantwoordelijkheidsgevoel en een hoge professionele norm. Als ik ergens ja tegen zeg, dan ga ik ervoor en doe ik mijn uiterste best een klus tot een goed einde te brengen. Ook bij dit project zette ik mij toch maximaal in? Toen ik er langer over nadacht, merkte ik echter tot mijn verbazing dat er bij dit project een kern van waarheid in de feedback school. Dat is eigenaardig. Wat maakt dat ik overduidelijk ja zeg tegen een klus en daar vol enthousiasme aan werk, maar me blijkbaar nog geen eigenaar ervan voel?'

In hoofdstuk 16 verdiept Gerritjan van Luin het inzicht in scripts, zoals ze zijn uitgewerkt door Claude Steiner. 'Plotseling ontdek je dat je in het hier en nu op een vergelijkbare manier denkt en handelt als toen je kind was. Een bijzondere ervaring. Je realiseert je ineens, dat je handelen niet zo vrij is als je dacht. Waar je meende autonoom te zijn, blijkt je vast te zitten in een patroon dat doorwerkt in het heden. Dat patroon is onderdeel geworden van je levensverhaal. Een verhaal dat je (geheel onbewust) al in je vroege levensjaren bent gaan schrijven. Eerst zijn het nog losse ervaringen, maar naarmate je ouder wordt gaan die ervaringen steeds vastere vormen aannemen. Totdat ze zich hebben ontwikkeld tot patronen die je denken, voelen en handelen sturen. Zonder dat je het in de gaten hebt, ga je reageren op de automatische piloot.'

Hoofdstuk 17 handelt over wijsheid, zoals uitgewerkt door Robert J. Sternberg. Het is geschreven door Freerk Wortelboer. ‘Het klassieke verhaal waarmee wijsheid wordt geïllustreerd is dat van koning Solomon: als hem wordt gevraagd een baby toe te wijzen aan één van twee vrouwen die beiden beweren de moeder te zijn, stelt hij voor de baby in tweeën te hakken. De ene vrouw accepteert de beslissing, de andere vrouw gunt snikkend de baby aan de ander, waarop Solomon genoeg weet. Met dit verhaal in je achterhoofd is wijsheid dus met name een combinatie van intelligent redeneren, creativiteit en het heel goed doorzien van de menselijke psyche. Hoe heeft Solomon deze wijsheid verworven? Hoe ontwikkel je je tot een wijs mens die situaties kan begrijpen, mensen goed aanvoelt en met compassie goed doordachte beslissingen neemt die de andere betrokkenen met waardering en zelfs dankbaarheid ontvangen?’

### Leeswijzer

En dan de aanwijzingen voor de lezer. Of liever gezegd: het achterwege laten ervan. De tekst heeft een natuurlijke opbouw, met inleidingen, samenvattingen en conclusies en dat natuurlijke verloop hebben we zoveel mogelijk ruimte gegeven. We hebben hooguit wat moeite gehad om te kiezen tussen u en jij, tussen afstand en nabijheid, tussen hij en zij en de plek van de literatuurverwijzingen.

Omdat we zelf ook professionals zijn en de vraagstukken van binnen en van buiten kennen, was de professionele distantie af en toe wat moeizaam te handhaven. We hebben er daarom voor gekozen om simpelweg over te stappen op ‘je’, zo helder mogelijk te zijn in de wisselende perspectieven die we kiezen, maar toch maar in de hij-vorm te blijven (uiteeraard zonder daarmee de ‘zij’ achter te willen stellen).

Voor wat betreft de literatuurverwijzingen ten slotte, hebben we ervoor gekozen ze niet weg te moffelen of te verbannen naar het eind van de hoofdstukken, maar simpelweg te laten staan op de plek waar ze bedenkers en

*‘Between stimulus and response there is a space.  
In that space is our power to choose our response. In our  
response lies our growth and our freedom.’* (FRANKL)

schrijvers eer aan doen. We hopen dat ze je inspireren nog eens iets na te zoeken. De hoofdstukken zijn voor het overgrote deel via internet te vinden. Mocht je iets niet kunnen vinden, neem dan gerust contact op.

## Notities

Het ‘natuurlijk’ verloop van ons verhaal vertrekt vanuit de praktijk en komt daar, via de theorie, weer bij terug. Wij denken dat je hierin je eigen weg wel zult vinden. Om het je wat gemakkelijker te maken, hebben we her en der lezersnotities opgenomen, die aangeven hoe een hoofdstuk is opgebouwd of op welk moment je ook een sluiproute kunt nemen. We hebben de lezersnotities ook gebruikt om wat tips te geven voor verdiepende literatuur. Behalve lezersnotities zijn er ook ontwikkelingsnotities en de onderzoeksnotities. Over de eerste categorie: dit boek is geen zelfhulpboek, maar een boek over professionele identiteit in organisaties. Wij realiseren ons echter ook dat een enigszins reflectieve professional tijdens het lezen van een boek over professionele identiteit de neiging kan hebben zich af te vragen: goh, hoe zit dat eigenlijk bij mij? Om die reden hebben we ontwikkelingsnotities toegevoegd, die daarbij behulpzaam kunnen zijn.

Over de onderzoeksnotities: we hebben lang gezocht naar een goede manier om ons onderzoek in dit boek een plek te geven, vanuit de wens om onderzoek en praktijk te verbinden en vanuit de ervaring dat dit soort hoofdstukken door veel lezers als taai worden ervaren. We hebben ervoor gekozen hoofdstuk 5 over onderzoek beperkt te houden en de methodische achtergronden deels te verplaatsen naar de bijlage. Wel hebben we enkele onderzoeksnotities toegevoegd, om het voor de onderzoekende practitioner — die uiteindelijk toch in opmars is, afgaand op onderzoek in het hbo bijvoorbeeld — gemakkelijker te maken wat linken te leggen naar onderzoek.

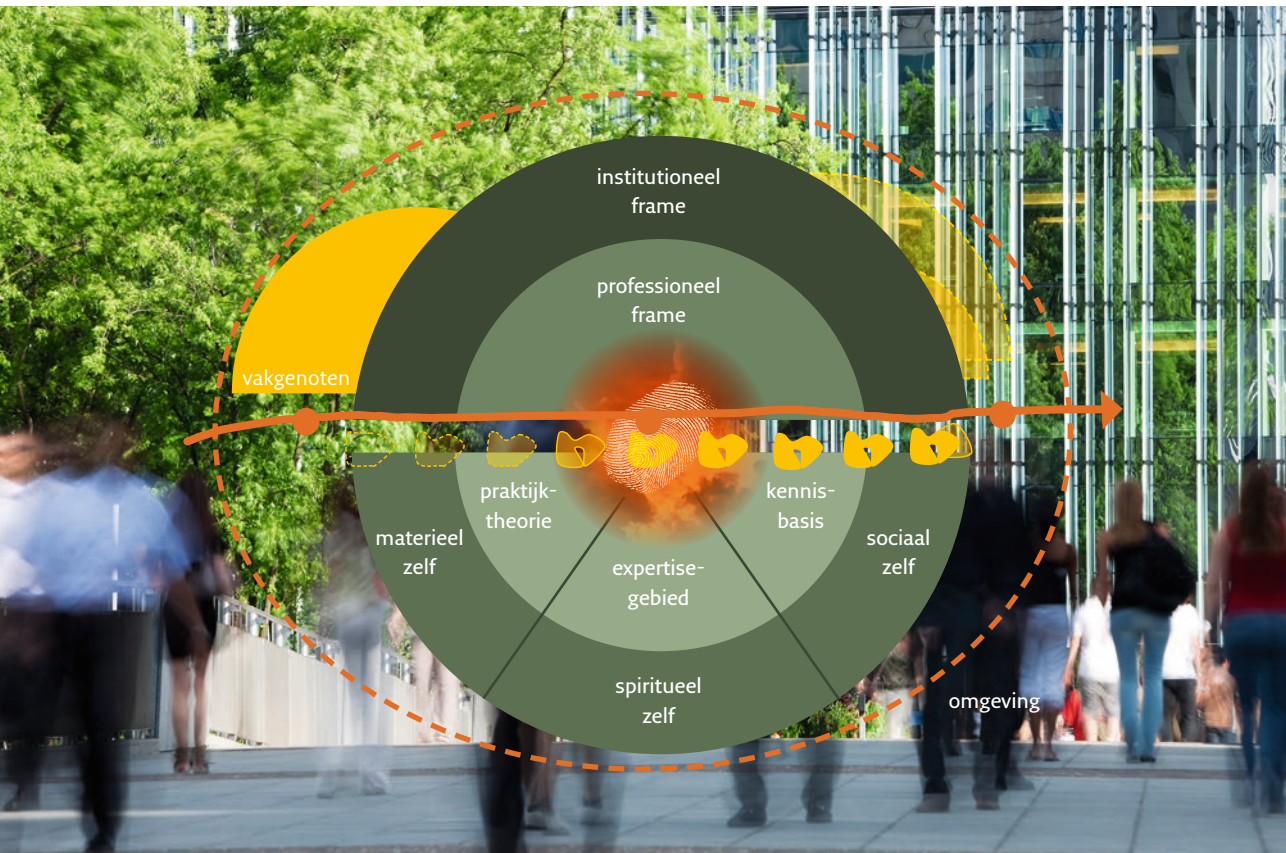
## Motto

Waar dit boek over gaat, wordt mooi verwoord door de psycholoog Viktor E. Frankl (1905-1997): ‘Between stimulus and response there is a space. In that space is our power to choose our response. In our response lies our growth and our freedom.’ We hopen dat deze publicatie bijdraagt aan een leerzame verkenning van die ruimte.



## 6.8 Tijdsdimensie

Ons model begint nu aardig vorm te krijgen. Een aspect dat we nog niet behandeld hebben, is de tijd en daaraan verbonden het leren en ontwikkelen. Een mens is in wezen een lerend wezen. Het zijn van professional doet op dit leren en ontwikkelen een specifiek beroep. Het worden van professional is één ding; een professional blijven is iets anders. Het uitgangspunt van commitment aan een klant en vervolgens de wens om integer te handelen, om de klant recht te doen met eerlijke afwegingen in situaties die vaak uniek, nieuw of ambigue zijn, vraagt om een lerende instelling van de professional. De kennisintensiteit, dynamiek en toenemende complexiteit



*Figuur 6.11 Model met inbegrip van de tijd: leren en ontwikkelen*



### Elly E.P.M. van de Braak-Seuntjens MCM

Elly van de Braak studeerde onder meer Personeel & Arbeid aan de Hogeschool Haarlem in Utrecht en organisatiesociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ze werkte onder andere als hoofd personeel & organisatie en verandermanager, in het bedrijfsleven en bij de overheid. Sinds 2007 is ze zelfstandig en houdt ze zich bezig met coaching en advisering op het gebied van ontwikkeling van (professionele) identiteit. Kernbegrippen zijn positief (leren) waarnemen, zelfwaardering en zelfvertrouwen.



### drs. Heleen M.A. Draijer MSc

Heleen Draijer studeerde communicatiemanagement aan de Hogeschool van Utrecht, bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en Social and Organisational Psychology aan de Rijksuniversiteit Leiden. Ze werkte achtereenvolgens als organisatieadviseur bij Berenschot en als beleidsadviseur bij het UMC Utrecht. Sinds een aantal jaar heeft zij haar eigen bedrijf op het gebied van talentontwikkeling. Haar werkzaamheden bestaan voornamelijk uit talentmanagement, coaching en het faciliteren van groepen. Haar interesse richt zich op de ontwikkeling van (jonge) professionals in uiteenlopende organisaties. Kernbegrippen zijn mens- en organisatieontwikkeling, talentontwikkeling en professionaliteit.



### drs. Cees den Hartog

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

**drs. Femke de Jonge**

Femke de Jonge is organisatieontwikkelaar en veranderkundige. Zij studeerde verandermanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam en heeft niet lang geleden de post-master Leren, Ontwikkelen & Veranderen afgerond. Als adviseur houdt zij zich bezig met samenwerkingsvragen, leiderschapsontwikkeling en cultuurverandering. Vanuit een positieve insteek en pragmatische aanpak is zij gericht op het behalen van concreet resultaat. Femke heeft verander- en ontwikkeltrajecten begeleid in diverse sectoren: bedrijfsleven, financiële dienstverlening, onderwijs en media. Zij werkte als onderzoeker drie jaar mee aan het onderzoek naar 'Professionele identiteit'. Ook reflecteert zij dikwijls op haar werkervaringen in korte, praktische artikelen.

**drs. ir. Gerritjan E.A. van Luin MLD**

Gerritjan van Luin studeerde chemische technologie en filosofie. Hij is vanaf 1975 in diverse functies werkzaam in het voortgezet onderwijs. Na een rectoraat was hij werkzaam als (plaatsvervangend) projectleider bij ISIS/Q5 rond de thema's professionalisering van schoolleiders & bestuurders en kwaliteitszorg. Hij is sinds 2007 algemeen directeur/bestuurder van het Trinitas College, een vo-onderwijsorganisatie in Heerhugowaard. Zijn belangstelling gaat uit naar de verbinding tussen persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling en de rol van leiders daarbij. Hij is redacteur van *De Nieuwe Meso*, het vakblad voor schoolleiders en -bestuurders.

**drs. Tom P.A. van Oeffelt**

Tom van Oeffelt studeerde Duitse taal en letterkunde in Utrecht en Würzburg. Hij was docent Duits in het voortgezet en hoger onderwijs, en vervolgens trainer en adviseur bij onderwijsadviesbureau Dekkers. Sinds 2008 werkt hij bij Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool als docent onderwijskunde in de bachelor en de master. Ook is hij onderzoeker in het lectoraat Ecologie van het Leren van dr. Manon Ruijters. Hij is lid van de onderzoeksgroep 'PI'. Zijn onderzoeksinteresse richt zich op de vraag hoe groepen professionals in innovaties of veranderingen in het beroep hun manier van denken en doen, hun professionele frames, kunnen veranderen.





### dr. Manon C.P. Ruijters MLD cmc

Manon Ruijters studeerde onder meer onderwijskunde en orthopedagogiek aan de Rijksuniversiteit Leiden (1992). Ze is gepromoveerd op onderzoek naar de diversiteit van leren in en om organisaties. Ze is lector bij Vilentum Hogeschool | Stoas Wageningen en adviseur bij Twynstra Gudde. Haar interesse gaat uit naar de vraag hoe we organisatieontwikkeling zo optimaal mogelijk kunnen inrichten en in balans brengen en houden met de individuele en collectieve ontwikkeling van professionals. Kernbegrippen zijn organisatieontwikkeling, leren en professionele identiteit. Ze publiceert met regelmaat, waaronder *Liefde voor leren* (2006) en *Canon van het leren* (2012).



### prof. dr. P. Robert-Jan Simons

Robert-Jan Simons studeerde psychologie aan de universiteiten van Utrecht (kandidaats) en Amsterdam en promoveerde in 1981 op een proefschrift over het gebruik van metaforen in het onderwijs. Van 1990 tot 2001 was hij hoogleraar onderwijs- en opleidingspsychologie en onderzoeksdirecteur pedagogiek en onderwijskunde aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. Sindsdien werkte hij als hoogleraar didactiek in digitale context aan de Universiteit Utrecht. Vanaf januari 2010 combineerde hij zijn hoogleraarschap met het directeurschap van de NSO (de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement). In zijn onderwijs binnen de NSO richtte hij zich op de thema's 'leiding geven aan leren' en 'onderzoek in de school'. Per 1 januari 2014 is hij met emeritaat en zet hij zijn werkzaamheden voort vanuit zijn nieuwe bureau: Visie op leren.



### ing. Mart H.C. van de Veewey

Mart van de Veewey heeft levensmiddelentechnologie gestudeerd aan de HAS te 's-Hertogenbosch (1975), gevolgd door de bijbehorende lerarenopleiding. Hij is op verschillende niveaus betrokken bij het onderwijs op dat vakgebied, waarvan de laatste 25 jaar bij Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool. Daarnaast heeft hij bij Fontys Hogescholen/UvT Tilburg de opleiding tot geestelijk verzorger afgerond (2005), naast een eerstegraads onderwijsbevoegdheid voor het vak Levensbeschouwing. Naast zijn exacte kant (o.a. docent scheikunde) is hij vooral betrokken op wat mensen in beweging zet, wat voor hen van betekenis is en op wat hen bewust maakt van hun ontwikkelingsmogelijkheden op het gebied van persoonlijk functioneren. In dit kader is hij (mede) verantwoordelijk voor het afstudeeronderdeel voor de bachelorstudenten. In 2014 heeft hij een artikel over 'bezieling' afgerond.

**drs. Freerk Q.C. Wortelboer CMC**

Freerk Wortelboer studeerde psychologie in Groningen (1986). Hij werkt vooral in onderwijs, zorg, industrie en professionele dienstverlening, veelal met (teams van) professionals met een stevige mening en ontwikkelvragen op het terrein van leiderschap, samenwerking, organisatiecultuur en besluitvorming. Sinds 2009 is hij zelfstandig gevestigd adviseur en actief in netwerkorganisaties als SIOO en de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement. Daarnaast is hij betrokken als onderzoeker naar professionele identiteit, responsief leiderschap en naar de impact van life events op leiderschap. Hij publiceerde onder meer over werkconferenties, teambuilding, veranderbereidheid en leiderschap.



## 'Professionele identiteit, het hart van professionele ontwikkeling'

In een omgeving waar...

- veranderingen elkaar in hoog tempo opvolgen en diepgaand van aard zijn
- dynamiek en ontwikkelingen grilliger en onvoorspelbaarder worden
- het aantal samenwerkingsrelaties toeneemt
- alles sneller, beter, scherper en steeds vaker 'anders' moet
- de druk op 'professionalisering' en 'professionaliteit' nog steeds stijgt
- leren en ontwikkelen geen uitstapje meer is

is het belangrijk te weten wat je basis is, waar je van bent, waar je in gelooft, wat onvervreemdbaar van jou is en je kleur geeft. Een sterke professionele identiteit is die basis. Het geeft veerkracht om met veranderingen en transformaties om te gaan (zoals van doceren naar begeleiden, van zorgen voor naar zorgen dat, of van specialist naar adviseur). Het vergemakkelijkt samenwerken doordat handelen herkenbaar wordt, is het fundament van zelfsturing en geeft richting aan leren en ontwikkelen om zo het beste uit jezelf te halen.

Professionele identiteit is het vergeten hart van de professionele ontwikkeling. In deze nieuwe dynamiek willen wij de professional helpen de eigen professionele identiteit weer vast te pakken en organisaties helpen professionele identiteit een plek te geven in hun totale leren en ontwikkelen.

In *Je Binnenste Buiten* verkennen de auteurs praktijkvraagstukken rondom professionele identiteit, beschrijven ze wat een professional nu eigenlijk is en welke dilemma's deze tegenkomt, wordt de kleurrijke geschiedenis van identiteit geschetst, om dit alles ten slotte samen te voegen tot begripsvorming en handelingsperspectieven rond professionele identiteit.

Zie ook de dialoogkaarten  
'Ons Binnenste Buiten'  
[www.professioneleidentiteit.nl](http://www.professioneleidentiteit.nl)