

The background is a vibrant, abstract composition of overlapping color blocks in shades of red, purple, green, and blue. On the left side, there is a stylized, dark green figure with a long neck and a pointed head, resembling a bird or a creature. At the bottom center, there is a stylized figure with a large orange body and a dark blue head, with two hands raised in a gesture. The overall style is modern and artistic.

Stevig (leren) staan

AAN DE SLAG MET
PROFESSIONELE IDENTITEIT
IN BEROEP EN OPLEIDING

MANON RUIJTERS
GERRITJAN VAN LUIN
NIEK VAN BENTHUM
DÉSIRÉE BIERLAAGH
en collega's

Boom

Stevig (leren) staan

AAN DE SLAG MET PROFESSIONELE IDENTITEIT IN BEROEP EN OPLEIDING

Onder redactie van
Manon Ruijters
Gerritjan van Luin
Niek van Benthum
Désirée Bierlaagh

Coauteurs:

Elly van den Berg-Thomassen
Antoinette van Berkel
Nicole van den Braak
Lies De Coninck
Petra Cremers
Jitske Gulmans
Famke van Lieshout

Jeanette de Korte
Mirjam van Limpt
Ronald de Pijper
Dominique Potier
Rika Schut
Robert-Jan Simons
Netty Winters

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boom.nl.

© 2023

Manon Ruijters, Gerritjan van Luin,
Niek van Benthum & Désirée Bierlaagh | Boom

Vormgeving omslag en binnenwerk:

H2R+, www.h2rplus.nl

Beeld omslag: 'Mijn horizon, jouw horizon',

Wouter Stips, www.wouterstipsgallery.nl

ISBN 9789024458417

ISBN e-book 9789024458424

NUR 801

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 enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photo-print, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

- 1 **Introductie** 11

- 2 **Ontwikkelingen in het werkveld** 19
 - 2.1 Bewegingen op vakniveau 21
 - 2.2 Bewegingen op het niveau van teams 22
 - 2.3 Bewegingen in organisaties 23
 - 2.4 Bewegingen in de maatschappij 25
 - 2.5 Bewegingen beroepsopleidingen 26

- 3 **Werken aan identiteit** 29
 - 3.1 Inleiding 31
 - 3.2 Zelf en identiteit 33
 - 3.3 Inzoomen op het zelf 36
 - 3.4 Identiteitsontwikkeling 44
 - 3.5 Identiteitswerk 46
 - 3.6 Verschillende identificatiepunten 48
 - 3.7 Aan de slag met identiteitswerk: rijgen 59

- 4 **Beroepsidentiteit: je beroep beleven** 65
 - 4.1 Inleiding 67
 - 4.2 Praktijkreflectie 83
 - 4.3 Special: je opnieuw 'bewijzen' 91
 - 4.4 Aan de slag met beroepsidentiteit 103

- 5 Ontwikkelidentiteit:
je ontwikkeling ontwarren 111**
- 5.1 Inleiding 113
 - 5.2 Praktijkreflectie 126
 - 5.3 Special: geheimen van leren en ontwikkelen 134
 - 5.4 Aan de slag met ontwikkelidentiteit 147
- 6 Leiderschapsidentiteit:
je positie passen 157**
- 6.1 Inleiding 159
 - 6.2 Praktijkreflectie 174
 - 6.3 Special: leiderschapsvelden en deugden 181
 - 6.4 Aan de slag met leiderschapsidentiteit 189
- 7 Professionele identiteit:
je professie profileren 195**
- 7.1 Inleiding 197
 - 7.2 Praktijkreflecties uit het hbo-onderwijs 204
 - 7.3 Special: crisissituaties 212
 - 7.4 Aan de slag met professionele identiteit 221
- 8 Starten met professionele identiteit in
de opleiding 227**
- 8.1 Drie varianten om met PI aan de slag te gaan 229
 - 8.2 Quickscan voor leren en werken met identiteit 250

9	Epiloog	257
9.1	Waar gaat het echt om bij werken aan identiteit?	260
9.2	Ons beroep beleven, wat smaakt naar meer?	261
9.3	Ontwikkelen ontward en uitgedaagd	263
9.4	Leiderschapsposities passen	267
9.5	Tot slot: terug naar het grotere kader van professionele identiteit	269
	 Bijlage 1: Veelgestelde vragen	271
	Bijlage 2: Lijst met deugden	281
	 Dankwoord	285
	Literatuur	287
	Register	293
	Over de auteurs	297



Introductie

Johannes Brahms zei ooit: ‘Zonder vakmanschap is inspiratie niet meer dan een riet dat wuift in de wind.’ Brahms geeft hiermee een mooie opening om de belangrijke relatie tussen vakmanschap en inspiratie van dichtbij te bekijken. Gaat vakmanschap vooraf aan inspiratie, of is het het vakmanschap zelf dat zo inspireert? Of het nu een virtuoos gespeelde sonate van Brahms is of *Bohemian Rhapsody* van Queen, het vakmanschap is hoorbaar, voelbaar en geeft kippenvol. Dat is niet anders als je een knap gemaakt meubelstuk ziet, een elektricien treft die schijnbaar moeiteloos een probleem verhelpt of je werkt met een app die verrassend functioneel is. Alleen maar voorbeelden van vakmanschap dat raakt aan makerschap.

Ook in de dienstverlening is een ontmoeting met goed werk inspirerend. We spreken dan eerder van professionaliteit dan van vakmanschap: een make-laar die balans weet te vinden tussen meedenken en ruimte geven, een accountant die cijfers een gezicht geeft. Er zijn talloze voorbeelden van goede beroepsuitoefening en de impact daarvan in het dagelijkse leven is groot: het geeft rust en vertrouwen, plezier en kleur. Ook het verzorgen van beroepsopleidingen is een belangrijke en maatschappelijk waardevolle taak waar vanuit allerlei disciplines hard aan wordt gewerkt. Maar we zijn er niet met een technisch vaardige uitvoering van opleiding en beroep. Ergens komt er wat ‘magie’ bij kijken. Helaas is er geen toverformule die dit met een eenvoudige (of desnoods complexere) ‘zwaai’ tot stand brengt. Zie hier de kern van professionele identiteit.

In 2019 verscheen *Mijn Binnenste Buiten*, een uitnodiging en handreiking aan professionals om hun professionele identiteit (PI) te onderzoeken aan de hand van praktijkverhalen, korte stukjes theorie, handreikingen voor gesprekken met professionele vrienden en persoonlijke vragen. Naar aanleiding van dit boek brachten collega’s van de Arteveldehogeschool in Gent een bezoek aan de Aeres Hogeschool Wageningen, thuishaven van de auteurs van het boek. Hun missie? Hulp vragen bij het vertalen van de ‘PI-manier van denken’ (bedoeld voor werkende professionals) naar beroepsopleidingen. Onze ontmoeting begon met het overdenken van de vraag of professionele identiteit pas aan de orde is wanneer je als professional met beide benen in het werk staat (ons oorspronkelijke standpunt) of dat het ook zou kunnen helpen om aankomende professionals te laten nadenken over wie ze zouden willen zijn voordat het echte werk start? We kauwden er wat op. Uiteindelijk besloten we een jaar de tijd te nemen, andere belangstellenden erbij te betrekken en elkaar vier keer te ontmoeten. Dan moesten we er wel ongeveer zijn. Er lag immers al veel.

Aanvankelijk gingen we van start met een onderzoeksgroep met docenten uit allerlei beroepsopleidingen. Gaandeweg kwamen er mensen op ons pad die een ander perspectief (techniek, veiligheid, zorg, beleid) of een andere kwaliteit (onderzoek, schrijven) inbrachten. Soms voor eventjes, de meesten permanent. Het verhaal werd kernachtiger en de groep werd steeds steviger.

Professionele identiteit een plaats geven in beroep en opleidingen was een mooie ambitie, maar #hoedan? Dit vraagstuk heeft ons aanzienlijk langer beziggehouden dan dat ene jaar. We werkten met regelmaat een dag samen. Door het diverse gezelschap stond de ene dag in het teken van onze eigen ontwikkelgeschiedenis, een volgende ging het over het verschil tussen beroep en professie of over het verschil tussen leiderschap en leiderschap-identiteit. Weer een andere dag over hoe we onze gedachten goed kunnen laten landen in onze opleidingen. Het proces bestond uit veel uitproberen, expliciteren en puzzelen met alle verwarringen en aha-erlebnissen van dien.

Het resultaat van al dat gezamenlijk puzzelen en schrijven ligt nu voor je: een boek voor iedereen die zich bezighoudt met het ontwikkelen van beroepen en opleidingen – docenten, ontwikkelaars, beleidsmakers en leidinggevend. Een boek waarin we graag onze inzichten en praktijkervaringen rond werken met professionele identiteit in beroep en opleiding willen delen. We hebben *Stevig (leren) staan* geschreven met de beroepspraktijk en vooral de opleidingspraktijk voor ogen. Daarom is het – naast een boek waarin we de theorie zo helder en beknopt mogelijk uitleggen – ook een praktisch boek met praktijkvoorbeelden en handreikingen om met professionele identiteit aan het werk te gaan. Dat kan bijvoorbeeld in de opleiding waaraan je verbonden bent; maar ook lezers die niet aan een opleiding verbonden zijn, maar wel nieuwsgierig zijn naar de doorontwikkeling van professionele identiteit, heeft dit boek veel te bieden.

Leeswijzer

We lichten kort toe wat je in elk hoofdstuk kunt verwachten.

In de loop van de tijd hebben we vaak gesprekken gevoerd over ontwikkelingen in onze werkvelden, beroepsgroepen en opleidingen. Wat vragen deze ontwikkelingen van (aankomende) beroepsbeoefenaren? Vanuit die ge-

sprekken hebben we in *hoofdstuk 2* eerst een samenvatting geschreven die laat zien waarom we denken dat het belangrijk is dat zij al in hun opleiding met professionele identiteit aan het werk gaan.

In *hoofdstuk 3* nemen we je mee in het gedachtegoed van professionele identiteit en laten we de opbouw van het model zien dat we hebben ontwikkeld. Dit hoofdstuk vormt in theoretische zin de kern van ons denken. We sluiten daarbij aan bij wat we in *Mijn Binnenste Buiten* schreven: professionele identiteit is dat wat je onvervreemdbaar je kleur geeft op de verbinding van wie je bent (persoon), het werk dat je doet (professie) en de context waarbinnen je dat vormgeeft. Sinds de publicatie van dat boek hebben we aardig wat zaken uitgediept, verhelderd en uitgebreid. In het derde hoofdstuk daarover de laatste stand van zaken.

In ons verhaal over professionele identiteit komen we te spreken over drie verhoudingen die een belangrijke rol spelen. Dat zijn de verhoudingen tussen *zelfen identiteit*, tussen *geheel* en *deel* en tussen *identificatie* en *separatie*. Iedere (aankomende) professional heeft identificatiepunten of aanknopingspunten om de professionele identiteit te verkennen (die je ook kunt beschouwen als drie deelverzamelingen ervan): beroepsidentiteit, ontwikkelidentiteit en leiderschapsidentiteit. Immers, elke professional verhoudt zich op een bepaalde wijze tot het beroep dat die uitoefent (of eerder uitgeoefend heeft) en heeft een geschiedenis rond leren en ontwikkelen, waarin die positie kiest en zich laat zien in de verschillende contexten waarin samengewerkt wordt en invloed wordt uitgeoefend.¹ Hoe je professionele identiteit ervaart en hoe je eraan werkt, noemen we *identiteitswerk*. Ook dat begrip bespreken we in *hoofdstuk 3*.

Na de inleidende hoofdstukken diepen we respectievelijk beroepsidentiteit, ontwikkelidentiteit, leiderschapsidentiteit en professionele identiteit uit, elk in een eigen hoofdstuk. We beginnen met beroepsidentiteit (*hoofdstuk 4*), omdat dit boek gaat over beroepen en opleidingen en omdat we denken dat het belangrijk is eerst met aankomend professionals de inhoud van de opleiding te verkennen en dan pas in te gaan op hoe zij hun leren en ontwikkelen in deze inhoud vorm kunnen geven. Dit laatste komt aan bod in *hoofdstuk 5*

¹ Er zijn ongetwijfeld meer ingangen te vinden, identificatiepunten die je helpen je professionele identiteit meer in beeld te krijgen, zoals spirituele identiteit (ook relevant voor opleidingen met een christelijke signatuur), genderidentiteit en muzische identiteit.

over ontwikkelidentiteit. Leiderschapsidentiteit staat centraal in *hoofdstuk 6* en we besluiten dit deel met professionele identiteit in *hoofdstuk 7*. Daarin komen complexe vraagstukken aan bod, bijvoorbeeld over hoe om te gaan met interprofessionele samenwerking.

De opbouw van deze vier hoofdstukken is vergelijkbaar. We beginnen telkens met een introductie op het betreffende identificatiepunt en de 'eigenaardigheden' die daarbij horen. Vervolgens geven we een reflectie vanuit een opleidingspraktijk. In diverse opleidingspraktijken is ervaring opgedaan met een of meerdere delen van het gedachtegoed. We beschrijven ze als inspiratie, als voorbeeld van hoe het kan, niet als voorbeeld van hoe het moet. Omdat we zelf ook nog zoekende zijn, nemen we mee welke vragen, overwegingen en worstelingen we tegenkomen. Zo ontstaat een rijk beeld van hoe opleidingen met deze identificatiepunten werken.

Vervolgens lichten we in een *special* een bepaald aspect van de identiteit uit. Zo gaat de special rond beroepsidentiteit over de invloed van certificeren op een leven lang leren en die rond ontwikkelidentiteit over 'slim zijn kun je leren' en andere geheimen die ten onrechte verborgen blijven. In de afsluitende paragraaf van elk hoofdstuk reiken we onder de titel 'Aan de slag' werkvormen, casuïstieken en narratieven aan om in de eigen opleiding aan het werk te gaan.

In de slothoofdstukken buigen we ons over de vraag hoe je met dit alles een begin maakt. In hoeverre is het bijvoorbeeld nodig dat de docent zijn eigen professionele identiteit heeft doorgrond, voordat die aan de slag kan met de professionele identiteit van de student? We geven in *hoofdstuk 8* - over het starten met PI in de opleiding - drie perspectieven hierop. We doen je een aantal handreikingen die je helpen kiezen welke manier van werken met professionele identiteit en identiteitswerk bij je past. Een andere vraag is hoe je professionele identiteit in diepte en breedte in de opleiding opneemt. In het tweede deel van dit hoofdstuk vind je een quickscan die daarbij van dienst kan zijn.

De ontwikkeling van professionele identiteit staat niet meer in de kinderschoenen, maar is de puberteit nog niet ontgroeid. In de afgelopen jaren hebben we een aantal sprongen in ons denken over professionele identiteit gemaakt. In *hoofdstuk 9* belichten en verhelderen we deze ontwikkelingen die verspreid over de hoofdstukken aan de orde zijn gekomen nog een keer. Het is daarmee meer dan een samenvatting. Het is tevens een handreiking

en uitnodiging aan onderzoekers om aan dit veld een bijdrage te leveren. De meest gestelde vragen die we tot nu toe zijn tegengekomen, hebben we in de bijlage van een beknopt antwoord voorzien.

Wie kom je tegen in dit boek?

Zo aan het einde van deze introductie gekomen, denken wij dat het goed is dat wij ons ook even voorstellen, zodat je weet met wie je in gesprek bent. ‘Wij’ zijn een onderzoeksgroep van professionals van Aeres Hogeschool Wageningen, Arteveldehogeschool Gent, Avans Hogeschool, Christelijke Hogeschool Ede, Fontys Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool van Amsterdam, mboRijnland, Nationale Politie Landelijke Eenheid en TU Delft. Niet iedereen heeft de pen gehanteerd: sommigen hebben meegedacht, anderen meegeschreven. Velen van hen kom je in dit boek expliciet tegen, bijvoorbeeld omdat ze hebben meegeschreven aan een hoofdstuk. Hun namen vind je onder de hoofdstuktitels. Anderen komen aan het woord in ervaringen die tussendoor het verhaal kleur geven. Het geheel is aan elkaar geschreven door de vier redacteuren. Van iedereen die meewerkte, vind je een kort cv’tje achter in het boek.

In een boek over identiteit willen we ons niet verbergen achter pseudonimen of achter algemeenheden, dus we beschrijven ervaringen vanuit ‘ik’. Om dit navolgbaar te houden zie je in de kantlijn dan wie ‘ik’ is met een portretje en een naam. Een andere implicatie van het werken met identiteit is dat we niet willen schrijven vanuit een uniforme ‘hij’ of ‘zij’. In onze teksten vind je afwisselend ‘hij’, ‘zij’ en ‘die’.

We wensen dit boek een avontuurlijke reis toe in allerlei beroepen en opleidingen. Onze lezers wensen we veel inspiratie ter versterking en verdieping van hun vakmanschap, om zo romantisch à la Brahms, rockend op z’n Queens of op welke wijze dan ook, (aankomend) professionals te helpen om steviger te leren staan.

MANON RUIJTERS
GERRITJAN VAN LUIN
NIEK VAN BENTHEM
DÉSIRÉE BIERLAAGH



Werken aan identiteit

In dit hoofdstuk komen alle ingrediënten van het gedachtegoed rond professionele identiteit aan de orde. We hebben het over 'ik' en 'wij', over het verschil tussen zelf en identiteit, over identificatie en separatie en over identiteitswerk. We bouwen het model van professionele identiteit op en we introduceren beroepsidentiteit, ontwikkelidentiteit en leiderschapsidentiteit als toegangspoorten tot professionele identiteit. Dit is het theoretische basishoofdstuk van het boek. We sluiten dit hoofdstuk af met de werkvorm 'rijgen' die je kunt gebruiken om je professionele identiteit te verkennen. Deze werkvorm komt op een aantal plekken in dit boek terug.

3.1 Inleiding

‘Mam, hoe ben jij eigenlijk in de zorg terechtgekomen?’, vroeg ik laatst. Mijn moeder komt uit een groot boerengezin met zeven kinderen. De boerderij ging in die tijd vanzelfsprekend over op een zoon; voor de meisjes was het vooral zaak om goed te trouwen. Mijn vraag raakte kennelijk een bijzondere herinnering. Ze vertelde energiek over het moment dat haar moeder haar onverwachts terzijde had genomen en had gevraagd: ‘Ad (voluit Andrea), vertel eens welk werk zou jij graag willen doen?’ Mijn moeder had aangegeven de verpleging in te willen, waarop mijn oma kordaat had gevraagd: ‘In Tilburg of Eindhoven?’ Mijn moeder koos Eindhoven. Mijn oma, met een zus die bij de nonnen was ingetreden, had binnen een week contact gelegd en een opleidingsplek geregeld. En daar stond mijn moeder in haar nieuwe uniform op de kraamafdeling. Voor mijn vader, als oudste zoon in een katholiek Brabants gezin, lag een toekomst als priester voor de hand. Ik weet dat hij op het kleinseminarie heeft gezeten, maar hoe hij de stap naar de zorg gemaakt heeft, waar hij mijn moeder leerde kennen, kan ik hem helaas niet meer vragen.

Beiden kregen andere kansen dan de andere kinderen in het gezin, en daarbij verwachtingen als hard werken, veel leren, bijdragen aan het grotere geheel (afdragen aan het gezin van herkomst), je mannetje staan. Mijn moeder kwam terecht in de kraamzorg, deelde daar al snel de lakens uit, maakte de overstap naar een verpleeghuis en toen naar maatschappelijk werk. Mijn vader werd in de psychiatrie geraakt door doofblinde inwoners die daar naar zijn mening niet thuishoorden. Hij specialiseerde zich om meer aandacht te geven aan hun mogelijkheden dan aan hun beperkingen en ging met ze musea bezoeken, paardrijden, dansen, reizen en van een duikplank springen. Uiteindelijk gaf hij leiding aan het instituut dat hij zelf gebouwd had.



Ik is hier Manon.

Dit is natuurlijk een fractie van een verhaal van hen én ook van mij. Het is een verhaal dat even alledaags en bijzonder is als het verhaal van ieder ander. Het staat hier niet om een tijdsbeeld te schetsen, maar laat wel zien dat beroepskeuze, contexten en professionele identiteit met elkaar verweven zijn. Het maakt nieuwsgierig naar vragen als: wat zegt je beroep over jou, hoe draagt dit bij aan je identiteit en hoe beïnvloedt je ontwikkeling in je werk de ontwikkeling van je identiteit en omgekeerd? En ook: hoe worden we weerbaarder om beter overweg te kunnen met de toenemende veranderingen in ons werk en onze organisaties?

Uitdagingen in en om je werk kunnen je identiteit versterken en identiteit kan uitdagingen in je werk brengen. Bijvoorbeeld omdat je goed weet wat je nodig hebt en daar ook achteraan gaat. Zoektochten rondom professionele identiteit maken een steeds steviger onderdeel uit van ons leven, waarbij regelmaat en intensiteit natuurlijk per persoon verschillen. Er zijn ook steeds meer ontwikkelingen die ieders identiteit raken. Denk aan vraagstukken rond duurzaamheid, klimaat, voedsel, gezondheid en diversiteit. De coronapandemie heeft veel mensen dat aan den lijve laten voelen: wie ben ik in deze nieuwe werkelijkheid, wie ben ik zonder al die contacten die zo belangrijk voor mij zijn, wil ik dit nog wel, hoe ben ik professional in de thuiscontext? Natuurlijk zitten in zo'n grote ontwikkeling vragen die gaan over kunnen en kennen, maar ze treffen daarnaast ook het zijn, de kleur die je hebt, de toegevoegde waarde die je wilt leveren - je identiteit dus.

Hebben mijn ouders, voor hun tijd weliswaar, onverwachte kansen gekregen en keuzes gemaakt, ze hebben vervolgens ook een vrij stabiel professioneel bestaan gekend, beiden het grootste deel van hun carrière bij één werkgever. Dit is voor de meesten niet meer het geval. We zijn beland in een context waarin veranderen erbij hoort: veranderen van organisatie, van functie, van rol. Veranderingen in de organisatie, in de samenleving, in je eigen vak, verandering van teams, van werkwijzen, van systemen. En vaste contracten zijn zo vanzelfsprekend niet meer.

Voor onze (professionele) identiteit is dat - afgezien van de onzekerheid over die tijdelijke contracten - overigens goed nieuws. We worden bij voortduring uitgedaagd om ons te verhouden tot anderen, te bepalen wat we in welke setting willen toevoegen, wie we willen zijn. In die uitdagingen, in die momenten dat het schuurt, kristalliseren we onze identiteit steeds verder uit. Daarmee worden we krachtiger als mens en als professional. Tenzij de ontwikkelingen te veel, te zwaar, te intensief zijn, of juist te beperkt. In dat geval liggen bore-out en burn-out op de loer. In het eerste geval heb je weinig identiteitswerk te doen, in het tweede geval ongezond veel.

In dit hoofdstuk willen we concepten als zelf, identiteit en identiteitswerk uitpakken en ze ten slotte vertalen naar de verschillende identiteiten die een belangrijke rol spelen in beroepsopleidingen. Dat zijn professionele identiteit, beroepsidentiteit, ontwikkelidentiteit en leiderschapsidentiteit.

3.2 Zelf en identiteit

Hoe goed ken jij jezelf? Het is een grote vraag. Waar te beginnen? Bij waar je woont? Wat je doet? Wat je beweegt? Er is eigenlijk zo veel zelf. Het lijkt bijna onbegonnen werk en toch is het de moeite waard om het onderzoek aan te gaan. Dat vond Aristoteles ook: hij zei niet voor niets dat jezelf kennen het begin van alle wijsheid is. Maar als je jezelf kent, heb je nog niet vanzelfsprekend weet van je identiteit. Identiteit en zelf zijn twee verschillende dingen. Wat is *zelf*, wat is *identiteit* en wat maakt het verschil?

Wat is zelf?

Willen we iets over het zelf begrijpen, dan is de Amerikaanse filosoof en psycholoog William James (1842-1910) een voor de hand liggende bron. In zijn invloedrijkste werk op het gebied van de psychologie, *The Principles of Psychology* (1890), schrijft hij uitgebreid over het zelf dat, zo stelt hij, drie bestanddelen (*constituents*) heeft: *material Self*, *social Self* en *spiritual Self* (p. 292):

- Het *materiële zelf* gaat over alles wat tastbaar is. Denk daarbij aan je lijf, je kleding, je huis, je boeken, je bezit, maar ook aan je kwaliteiten en talenten.
- Het *sociale zelf* betreft dat deel van het zelf waar het om relaties draait, zoals je gezin, je familie, je vrienden, je collega's, en ook dat wat zich binnen de relaties afspeelt: erkenning, gezag, reputatie.
- Het *spirituele zelf* gaat om alles wat zich binnen iemand afspeelt. Dan hebben we het over onze drijfveren, zingeving, motivatie, waarden, inspiratiebronnen, overtuigingen.

Zelfkennis gaat dus over het kennen van alles wat bij jou hoort. Het verkennen van alle aspecten van jezelf. Samen zijn dat de delen die jou maken. Deze bestanddelen van het zelf – materieel, spiritueel, sociaal – vormen de eerste van drie lagen die volgens James samen het zelf uitmaken. Vanuit de bestanddelen van het zelf komen we bij de tweede laag, de laag van de emoties. Alles wat echt van jou is, roept emoties op: fijne emoties als ze groeien, maar ook negatieve gevoelens als wat van jou is bedreigd wordt. De bestanddelen en de emoties samen roepen op hun beurt weer acties op: beschermen, onderzoeken wat er aan de hand is of onszelf laten groeien. Die acties vormen de laag van de handelingen. De drie lagen bij elkaar houden ons in beweging. De uitspraak 'je bent weer een ervaring rijker' geeft dit mooi weer.



jou je kleur? Je leiderschapsidentiteit kennen doet je steviger staan in jouw opgave, maar daarmee is niet alles gezegd. Een belangrijke vraag is hoe je hiermee omgaat in de situaties die je tegenkomt. Wanneer kun je een bepaald aspect van die identiteit voluit leven, wanneer moet je haar voorzichtig inzetten? En zoals voor alle ‘identiteiten’ die in dit boek ter sprake komen geldt: het is natuurlijk nooit één element waaruit je identiteit bestaat, maar een wolk van verschillende kenmerken.

Tot slot

We hebben in deze inleidende paragraaf het onderscheid tussen leiderschap en leiderschapsidentiteit uiteengezet. Weten wie je bent of wilt zijn als leider is belangrijk om stevig te staan als leider en vormt – net als beroepsidentiteit en ontwikkelidentiteit – een interessante toegangspoort tot professionele identiteit. Tot die van jou en tot die van je studenten als (aanstaande) professionals. In de volgende paragrafen laten we zien hoe je in opleidingen met leiderschapsidentiteit aan de slag kunt.

6.2 Praktijkreflectie

Denken in en over leiderschapsidentiteit is nog jong. Er zijn nog geen opleidingen waar deze manier van denken expliciet wordt uitgewerkt in het curriculum. Wel zijn er instellingen die hiermee een begin maken. We nemen een kijkje bij de deeltijdopleiding Management in Zorg, Welzijn en Sociaal Domein van Fontys Hogescholen. Daar heeft leiderschapsontwikkeling een centrale plek in het curriculum gekregen. De studenten zijn minimaal twintig uur werkzaam binnen een gezondheidsorganisatie. Gedurende de opleiding worden ze uitgedaagd om een eigen visie op ‘goed’ leiderschap te ontwikkelen, die ze kunnen formuleren, onderbouwen en uitdragen.



We zijn hier
Ronald en collega's.

Een ‘visie’ zien we hier als een *espoused theory*. Bij het uitdragen van deze visie in de praktijk – de *theory-in-use* – kunnen spanningen optreden.¹⁰ Juist die spanningen maken het interessant om met de studerende professionals naar hun leiderschapsidentiteit te kijken.

Aard van de opleiding



Het begrip ‘management’ wordt in de Management in Zorg-opleidingen (MiZ) van Fontys breed gedefinieerd en hangt nauw samen met het begrip ‘leiderschap’. Vanuit de functie of rol als teamlid, coördinator, teamleider of manager leidt iemand binnen een professionele context een of meerdere bewegingen (een groep mensen die samen iets willen bereiken). In die beweging heeft leiderschap invloed op het gedrag van de anderen.

Leiderschap ontwikkelen vraagt van studenten dat ze eerlijk naar zichzelf kijken en zich openstellen voor nieuwe inzichten en leerervaringen. In zowel de associate degree als de bachelor MiZ krijgen studenten regie over hun eigen leren. Studenten worden deelnemer van een leergroep en starten een persoonlijke en gezamenlijke ontdekkingsreis rondom leiden en leiderschap binnen de verschillende praktijkcontexten. Docenten van de opleiding faciliteren studenten op een *persoonsgerichte* wijze ((Cardiff, et al., 2018; McCormack & McCance, 2021) in het ontwikkelen van een persoonlijk gefundeerde visie op ‘goed’ leiderschap. De weg ernaartoe is niet van tevoren uitgestippeld en er is geen vooraf bepaald inhoudelijk onderwijsprogramma. De leeruitkomsten, voortkomend uit praktijk-gerelateerde taakgebieden, geven richting aan wat de student qua kennis en kunde dient aan te tonen.

De gemiddelde leeftijd van de studenten is 35 jaar. In hun werkende leven hebben zij al de nodige (levens)ervaringen opgedaan, wat hun kijk op relaties, collega’s, leidinggevenden en maatschappelijke vraagstukken heeft gekleurd. Dat leidt tot standpunten, aannames en (gedrags)patronen die binnen de opleiding opnieuw ter discussie worden gesteld, worden geladen, betekenis krijgen en vervolgens door de student zelf worden herijkt.

Studenten van deze opleiding hebben nog een aantal andere overeenkomsten. Ze zijn werkzaam binnen een gezondheidsorganisatie en hebben een vol leven waarin gebeurtenissen zoals relaties (trouwen - scheiden), zorg voor het gezin, een druk sociaal leven en overlijden van dierbaren ook energie, tijd en aandacht vragen. Dat betekent dat de opleiding niet altijd de

¹⁰ Het onderscheid tussen espoused theory en theory-in-use komt van Chris Argyris en Donald Schön. ‘Espoused theories zijn beschrijvingen van wat iemand zegt te doen. Het zijn expliciete ideeën over hoe te handelen in een bepaalde situatie. Theories-in-use zijn beschrijvingen van de acties, zoals die door anderen worden waargenomen’ (Ruijters, 2021a).

“

LEIDERSCHAP IS
EEN KEUZE, NIET
EEN FUNCTIE

Stephen Covey





hoogste prioriteit krijgt. Vanaf de start van de opleiding worden studenten geconfronteerd met een verstoring van de werk-privébalans en ervaren ze spanningen op zowel professionele als niet-professionele identiteiten. Ze zoeken naar een nieuw evenwicht in werk en privé, en de daarbij komende studiebelasting. Er is volop identiteitswerk te doen.

Visie op leiderschap ontwikkelen

In de bachelor MiZ is 'leiden van jezelf en anderen' een centraal thema in het curriculum. Dit vanuit de overtuiging dat leiderschapsontwikkeling gaat om gaandeweg ervaring, kennis en kunde opdoen over veel verschillende onderwerpen en aspecten die belangrijk zijn voor goed leiden. Leiderschapsontwikkeling krijgt prominent aandacht binnen de opleiding. De ontwikkeling van leiderschap wordt gezien als een complexe interactie tussen mensen en omgeving; een proces dat zich niet beperkt tot de ontwikkeling van de individuele leider (Day, 2001; Day et al., 2004).

De opleiding daagt studenten uit een eigen visie op 'goed' leiderschap te construeren op basis van hun ervaringen, kernwaarden, opvattingen en overtuigingen – onderbouwd vanuit theorieën. Tijdens hun ontwikkelproces worden ze uitgedaagd betekenis te geven aan hun visie en deze binnen verschillende contexten in hun eigen praktijk te toetsen aan haalbaarheid en uitvoerbaarheid. Zodat zij het eigen handelen en de gevolgen daarvan kunnen onderbouwen en aan anderen uitleggen, dus van *espoused* naar *in-use*. Zo hebben studenten aan het einde van de opleiding in een iteratief proces geleerd om hun visie en handelen in de eigen beroepspraktijk met elkaar te verbinden.

Voorbeeld: werken met leiderschapsidentiteit

Het is vrijdagmorgen. De studenten van de leergroep leiderschap van de opleiding MiZ verzamelen zich in de lesruimte. Docent Bert heet iedereen welkom en vertelt wat hij van plan is te doen vandaag. 'Maar eerst, hoe zitten jullie erbij?' De een na de ander spreekt zich uit. Charlotte vertelt dat ze niet lekker in haar vel zit en last heeft van 'een intern conflict' dat haar belemmert in haar nieuwe rol als leidinggevende. Bert vraagt, als iedereen aan het woord is geweest, of Charlotte zin heeft te vertellen wat er bij haar speelt, bedoeld als een uitnodiging die ze ook mag weigeren. Ze neemt de tijd om hierover na te denken. Dan richt ze zich op



en zegt: 'Ja is goed, ik kan er tenslotte alleen maar van leren.' Ze begint te vertellen: 'Mijn vader is als jongvolwassene naar Nederland gekomen om te studeren en was hier goed in. Hij heeft zijn studies hier afgerond en is altijd erg ambitieus geweest. Door zijn ambities en ervaring als zwarte man in Nederland, had hij ook hoge verwachtingen van zijn dochters. Als zwarte vrouwen zouden wij harder moeten werken en meer werk moeten verzetten om in een witte samenleving te komen waar we wilden komen, zo hield hij ons voor. Ik voelde dat de lat hoog lag. Ik denk dat ik mede daardoor onzeker werd over wie ik was en wilde zijn. Ik loop daar nu in mijn werk tegenaan. Mijn positie ten opzichte van mijn collega's vind ik zelf onduidelijk en zij vermoedelijk ook. In elk geval loopt de samenwerking met hen behoorlijk moeizaam. Ik werkte als verpleegkundige op de afdeling oncologie van het ziekenhuis en dat paste me goed. Nu is de situatie sinds twee maanden veranderd: ik ben van verpleegkundige naar een positie van senior verpleegkundige gegaan, met bijpassende taken als coachen, sturing geven en regie voeren. Ik merk dat de relatie tussen mij en de collega's veranderd is. Het lijkt erop dat sommigen mijn nieuwe rol moeilijk kunnen accepteren. Dat maakt mij opnieuw onzeker. Er ontstaan conflicten met collega's met wie ik drie maanden geleden nog prima kon samenwerken. Ik word er erg verdrietig van.'

Inchecken als start van een bijeenkomst is vaak een mooie manier om de stemming te peilen en iedereen zich te laten uitspreken over wat er speelt, om vervolgens de draad van het programma op te pakken. Maar een ontboezeming kan ook de start zijn voor een verkenning op identiteitsniveau. Bert nodigde Charlotte hiertoe uit. Interne conflicten, zeker als iemand dat zelf zo benoemt, kunnen veroorzaakt worden door waarden die in het geding zijn en als conflicterend worden gezien. Maar ook door spanningen tussen rollen die om aandacht vragen, tussen het beeld dat je van jezelf hebt en dat je denkt dat anderen van jou hebben, tussen wat een leiderschapstheorie voorschrijft over hoe te handelen en hoe je daar in de praktijk niet precies vorm aan kunt geven, enzovoort.

Omdat leiderschap het centrale thema van de leergroep is en Charlotte zelf haar interne conflict aan haar rol als leidinggevende koppelt, kan de interventie van Bert Charlotte inzichten opleveren over hoe zij leidinggeeft – maar vooral over haar leiderschapsidentiteit. Over de manier waarop zij zich tot anderen verhoudt en tot de plekken die zij kiest in de groep waar ze deel van uitmaakt.



Niek van Benthum werkt als docent/onderzoeker op Aeres Hogeschool Wageningen. In de bacheloropleiding voor docenten in het (groene) beroepsonderwijs, verzorgt hij onderwijs in en begeleidt hij studenten bij het opzetten en uitvoeren van een praktijkgericht onderzoek in de eindfase van hun studie. Daarnaast werkt Niek in de master Leren en Innoveren van Aeres Hogeschool Wageningen als docent, assessor, studietoetscoach en onderzoeksbegeleider. Daar heeft hij focus op innoveren in een team en op het ontwerpen van leertrajecten.

Verder is Niek verbonden aan het lectoraat van Manon Ruijters, waarin hij zich bezighoudt met professionele identiteit. Hiervoor heeft Niek promotieonderzoek gedaan naar professionalisering van docenten in Assessment for Learning en is hij werkzaam geweest als docent in het (speciaal) basisonderwijs.



Elly van den Berg-Thomassen heeft na haar studie pedagogiek in verschillende functies in het onderwijs gewerkt, vooral als onderwijsontwikkelaar en onderwijsadviseur. De verhalen van studenten verbinden met hun loopbaan en hun professie, vormt voor haar de rode draad in haar loopbaan. In dialoog zijn over ervaringen die ertoe doen in het werk, in de context van onderwijsinnovatie en in de teams, staat centraal in haar werk op de Christelijke Hogeschool Ede. Ze zit in de eindfase van een promotietraject om deze relatie verder te onderzoeken.

Professionele identiteit is voor haar niet alleen een inspirerend construct of begrip. Ze heeft zelf ervaren hoe belangrijk het is om stevig in je schoenen te staan en te durven dansen in de regen. Daarnaast is Elly als zzp'er aan de slag met diverse scholen en organisaties rond meer open onderwijs en professionele identiteit.



Antoinette van Berkel werkt als senior beleidsadviseur onderwijs bij de Hogeschool van Amsterdam. Haar aandachtsgebied is toetsen en beoordelen. Toetsing ziet ze vooral als middel om het leerproces van studenten te bevorderen. In de vele jaren dat zij in het hbo werkt, heeft ze verschillende rollen vervuld, waaronder die van docent, stagecoördinator, onderwijsontwikkelaar, projectleider en assessorenopleider. In deze laatste rol heeft ze bijgedragen aan een online assessorencursus, die bij diverse hogescholen in gebruik is. Als toetsdeskundige maakte Antoinette deel uit van auditpanels bij de accreditatie van hbo-opleidingen. Van haar hand zijn publicaties verschenen over competentietoetsing, leerwegaafhankelijk toetsen, erkennen van verworven competenties en toetsbekwaamheid. Leren heeft haar altijd gefascineerd, vandaar dat ze in 2012 de opleiding Leren, Ontwikkelen en

Veranderen volgde. Ter afronding schreef ze een manifest over professionele identiteit. Sindsdien is ze verbonden aan onderzoeksgroepen rondom dit thema, dat ze bij meerdere hbo-opleidingen en (docenten)teams heeft geïntroduceerd.

Désirée Bierlaagh is verpleegkundige (niet praktiserend) en verplegingswetenschapper. Zij werkt sinds 2019 als practor van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Welzijn & Zorg bij mboRijnland en is daarnaast zelfstandig adviseur. Zij heeft een passie voor het vakmanschap van mbo'ers in welzijn en zorg. Haar expertise is om hun unieke waarde te benutten bij transities en vernieuwingen in het werkveld.

In haar practoraat doet Désirée daar onderzoek naar, onder de noemer van praktische wijsheid. Daarbij onderzoekt zij wat de ontwikkeling van deze praktische wijsheid vraagt van onderwijs en werkveld, zodat deze mbo'ers met plezier blijven werken, geboeid door het vak. Dat doet zij via een aanpak van participatief actieonderzoek, waarin elke bron van kennis telt en praktijken centraal staan. (De ontwikkeling van) professionele identiteit vormt een belangrijk fundament voor haar practoraat, evenals de presentiebenedering van Andries Baart en normatieve professionalisering/waardenwerk van Harry Kunneman.



Nicole van den Braak is opgeleid tot moleculair microbiologisch wetenschapper. Na haar promotieonderzoek in 2001 op het Erasmus MC in Rotterdam, heeft ze een bewuste keuze gemaakt om als hogeschooldocent aan de slag te gaan. Het institutionele en professionele frame van Avans Hogeschool was haar niet vreemd, ze is namelijk zelf oud-student van de opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek. Inmiddels leidt ze al ruim twintig jaar studenten op tot biomedisch laborant, vol passie en enthousiasme. Naast coördinator studentbegeleiding en welzijn van de Academie Life Sciences & Technologie (ALST) blijft ze actief als docent, onderzoeker en student-coachbegeleider van studentprojecten en stage/afstuderen. Ook initieert ze trainingen persoonlijke ontwikkeling en communicatie voor haar studenten en collega's. Als bestuurslid van de onderwijssectie van de Koninklijke Nederlandse Vereniging voor Microbiologie (KNVM) organiseert Nicole jaarlijks een bachelor/master-symposium. In september 2023 maakt ze een volgende stap in haar ontwikkeling en start ze met een leer-gang Positieve Psychologie.





Lies De Coninck is adviseur HR en Duurzame Ontwikkeling bij de TU Delft. Na verschillende hr-rollen in het bedrijfsleven te hebben vervuld, richt zij zich bij de universiteit onder andere op de vraag hoe medewerkers in een continu veranderende wereld richting kunnen geven aan hun eigen ontwikkeling, zodat zij niet alleen nu maar ook in de toekomst goed toegerust zijn om mee te bewegen met al dan niet voorspelbare veranderingen binnen en buiten de organisatie. Door te werken aan professionele identiteit kunnen medewerkers op een meer gelaagde manier vormgeven aan hun eigen ontwikkeling en meer specifieke aangrijpingspunten vinden om zichzelf als professional telkens weer bij te sturen, uit te dagen en zo duurzaam te ontwikkelen. Daarnaast heeft zij zich in de afgelopen jaren verdiept in veranderkunde en teamcoaching.



Petra Cremers is onderzoeker bij de UNESCO Chair Futures Literacy van de Hanzehogeschool Groningen en bij het Expertisenetwerk Systemisch Co-design (hogescholen Inholland, Utrecht, Rotterdam en Den Haag). Ze doet onderzoek naar leren en werken in transitiecontexten met een focus op Futures Literacy en Systemisch Codesign. Beide kunnen worden beschouwd en onderzocht als methode of aanpak, maar ook als een *capability*: hoe te handelen, denken en zijn bij het werken aan complexe opgaves.

Belangrijke elementen in haar onderzoek zijn identiteitswerk, transformatief leren, het gebruik van kunsten en creatieve werkvormen. Petra is docent ontwerpgericht onderzoek bij de landelijke leergang Action Research meets Design Research en bestuurslid van de Design Science Research Group. Ze promoveerde op een onderzoek naar het ontwerpen van innovatiewerkplaatsen (living labs) op mbo- en hbo-niveau.



Jitske Gulmans is gepromoveerd hoofddocent bij de Academie voor Sociale Studies aan de Hanzehogeschool Groningen. Als projectleider onderwijsinnovatie adviseert en begeleidt ze docententeams van de Bachelor Social Work in curriculumherontwerp en draagt ze zorg voor duurzame docentprofessionalisering vanuit de onderliggende vraag: hoe blijven wij (opleiden tot) veerkrachtige professionals die vanuit Goed Werk en een stevige professionele identiteit bijdragen aan maatschappelijke transitie?

Deze vraag vormt ook een belangrijke drijfveer in haar werk in de UNESCO Chair Futures Literacy, waarin Jitske studenten en professionals binnen en buiten de Hanzehogeschool traint in toekomstgeletterdheid: het vermogen om je verschillende toekomsten voor te kunnen stellen en deze als lens te gebruiken om anders te kijken naar en te handelen in het heden. Hoe dit vermogen is te leren en welke potentieel transformerende impact dit kan hebben, zijn belangrijke onderzoeksvragen - zowel in de UNESCO-leerstoel als in de Erasmus+-projecten waaraan zij als onderzoeker verbonden is.

Famke van Lieshout is associate lector bij het lectoraat Normatieve Professionalisering aan Hogeschool Utrecht. Haar interesses gaan uit naar persoonsgerichte praktijkvoering binnen diverse professies en binnen praktijkgericht (actie)onderzoek. Zij stimuleert vakmanschap zowel in onderwijs als in de beroepspraktijk en kijkt hierbij specifiek naar hoe de context, waaronder werkplekcultuur, hier een positieve bijdrage aan kan leveren. Haar interesses gaan verder uit naar identiteitswerk van de actieonderzoeker als facilitator van onderzoek- en verandermethodieken en het gebruik van creatieve kunstvormen en verhalen.

Famke is stichter van de Action Research Company, faciliteert diverse leer- en trainingen en begeleidt master-PhD-studenten in deze methodologie. Zij promoveerde op onderzoek naar het samenspel tussen kenmerken van een facilitator van actieonderzoek en contextuele kenmerken, de spanningen hiertussen en wat dit vraagt aan begeleiding en ondersteuning door een netwerk van kritische vrienden waaronder docenten en supervisors.



Jeanette de Korte is werkzaam als docent en supervisor bij de Christelijke Hogeschool Ede. Vanuit haar begeleidingskundige expertise begeleidt ze collega's individueel of in teamverband met betrekking tot curriculumvernieuwing en onderwijsinnovatie. Een van de onderwijsprojecten betreft het doorvertalen van professionele identiteit in curricula van alle voltijdopleidingen. Deze veranderkundige opgave daagt haar uit om samen met de collega's bij te dragen aan goed werk, zodat docenten bekwaam zijn om professionele identiteit te kunnen begeleiden in de context van het toekomstige beroep en studenten worden uitgedaagd om stevig(er) te staan. Sinds een aantal jaren maakt zij deel uit van de kenniskring van Manon Ruijters, waarbij het onderzoeken van professionele identiteit binnen initieel onderwijs centraal staat.

Daarnaast werkt Jeanette binnen de opleiding Theologie met voltijd- en deeltijdstudenten aan maatschappelijke vraagstukken, zoals eenzaamheid en armoede. Studenten worden opgeleid om geloof en zingeving te begeleiden in de samenleving, waaronder middelbare scholen, geloofsgemeenschappen en zorg- en hulpverleningsorganisaties.





Mirjam van Limpt werkt als docent en adviseur op de thema's identiteit en integriteit binnen de Nationale Politie en als zelfstandig begeleider op de thema's professionele identiteit en morele identiteit van personen, professionals en organisaties. Mirjam is van oorsprong psycholoog en verbindt in haar denken de psychologie met morele professionalisering. Haar ervaring komt voort uit verschillende rollen binnen de non-profitsector (overheid): defensie, onderwijs, politie en zorg, de beroepsgroepen die op dit moment op allerlei fronten onder druk staan en die bijzonder veel vragen van de professionele identiteit van de professionals. Professionals hun eigen richting en drijfveren weer laten vinden is haar passie: discours en taal zijn daarin cruciaal.



Gerritjan van Luin studeerde chemische technologie en filosofie. Hij is sinds 1975 in diverse functies werkzaam geweest in het voortgezet onderwijs, als leraar, conrector, rector en bestuurder. Sinds 2016 werkt hij als zelfstandig coach, adviseur, docent en toezichthouder. Gerritjan is lid van de onderzoeksgroep Professionele identiteit en heeft over dit onderwerp aan leergangen, opleidingen en professionaliseringstrajecten bijgedragen. Hij is medeauteur van een aantal publicaties over professionele identiteit en ontwikkelidentiteit, waaronder *Mijn Binnenste Buiten* en *Ons Ontwikkelen Ontward*.



Ronald de Pijper is opgeleid als psychiatrisch verpleegkundige en is ruim 27 jaar binnen verschillende zorgorganisaties als verpleegkundige, praktijkopleider en leidinggevende werkzaam geweest. Sinds 2014 werkt hij als docent binnen de opleiding Management in de Zorg en geeft hij mede invulling aan de thema's 'leiden' en 'leiderschap' binnen professionele rollen. Daarnaast is hij binnen de Hogeschool Fontys Mens en Gezondheid als innovator van onderwijs betrokken bij 'Vakmanschap in Onderwijs'. Dat is een gremium dat een bijdrage levert aan de ontwikkeling van vakmanschap van zelfbewuste en ondernemende professionals (studenten en docenten), door onderwijs te ontwikkelen en verbeteren vanuit de visie en beleid. Als projectleider was hij intensief betrokken bij het 'Experiment Leeruitkomsten' en het construeren van de nieuwe Fontys-brede kaders op talentgericht onderwijs. Voor zijn masterstudie Leren en Innoveren deed hij in 2016 onderzoek naar 'Veranderen van perspectieven op docentschap. Persoonsgerichte invulling van de docentrol facilitator bij leergroepen', dat ook bij de huidige onderwijstransitie actueel blijft en waar nog regelmatig aan gerefereerd wordt. Hij werkt samen met verschillende opleidingsinstituten en zorgorganisaties en is lid van de Cliëntenraad Libra Revalidatie en Audiologie.

Dominique Potier is in 1984 afgestudeerd als sociaal cultureel werker. Ze is een gepassioneerd groepswerker die met mensen op zoek wil naar hun talenten, competenties, interesses, hun plaats in de samenleving en hun professionele identiteit. Ze deed dat gedurende twintig jaar met kortgeschoolde jongeren op het kruispunt tussen onderwijs, welzijn en arbeid. Sinds 1995 is ze ook actief als docent in de bacheloropleiding Sociaal werk van de Arteveldehogeschool. Daar kon ze haar passie verder vorm geven in stagebegeleiding en een opleidingslijn Professionele Ontwikkeling. Haar zoektocht naar handvatten en kaders bracht haar bij *Je Binnenste Buiten* en werd de aanleiding om mee te werken aan dit boek. Ze vond het een fantastische ervaring om zich samen te verdiepen in professionele groei. Het doel blijft om zich verder in te zetten om degelijke professionals te vormen, die stevig staan in hun job als sociaal werker.



Manon Ruijters werkt met name in vraagstukken over professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Dat doet zij met diverse partners in allerlei settings vanuit haar thuishaven Good Work Company. Sinds 2011 is zij werkzaam als lector aan de Aeres Hogeschool Wageningen, waar zij zich bezighoudt met professionele identiteit en organisatieontwikkeling en waar dit boek zijn oorsprong vond. In 2017 werd zij hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering aan de VU.



Haar hart ligt bij het leren en werken van en met (vak)professionals in allerlei beroepsgroepen. Waar de ene beroepsgroep worstelt met grote tekorten, de volgende met transitie naar een andere manier van werken, zoeken weer andere naar toekomstbestendigheid of bestaansrecht. In al die bewegingen speelt de vraag hoe je als (groep) professional(s) stevig staat een grote rol. Was niet zo lang geleden werken aan je professionele identiteit nog nieuw en een luxe, tegenwoordig is het een noodzaak.

Rika Schut deed ver voor haar pensionering de master Learning & Development (1999), waarmee leren en ontwikkelen een rode draad in haar leven werd. Destijds werkte zij als docent en beleidsmedewerker in het mbo, later als trainer, adviseur en directeur van het Centrum voor Nascholing Amsterdam en weer later werd zij coördinator en opleider bij de master Professioneel Meesterschap (HvA). Nu is zij redactielid van de *Canon van leren en ontwikkelen* en werkt ze regelmatig samen met Manon Ruijters aan allerlei teksten. Sinds haar pensioen in 2018 leert ze nieuwe dingen – een buitengewone luxe waar voordien geen tijd voor was – zoals pianospelen, schrijven, fotograferen en tuinieren.





Robert-Jan Simons is emeritus hoogleraar. Tot 1990 werkte hij aan de Universiteit van Tilburg en bij het Tilburgs Instituut voor Academische Studies (TIAS). Van 1990 tot 2001 was hij hoogleraar onderwijs en opleidingspsychologie en onderzoeksdirecteur pedagogiek en onderwijskunde aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Daarna werkte hij als hoogleraar ‘didactiek in digitale context’ en als directeur van het IVLOS aan de Universiteit Utrecht. Vanaf januari 2010 verruilde Robert-Jan deze laatste functie voor het directeurschap van de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement (NSO). Sinds 1 januari 2014 is hij met emeritaat. Hij werkt nu als zelfstandig professional vanuit zijn bureau ‘Visie op leren’.



Netty Winters werkt als hogeschool-hoofddocent bij de Hogeschool van Amsterdam met als aandachtsgebied het opleiden van paramedische zorgprofessionals, in het bijzonder oefentherapeuten. Na zelf te hebben gewerkt als paramedisch therapeut in het Academisch Ziekenhuis Utrecht op de afdeling interne geneeskunde, ontstond de behoefte aan professionalisering via onderzoek. De master Bewegingswetenschappen kindtherapie en bewegingsagogiek met een bevoegdheid als docent, leidde tot de overstap naar het werken als ontwikkelaar in het hbo. Met mogelijkheden om het leren en ontwikkelen te begeleiden van studenten, de organisatie en collega's. Ook internationale samenwerking, landelijke beroepsprofessionalisering en de komst van lectoraten gaven impulsen aan leren, ontwikkelen en veranderen. De realisatie van een bijzonder NVAO-keurmerk voor opleidingen om te organiseren vanuit Communities of Practice, is een gevolg van deelname aan onderzoeksgroepen via professionalisering en onderzoek van eigen praktijken. Het organiseren van een innovatief interprofessioneel opleidingsprogramma maakt ruimte voor verder ontwikkelen en onderzoek.

De ontwikkeling van een professionele identiteit is essentieel om stevig en flexibel je beroep te kunnen uitoefenen. Het is fijn om te weten waar je als professional voor staat, wat je basis is en wat jou kleur geeft. Dat begint niet pas wanneer je met beide benen in het werk staat. Steeds duidelijker wordt dat werken aan professionele identiteit ook in de aanloop naar je werk belangrijk is.

Stevig (leren) staan bespreekt helder en beknopt de theorie over professionele identiteit, beroepsidentiteit, ontwikkelidentiteit en leiderschapsidentiteit. Ervaringsverhalen, praktijkvoorbeelden vanuit opleidingen, verdiepende casussen en werkvormen maken er een heel praktisch boek van.

Een boek dat iedereen die zich bezighoudt met het ontwikkelen van beroepen en opleidingen – docenten, onderwijskundigen, beleidsmakers en leidinggevenden – helpt om werken aan identiteit een vaste plek in opleidingen te geven. Om daarmee professionals gedurende hun loopbaan te ondersteunen steeds opnieuw stevig te staan.

Van de auteurs van *Je binnenste buiten*, *Ons binnenste buiten*, *Mijn binnenste buiten* en *Ons ontwikkelen ontward* en geschreven samen met docenten van verschillende (mbo- en hbo-)opleidingen in Nederland en Vlaanderen.



boom.nl
boommanagement.nl