

Manon Ruijters

Manon Ruijters is sinds 2011 lector bij Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool en heeft haar thuishaven als adviseur organisatieontwikkeling bij Twynstra Gudde. E-mail: mru@tg.nl

Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin was tot 1 augustus jl. algemeen directeur/bestuurder van het Trinitas College in Heerhugowaard. Hij is nu zelfstandig coach, interim-manager en adviseur en lid van de redactie van De Nieuwe Meso. E-mail: gvluin@gmail.com.

Je binnenste buiten

Beroepsstandaard en professionele identiteit

Eind vorig jaar stemden de leden van de VO-raad in met de beroepsstandaard voor schoolleiders. In aanvulling op deze standaard presenteren Manon Ruijters en Gerritjan van Luin in dit artikel een model dat volgens hen een ruimer inzicht geeft in de professionele identiteit van schoolleiders. Dit model zou gebruikt kunnen worden om de beroepsstandaard meer diepgang en betekenis te geven.

Eind vorig jaar werd de beroepsstandaard voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs vastgesteld als fundament onder het schoolleidersregister dat als onderdeel van het Sectorakkoord VO ingevuld gaat worden. De beroepsstandaard is er om 'te kunnen beschikken over professionele standaarden om de kwaliteit en de ontwikkeling van het beroep te bewaken' (Beroepsstandaard Schoolleiders VO, november 2014). In de beroepsstandaard zijn de eerder vastgestelde competenties voor schoolleiders meegenomen, 'op te vatten als ontwikkelbare vermogens om adequaat, doelbewust en gemotiveerd te handelen in beroepssituaties' (ibid.). Al met al een document met impact op het vak van

de schoolleider. We zijn benieuwd hoe u tegenover deze beroepsstandaard staat (of tegenover beroepsstandaarden in het algemeen). Zelf hebben we er een wat ambigue verhouding mee. Het geeft helderheid, maar het hart van het vak gaat er ook vaak in verloren. Is een vak te vangen in competenties of kenmerken, vragen we ons soms af.

We hebben dit artikel benut als aanleiding om dit punt nader te onderzoeken. We willen aanvullend op deze nieuwe beroepsstandaard een model presenteren dat volgens ons een ruimer inzicht geeft in de - wat we noemen - professionele identiteit van schoolleiders. Het model zou dan gebruikt kunnen worden



om de beroepsstandaard van meer diepgang en betekenis te voorzien.

Om ons vermoeden te onderzoeken hebben we drie schoolleiders van het Petrus Canisius College in Alkmaar¹ bereid gevonden op basis van dit model met ons het gesprek aan te gaan. De vragen die we hebben gesteld en van het verloop van het gesprek hebben we beschreven in dit artikel, om zo ook als voorbeeld te kunnen dienen voor hen die geïnteresseerd zijn om zo'n gesprek in de eigen werkomgeving of organisatie te voeren. Tot slot trekken we een aantal conclusies.

Competentieprofielen

Laten we eerst eens inzoomen op 'competentieprofielen' als belangrijk onderdeel van de beroepsstandaard. Je kunt er veel woorden aan vuil maken, van alles van vinden, maar competentieprofielen zijn onderdeel geworden van ons 'vanzelfsprekende heden', zoals Masschelein en Simons (2007) dat zo mooi verwoorden. Ze zijn simpelweg niet meer weg te denken uit het discours over professionali-

teit en professionalisering. Ook de totstandkoming heeft vaste patronen aangenomen en weerspiegelt een bepaalde wijze van denken. Kelchtermans zegt hierover: 'Men analyseert de inhoud van een bepaald beroep en identificeert op basis daarvan een in principe eindige en exhaustieve lijst van competenties (samenhangende clusters van kennis, vaardigheden en houdingen die noodzakelijk zijn om de opdrachten in dat beroep tot een goed einde te brengen). Op basis van die competentielijst ontwerpt men vervolgens een opleidingsprogramma, waarvan men aantoont dat het toelaat om die competenties te verwerven en dus competente beroepsbeoefenaars af te leveren. Op basis van die lijst beoordeelt en evalueert men ook of iemand over de nodige competenties beschikt. De competentielijst fungeert dus als een blauwdruk, als een normatief plaatje waaraan men moet voldoen of waar men naar toe moet werken vooraleer men zichzelf als professional mag beschouwen' (Kelchtermans, 2013). Wat echter belangrijk is om te realiseren is dat het gesprek rond competenties met de bijbehorende instrumenten, juist door de onvermijdelijk abstracte

¹Met veel dank aan Harold Ansink, Johan Dekker en Jeanette Lotte voor hun onmiddellijke bereidheid om het model van professionele identiteit met ons te onderzoeken en voor het vertrouwen om hun persoonlijke verhalen met ons te delen.

formuleringen, niet zomaar de werkelijkheid van de specifieke schoolleider weergeeft. Anders gezegd, als je een gesprek hebt met het beroepsprofiel als basis zou er wel eens vooral een werkelijkheid gecreëerd kunnen worden. Het onderzoek naar wie je als schoolleider eigenlijk bent, gaat dan verloren.

Het ontstaan en bestaan van profielen, competenties of anderszins, beantwoordt aan een behoefte in de praktijk. Maar is het profiel langzamerhand de praktijk niet gaan regeren? Of, zoals we ons met Kelchtermans afvragen: zijn we niet verschoven van de vraag 'wie wil jij zijn als schoolleider?' naar de vraag 'wie denk je dat je moet zijn als schoolleider?'

Uiteindelijk is er een groot spanningsveld rondom professionele profielen, namelijk die tussen het ultiem collectieve - wat vinden we (objectief gezien) goed vakmanschap binnen deze professie? - en het ultiem individuele - wie ben ik en hoe geef ik, op de best mogelijke manier vorm aan mijn professie? Professionele profielen, zoals de beroepsstandaard voor schoolleiders, doen wel het één (helpen de collectieve norm te bepalen), maar laten het ander, de verbinding met het ultiem persoonlijke (de professionele identiteit). Juist die verbinding zou ervoor kunnen zorgen dat het profiel betekenis krijgt in de praktijk

Het beroepsprofiel nodigt niet vanzelfsprekend uit om het als schoolleiders met elkaar te hebben over 'Wat zit er van jongs af aan in je dat je meebrengt in je beroep van schoolleider?' of 'Wat typeert jou als leider?' Je wordt wel geacht om veel kennis van zaken te hebben, maar wat heb jij geleerd dat werkt? Welke mini-theorieën hanteer je nou feitelijk in je dagelijkse praktijk? En zijn er op je school ook *do's* & *don'ts* rond leiderschap?

In het onlangs verschenen boek *Je Binnenste Buiten* (Ruijters e.a., 2015) hebben we een model rondom professionele identiteit beschreven. In dit model wordt een aantal domeinen rond (professionele) identiteit onderscheiden die wel gemakkelijk tot dit

soort vragen aanleiding geven, ook en juist met inbreng vanuit de beroepsstandaard. Laten we dat model eens onder de loep nemen.

Model rondom professionele identiteit

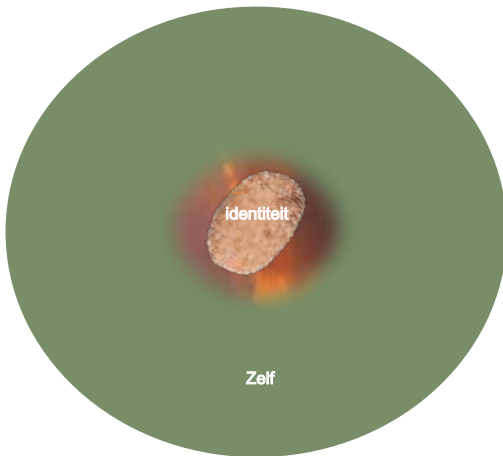
In het model staat identiteit centraal. Dit vormt dan ook de kern van de visuele weergave ervan (zie figuur 1). Die kern maakt onderdeel uit van een groter geheel waarbinnen verbindingen te zien zijn tussen de organisatie en het individu, tussen wij en ik, tussen onze professionele werkelijkheid en onze professionele binnenwereld. Immers al deze onderdelen bepalen onze identiteit.

Over zelf en identiteit

In de literatuur wordt naast 'identiteit' ook gesproken over 'zelf'. Soms worden beide begrippen in een adem genoemd, zonder een onderscheid te maken. Dat onderscheid maken wij wel. Het zelf is alles wat je bent (de kleur van je ogen, je beroep, je moeder, je vrienden, je boeken, enz.) Mensen reageren niet simpelweg op iets in hun omgeving, maar geven via het zelf daaraan betekenis. Het zelf is te beschouwen als moderator en mediator (Swann & Buhrmester, 2012). Identiteit is een onderdeel van het zelf, het bevat de dingen die maken dat je jezelf herkent en dat anderen jou herkennen. Identiteit betreft de kwaliteiten en kenmerken die onvervreemdbaar zijn en jou je kleur geven (Baumeister, 2011).

Om wat meer beeld te geven over wat identiteit wel en niet is, een drietal kenmerken:

- Het is continu in ontwikkeling en vormt zich in het moment.
- Ondanks alle veranderingen die je ondergaat, ervaar je jezelf als hetzelfde. Identiteit zorgt voor het gevoel dat er een soort samenhang en logica in je ervaringen bestaat (Swann, 1992).
- Identiteit lijkt wellicht puur individueel, maar is een sociaal concept. Wanneer mensen zichzelf definiëren, doen ze dat in termen van wat belangrijk is in verhouding tot de mensen om hen heen. Mensen streven er naar dat anderen hen herkennen zoals ze zichzelf ook kennen



Figuur 1. Zelf en Identiteit

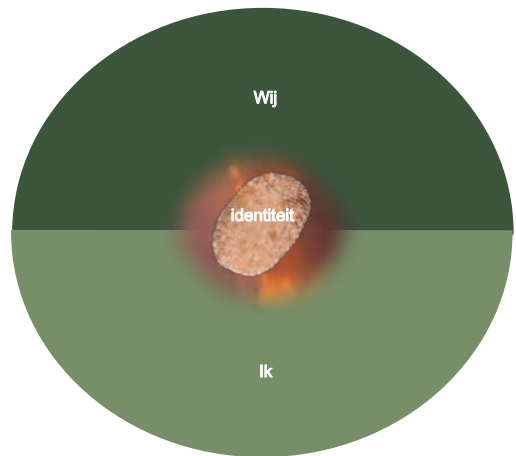
(Swann & Buhrmester, 2012). Op momenten dat die herkenning er is, krijgt je identiteit de ruimte en ontstaat het gevoel dat je ergens helemaal kunt en mag zijn.

Al met al geeft je identiteit je onvervreemdbaar je kleur. Je professionele identiteit doet dat voor jou als professional.

Verborgen en verbonden

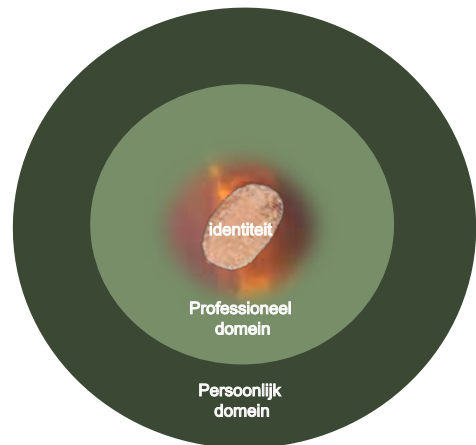
Over (professionele) identiteit kun je niet 'zomaar' het gesprek voeren. Daarvoor is het te veelzijdig en te verpakt. Je moet enige afstand creëren om het te kunnen onderzoeken. Dan is zicht op de inbedding van professionele identiteit in het grotere zelf behulpzaam.

Het eerste relevante onderscheid binnen het zelf is een voor de hand liggende: de mens is een relationeel wezen. Elk mens is mens in relatie tot anderen. Het zelf heeft daarmee een ik- en een wij-kant (respectievelijk de onderste en bovenste helft van het model) met niet alleen een binnenwereld (die iemand alleen zelf ten diepste kent), maar ook een buitenwereld, een wereld die wordt gevormd door het samenspel met anderen (zie figuur 2).



Figuur 2. Ik en wij, binnenwereld en werkelijkheid

Naast het onderscheid in een ik- en een wij-deel is er een onderscheid te maken in het persoonlijke en professionele domein. Het laatste is een deel van het eerste en levert een belangrijke input aan wie je bent, wat je kenmerkt en hoe je gevormd wordt (zie figuur 3).



Figuur 3. Onderscheid tussen een professioneel en een persoonlijk domein

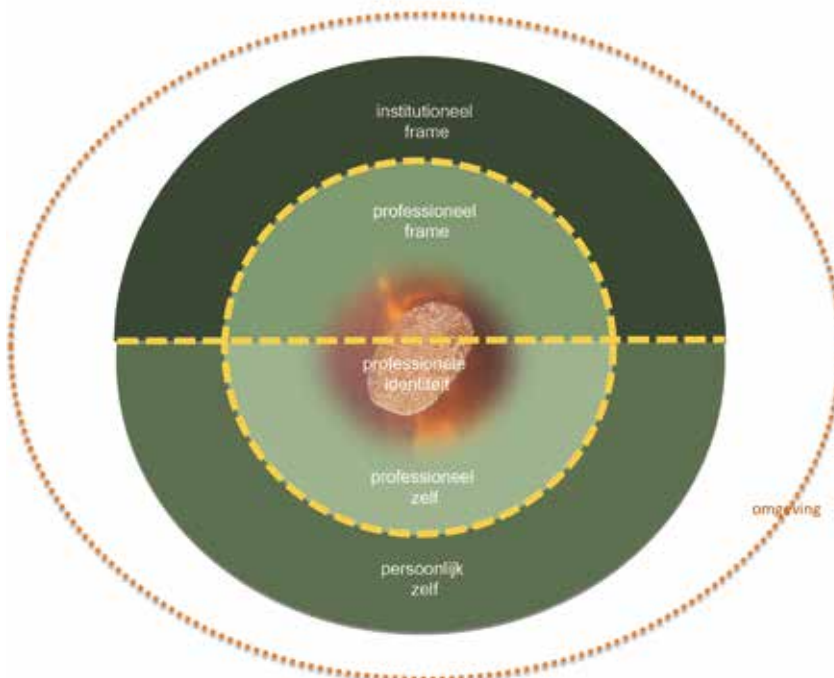
Als we beide onderscheidingen combineren ontstaat van boven naar onder het volgende beeld (zie figuur 4). In het wij-deel heb je een buitencirkel, het institutionele frame en een binnencirkel die we het professionele frame hebben genoemd. Het frame heeft betrekking op bijvoorbeeld de directe groep collega's waarmee het vak wordt uitgeoefend (zoals het managementteam); de buitencirkel betreft de schoolorganisatie waarvan deel wordt uitgemaakt. Maar er zijn ook andere onderscheidingen denkbaar: het professionele frame kan een regionaal netwerk van schoolleiders zijn, het institutionele frame het schoolleidersplatform van de VO-raad. Binnen dit model maken de beroeps, functie- en competentieprofielen waar we het eerder over hadden, onderdeel uit van het institutionele frame. Gaan we verder aan de onderkant, de ik-kant, dan zien we een vergelijkbare onderscheiding: een professioneel en een persoonlijk deel. Het professionele

zelf bestaat onder andere uit de eigen kennisbasis en het eigen expertisegebied. Het betreft de manier waarop iemand de eigen professe vormgeeft. Dus niet wat de *body of knowledge* van een leidinggevende in het algemeen is, maar wat iemands actieve kennisbasis vormt ('Welke minitheorieën hanteer je in je werk?'), wat jij als schoolleider belangrijke vakliteratuur vindt.

Het persoonlijk domein ten slotte, bestaat uit het materiële zelf (alles waar we 'mijn' voor kunnen zetten en waar we ons toe verhouden in betrokkenheid, verantwoordelijkheid en eigenaarschap), het spirituele zelf (dat wat ons in beweging zet) en het sociale zelf (alle netwerken en groepen waarbinnen we actief zijn en waartoe we ons verhouden).

Schets van de interventie

Terug naar het professionele profiel. Bij het introduceren van de beroepsstandaard voor schoolle-



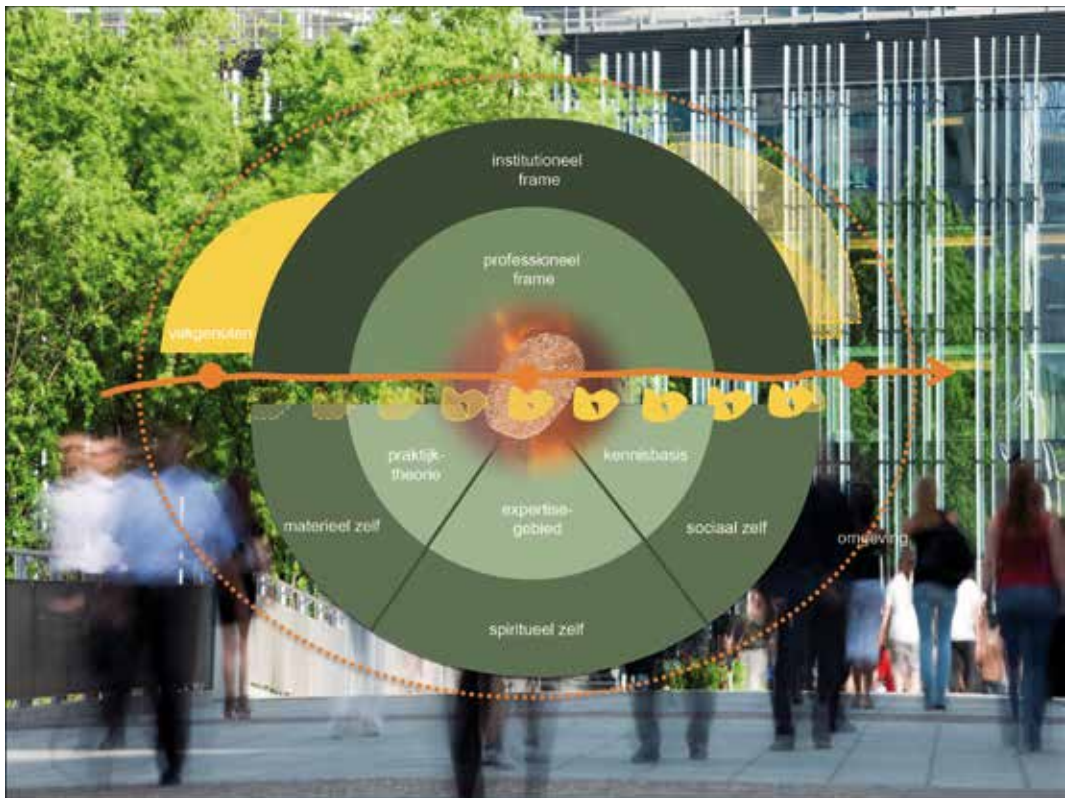
Figuur 4. De vier schillen rondom professionele identiteit

ders is er iets is toegevoegd aan het institutionele frame. Maar wat betekent dit voor de andere domeinen van het model, bijvoorbeeld voor de persoonlijke opvattingen over leiderschap ten opzichte van deze standaard? Of voor de gemeenschappelijke kijk op leiderschap binnen de organisatie?

Tijd voor een experiment rondom de bruikbaarheid van het model. We hebben daartoe drie schoolleiders van een school uitgenodigd voor een gezamenlijk interview, bedoeld als interventie om institutionele competentieprofielen (zoals de beroepsstandaard) en professionele identiteit met elkaar te verbinden op een manier die - in dit geval - een team schoolleiders nieuw zicht zou kunnen

geven op gezamenlijkheid en diversiteit. Maar ook om met die standaard een scherper beeld te krijgen over de vraag wat voor een schoolleider hij of zij eigenlijk wil zijn.

De interventie laat zich als volgt kort samenvatten. In een ontspannen gesprek beweeg je tussen de abstractie van het beroepsprofiel voor schoolleiders en de persoonlijk verhalen, tussen hoe de groep kijkt naar leiderschap en hoe daar individueel over gedacht wordt. De verschillende opvattingen worden verkend om zo de abstracte competenties wat meer concreetheid te geven en onderlinge diversiteit beter te begrijpen en benutten. De vragen die hierbij leidend waren staan in de kadertekst.



Figuur 5. Model Professionele Identiteit (Ruijters e.a., 2015). en een persoonlijk domein

Ervaring

Hoe verliep het gesprek? We hadden ervoor gekozen om direct in gesprek te gaan, zonder uitleg van het model. Achteraf gezien was het misschien handiger geweest om dat wel te doen: het model geeft dan de onderlegger voor de vragen, waardoor het duidelijker wordt vanuit welk perspectief een bepaalde vraag gesteld wordt.

We waren om te beginnen natuurlijk nieuwsgierig naar de opvattingen over de beroepsstandaard. De schoolleiders vonden het wel een goed idee dat zo'n standaard er was, maar, zoals een het formuleerde 'ik heb het een keer bekeken en voldoe er in grote lijnen wel aan. Het is niet iets wat mijn dagelijkse werk stuurt'. Een ander: 'Ik vond het leuk mijn vak erin terug te zien. We gebruiken 'm als onderligger voor ons functioneringsgesprek met de bestuurder. De standaard is een houvast als je nadenkt over je professionele ontwikkeling en verantwoordelijkheden, maar niet

goed bruikbaar als persoonlijke leidraad in de praktijk.' De vragen rond het persoonlijk zelf en het professionele zelf leverden mooie verhalen op over jeugd-belevissen, drijfveren en kernopvattingen over leiderschap. Zo was het verhaal van een van hen die als vijfjarige boerenzoon uit te zoeken had hoe hij 'met een takje als hulpmiddel ervoor moest zorgen dat de koeien wel in de voorjaarswei en niet in mestvaalt terecht kwamen'. Wat voor soort takje neem je dan? En wat roep je? Vooral die persoonlijke verhalen van vroeger bleken aanleiding te hebben gegeven om het na het gesprek - zo vertelden ze een week later - het uitgebreid met elkaar te hebben over wat hen bindt, waarin ze verschillen en wat hun leiderschap nu juist zo persoonlijk maakt. We kwamen te spreken over belangrijke waarden in het werk. 'In beweging willen blijven', was er een. 'Liefde' was een andere. 'Dat je op een of andere manier houdt van de mensen met wie je werkt en aan wie je leiding geeft; dit drijft me

Begeleidende vragen

- **Institutionele frame**
 - Kennen jullie de beroepsstandaard waar jullie als schoolleiders aan moeten voldoen? Wat vinden jullie ervan? En van het feit dat er zo'n standaard is?
 - Wat staat er in de missie en visie van de school? Wat betekent dit voor jullie leiderschap?
- **Persoonlijke zelf**
 - Wat zit er van jongs af aan in je dat je meebrengt in je beroep van schoolleider?
 - Wat zijn belangrijke waarden voor je?
 - Waar wil je zeggenschap over?
- **Professioneel frame**
 - Hebben jullie *do's* & *don'ts* rond leiderschap op de school?
 - Wanneer weten jullie dat je het met elkaar goed doet?
 - Hoe verhouden jullie je tot de bestuurder van de school?
- **Professioneel zelf**
 - Wat typeert jou als leider?
 - Wie is je voorbeeld? Hoe wil je een voorbeeld voor een ander zijn?
 - Welke mini-theorieën hanteer je in je werk?
 - Wat maakt het aantrekkelijk om de baas te zijn? En wat vind je er onaantrekkelijk aan?
- **Afrondend over professionele identiteit**
 - Wat is nu echt kenmerkend voor jou? (of voor elkaar)

om mijn best te doen om mensen te helpen verder te komen'. 'Niemand heeft een probleem alleen' werd ook genoemd als productieve tegenhanger van 'Van wie is de hete krokot?'.

We waren benieuwd welke mini-theorieën in de dagelijkse praktijk gebruikt worden. Enthousiasme was er voor de gevestigde modellen zoals de veranderingen van De Caluwé en de logische niveaus van Bateson. Maar ook voor praktische uitgangspunten als 'niet met een oplossing komen als iemand nog niet vertrouwd is met het probleem'.

Macht en ego bleken niet aan de orde bij het 'baas zijn'. Wel plezier bij het kunnen ontwerpen en innoveren. 'Eeraan bijdragen dat de school beter wordt en voor die verbetering verantwoordelijk zijn'. Erkenning voor die bijdrage is er vooral in de persoonlijke contacten. 'Het is fijn als mensen het je gunnen dat een aantal zaken gelukt is en ze je zeggen dat zij met een fijn gevoel de vakantie ingaan'. In het gesprek bleek het opvallend vaak over 'ontmoeten' en 'verbinden' te gaan en helemaal niet over systemen en structuren. Er was grote overeenstemming over het belang van de relationele kant van het schoolleiderschap. 'Samenwerking' was een ander thema dat vaak opdook tijdens het gesprek. 'Iedereen is trouw aan zichzelf, maar ook bereid samen te werken. Eerlijk zijn naar elkaar, verantwoordelijkheid nemen. We weten van elkaar wat we waard zijn. We willen een zo goed mogelijke tandem vormen'.

Het was een rijk gesprek waarin persoonlijke noties en onderlinge verschillen en overeenkomsten betekenis kregen in relatie tot elkaar en tot het beroepsprofiel.

Conclusies en afronding

We kunnen op basis van deze ervaring natuurlijk geen grootse conclusies trekken. Wel heeft het gesprek met de schoolleiders onze veronderstelling bevestigd dat het model rond professionele identiteit dat we in dit artikel hebben gepresenteerd, schoolleiders helpt hun professionele identiteit in de breedte te verkennen, zowel voor zichzelf als gezamenlijk, en daarmee het

beroepsprofiel meer kleur te geven. En dat het stof tot nadenken en -praten geeft.

Weliswaar zijn de bekwaamheden in het beroepsprofiel voor schoolleiders zo geformuleerd dat er ruimte is voor vertaling naar de eigen werksituatie, maar een doorvertaling naar de eigen werksituatie is toch wat anders dan het zoeken naar verbinding met het persoonlijke als een wezenlijk onderdeel van de professionele identiteit. Ons model heeft dit 'hiaat' willen opvullen. Het gesprek over waar je als leider van bent, wat jou je kleur geeft, geeft meer inhoud en invulling aan het redelijk abstracte leiderschapsprofiel. Juist door alle domeinen van de professionele identiteit te onderzoeken, ontstaat diepgang. Daarmee krijgt het 'persoonlijke' van leiderschap meer reliëf en betekenis. En draait het in de praktijk van alledag niet juist om dat persoonlijke? ■

Literatuur

- Baumeister, R. F. (2011). Self and identity: a brief overview of what they are, what they do, and how they work. In: *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1234 (Perspectives on the Self), 48-55.
- Kelchtermans, G. (2013). Praktijk in de plaats van blauwdruk. In: *Tijdschrift Voor Lerarenopleiders*, 34 (3), 89-100.
- Masschelein, J., & Simons, M. (2007). Competentiegericht onderwijs: voor wie? In: *Ethische Perspectieven*, 17 (4), 398-421.
- Ruijters, M. C. P. (red.) (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Swann, W. B. (1992). Why people self-verify. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 (3), 392-401.
- Swann, W. B., & Buhrmester, M. D. (2012). Self-Verification. The search for Coherence. In: M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (pp. 405-424). New York: The Guilford Press.