

**Professionele identiteit gedurende het proces van functiebevordering
van pre-manager naar manager**

Professional identity during the process of function promotion

Anouk van Hees

Inleverdatum: 06 juni 2016
Master examen: 30 juni 2016

Master Leren & Innoveren
Stoas Wageningen | Vilentum Hogeschool

stoas
W A G E N I N G E N

Vilentum
H O G E S C H O O L

Begeleider / Studietoestel:
Lia Spreuwenberg
Mansholtlaan 18
6708 PA Wageningen

Deloitte.

Opdrachtgever:
Margriet Ackermann
(ter vervanging van Arianne Peelen)
Wilhelminakade 1, Postbus 2031
3000 CA Rotterdam

Samenvatting

In dit onderzoek is gezocht naar antwoord op de vraag op welke manier professionele identiteit inzicht geeft in het verloop van het proces van functiebevordering van senior consultant naar manager bij Deloitte. Deze functiebevordering vraagt, naast professionele ontwikkeling, ook om een andere manier van kijken naar je rol en taken, en hoe je je daartoe verhoudt. Deloitte wenst inzicht te krijgen in mogelijkheden voor ondersteuning van het proces van functiebevordering. Volgens de literatuur is bij het proces van bevordering van senior consultant naar manager sprake van een transformatie. Dit transformatieve proces brengt de noodzaak met zich mee om te weten waar houvast zit. Professionele identiteit kan hierin een anker bieden en ondersteunend zijn. In dit onderzoek zijn eerstejaars managers bevraagd op hun ervaringen met het proces en het beeld van de ontwikkeling van hun professionele identiteit. Uit de resultaten zijn de veranderende kenmerken van het collectief duidelijk geworden, wat ook informatie oplevert over de individu en het identificatie- en separatieproces. Van daaruit kunnen we concluderen dat professionele identiteit helpt inzicht te krijgen in het proces en de context, zodat het voor L&D kan dienen als hulpmiddel om ondersteuning hierop aan te kunnen sluiten, waarvoor vervolgonderzoek aan te raden is.

Abstract

The central question within this research is in which way professional identity gives insight in what happens with the development of senior consultants during the process of promotion to manager within Deloitte. This promotion requires a different perspective on their role and tasks, besides traditional professional development. Deloitte wishes to get insight in opportunities that support the process of function promotion. Literature sees the process of function promotion from senior consultant to manager as a process of transformation. This transformative process asks for key guiding principles. Professional identity could be a guiding principle with a supportive role. Within this research newly promoted managers (the first year as a manager) are interviewed to discuss their experiences and professional identity development. Results showed the characteristics of the collective professional frame(s), the professional 'self' and the process of identification and separation. Professional identity could help L&D to understand the process of function promotion from senior consultant to manager, in order to apply the understanding in support initiatives, for which future research is recommended.

Inleiding

Professional services organisatie Deloitte streeft naar *making an impact that matters* en wil de *undisputed leader in professional services* zijn (Deloitte, 2016). Dit betekent dat Deloitte de organisatie wil zijn die wordt herkend als de meest innovatieve partner en de eerste keuze voor toptalent (Deloitte, 2016a). Doorstroming en groei van Deloitte medewerkers speelt hierbij een belangrijke rol. Medewerkers worden gestimuleerd het allerbeste uit zichzelf te halen en zo een hoge performance te leveren en impact te maken voor de klant en op de maatschappij. Hierbij is aandacht voor de professionele ontwikkeling van de medewerkers. De wereldwijde Deloitte strategie voor Learning & Development (L&D) luidt: *To develop leaders and professionals who deliver what our clients value most by building capabilities at every opportunity*.

Elk jaar opnieuw bekijkt het leiderschapsteam van Deloitte samen met de Talent (HR) afdeling de functionering en potentie van medewerkers en de mogelijkheden om hen te bevorderen in functie. Deloitte werkt met een functiehuis met leiderschapsniveaus, waarin instromers op basis van niveau starten en via een (senior) consultant, (senior) manager en director rol kunnen doorgroeien tot partner van de organisatie. Benoemingen tot en met niveau senior manager vinden plaats per 1 oktober van ieder kalenderjaar, na afloop van een zogenaamd benoemingsproces (zie bijlage 1).

Het Deloitte Learning & Development (L&D) team van de afdeling Talent biedt een uitgebreid aanbod om *leaders* en *professionals* op alle niveaus te ontwikkelen. Dit aanbod heeft een focus op technische, industrie-specifieke, professionele en leiderschaps-thema's. Met bijvoorbeeld trainingen, e-learning modules, mentoring, coaching en opdrachten op de werkplek kunnen medewerkers hun kennis, inzichten en vaardigheden ontwikkelen. Het L&D team van Talent ontwikkelt en beheert het aanbod.

Op dit moment ligt de focus op het nieuwe aanbod voor de doelgroep van het leiderschapsniveau van pre-manager. Tot nu toe was er geen uitgebreid aanbod voor deze doelgroep beschikbaar, terwijl deze groep alle medewerkers onder managementniveau omvat, wat ongeveer de helft van de medewerkerspopulatie betekent. Vanuit de managementteams van de afdelingen binnen Deloitte werd een behoefte aangegeven voor ontwikkeling van deze doelgroep. De pre-manager groep bevat de nieuwe generatie leiders van Deloitte, een deel van hen, de senior consultants, kunnen worden benoemd tot manager. Pre-managers leren binnen Deloitte professioneel te handelen en ontwikkelen zich als vakspecialist. Het aanbod wat het L&D team in samenwerking met management teams heeft ontworpen, is voornamelijk ondersteunend op het gebied van professionele ontwikkeling.

Omdat een aantal senior consultants uit de pre-manager groep voor het eerst binnen Deloitte een benoemingsproces en een bevordering in functie doormaken, geven zij aan behoefte te hebben aan ondersteuning.

Deze bevordering van senior consultant naar manager vraagt, náást professionele ontwikkeling, ook om een andere manier van kijken naar je rol en taken, en hoe je je daartoe verhoudt. “Professioneel zijn in het ene beroep en professioneel zijn in een nieuw en ander beroep zijn verschillende dingen. Daar is ontwikkeling voor nodig, in bekwaamheid en in verhouden tot” (van Oeffelt & Ruijters, 2015, p. 256). De praktijkvraag van dit onderzoek is: wat gebeurt er met de senior consultants, in hun ontwikkeling in bekwaamheid en verhouden tot, gedurende het proces van functiebevordering? Met als doel om aanbevelingen te doen voor de ondersteuning van het proces van functiebevordering vanuit L&D.

Theoretisch kader

In de literatuur is gezocht naar antwoorden op de praktijkvraag met betrekking tot het proces van functiebevordering van senior consultant naar manager. De verbinding tussen de managementtaken en de technische aspecten van leidinggeven enerzijds en leiderschap vanuit de persoon anderzijds blijkt zo lastig, doordat er bij verandering in functie sprake is van een ander beroepsframe (Ruijters, 2015b). Het andere frame waarmee professionals in een proces van functiebevordering te maken krijgen vraagt van hen om zich *opnieuw te verhouden* tot de professie en de nieuwe groep collega's. Het *gezamenlijke referentiekader* onderzoeken is een belangrijke vorm waarmee een professional leert om zichzelf in relatie tot de ander en de wereld te begrijpen en te verhouden en daarin te kunnen handelen. Om te verhelderen hoe dit proces van begrijpen, verhouden en handelen verloopt, zoomen we in op de definities van (gezamenlijke) referentiekaders.

Een referentiekader of *frame of reference* is het resultaat van alle leerprocessen, een structuur van betekenis, cultuur en taal, welke wordt geconstrueerd door hoe we betekenis geven aan de samenhang en betekenis van onze ervaringen (Kegan, 2009; Mezirow, 2000, 2009; Bolhuis & Simons, 2011). Het referentiekader wordt gevormd door veronderstellingen en verwachtingen welke het denken, voelen en handelen *framen*, en is emotioneel en gevoelsmatig, moreel en sociaal gekleurd. Mezirow (2009) geeft aan dat het referentiekader bestaat uit twee dimensies: de *habits of mind* en *points of view*. Habits of mind zijn brede, abstracte, oriënterende, gewoontelijke manieren van denken, voelen en handelen, beïnvloed door aannames. Deze worden verwoord in een specifieke manier van kijken (*point of view*): de toestand van geloof, geheugen, waardeoordeel, houding en het gevoel, die samen een bepaalde interpretatie vormen. Points of view zijn meer toegankelijk via het bewustzijn, door bijvoorbeeld feedback van anderen. Transformaties in points of view zijn relatief eenvoudiger, makkelijker te beïnvloeden en bewuster, dan transformaties in habits of mind.

Elke sociale omgeving waarvan professionals onderdeel zijn heeft een gezamenlijk referentiekader dat de professional in staat stelt de structuur van de veronderstellingen en verwachtingen te herkennen en waarderen. Individuen bouwen hun *individuele referentiekader* op uit stukjes referentiekader van de verschillende sociale omgevingen waar ze onderdeel van zijn. Een professional zoekt in die verschillende omgevingen continu zijn eigen identiteit; naast wat hij doet zoekt hij naar wie hij is en hoe hij interpreteert (Wenger, 2009). De sociale omgeving stuurt het leren: “Our frame of reference may be an expression of our familial loyalties or tribal identifications, so it clearly has a social coloring” (Kegan, 2009, p. 44). Het gezamenlijk referentiekader is het frame van het ‘goed of niet goed’ denken, voelen en handelen (Van Oeffelt & Ruijters, 2015a). Dit kader ontstaat door kennis te aquiren én construeren in de voortdurende dialoog met de sociale omgeving (Mezirow, 2009; Tennant, 2009).

Een andere benaming voor gezamenlijke referentiekaders is *epistemic frames* Shaffer (2006). In de definitie van Shaffer omvatten frames de gemeenschappelijke kennisbasis, interesses en het gevoel van identiteit en de verbondenheid met een specifieke praktijk. Het is volgens Shaffer meer dan een verzameling feiten en handelingen, het gaat om weten waar je moet kijken, welke vragen je moet stellen, welke afwegingen je moet maken, welke gegevens je moet verzamelen en hoe en wanneer conclusies te trekken. Het woord ‘epistemic’ gaat volgens Van Oeffelt (2015, p. 383) over “de opvattingen over welke kennis geldig is en van waarde is”. Volgens Shaffer (2006) gaat het over wat het betekent om iets te *weten*, hij benadrukt dat het te maken heeft met verantwoorden en oordelen en daarmee bepalend is voor de manier waarop je naar de wereld kijkt. Het onderzoeken van epistemic frames bieden een handvat om te expliciteren hoe een team professionals het beroep inkadert of hoe veranderingen daarin een plaats te geven. Op basis van de dialoog met de sociale omgeving stellen groepen professionals het frame continu bij, dat noemen we ‘reframing’ (Van Oeffelt, 2015). Het bijstellen, vormen en hervormen van de kaders (frames) en het koppelen daarvan aan het individuele referentiekader gebeurt onder andere via kritische reflectie. Mezirow (1990) stelt dat reflectie een toetsing is van hoe of waarom we hebben waargenomen, gedacht, gevoeld of gehandeld (Høyrup & Steen, 2004, p.6). Korthagen & Vasalos (2002) definiëren reflectie als: het vermogen gestructureerd terug te blikken op handelingen en ervaringen en daar conclusies uit te trekken voor toekomstig handelen. Mezirow (1990) voegt daar de sociale context als extra dimensie aan toe: dit noemt hij kritische reflectie. Kritische reflectie impliceert een kritiek op onze opvattingen, we toetsen de validiteit hiervan aan de sociale context, het gaat om het waarom en consequenties van wat we doen. Zo wordt door professionals continu gezocht naar ‘updates’ van hun vak, om ander gedrag te kunnen verwezenlijken en zich als professional continu te kunnen ontwikkelen.

Continu ontwikkelen en ander gedrag verwezenlijken is lastig te bereiken door middel van professioneel ontwikkelaanbod zoals trainingen en cursussen, aangezien deze vooral worden ontworpen voor het toevoegen van

kennis en het ontwikkelen van vaardigheden (Van Oeffelt, Ruijters, Van Hees & Simons, 2016). Het toevoegen van kennis en vaardigheden aan het referentiekader wordt door Kegan (2009) omschreven als informatief leren. Door informatief te leren vergroten professionals hun kennis en vaardigheden. Volgens Kegan kan geen enkele leeractiviteit bestaan zonder deze vorm van leren. *Informatief leren* voegt waardevolle nieuwe informatie toe en daarmee ontwikkelen professionals hun referentiekader. Echter, op die manier raakt het leren vrijwel nooit het 'zijn' van de professional, de laag onder de oppervlakte (Van Oeffelt, 2015), terwijl in die diepere laag juist de aanzet zit tot echte verandering en nieuw gedrag. Bij een functiebevordering zijn het huidige referentiekader en gedrag- en handelingsrepertoire zijn niet meer toereikend. Meer van hetzelfde helpt niet, er is niet alleen informatie, maar ook een transformatie nodig. Transformatie gaat volgens Mezirow (2000; 2009) over wat professionals *weten* en de betekenis daarvan, waarmee zij de wereld (om zich heen) en zichzelf begrijpen en er naar kijken. In een transformatie verandert men de meningen, betekenisgeving én de vorm van betekenisgeving, hiermee wordt het referentiekader hervormd, door middel van transformatief leren (Kegan, 2009; Mezirow, 1997, 2009). Illeris (2014) gaat juist uit van de sociale dimensie van referentiekaders aan de definities van transformatief leren door het aan identiteit te koppelen. Hij stelt dat Mezirow's originele definitie van transformatief leren in relatie tot betekenisgeving, referentiekaders en meningen ontoereikend is, omdat deze te mentaal gericht is. Illeris stelt een nieuwe definitie voor: "The concept of transformative learning comprises all learning which implies changes in the identity of the learner" (Illeris, 2014, p.40). In dit onderzoek wordt uitgegaan van de combinatie van de definities die Ruijters maakt. Volgens Ruijters (2015b, p. 38) zijn het opklimmen als leider en bevordering in functie ontwikkelingen die veel te maken hebben met de *professionele identiteit*, omdat de veranderingen die gewenst zijn de aard hebben van een *transformatie*. Transformatief leren hervormt de gezamenlijke en individuele referentiekaders, wat ook maakt dat er iets verandert in de identiteit van de professional.

Onderzoek naar identiteit komt in alle wetenschapsgebieden terug. Van De Braak (2015) omschrijft dat er vele definities zijn van identiteit en zelf, een eenduidige operationalisering ontbreekt en begrippen worden door elkaar gebruikt. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van Oyserman, Elmore, & Smith (2012), volgens hen wordt identiteit gedefinieerd als het geheel aan kenmerken en karakteristieken, sociale relaties, rollen en lidmaatschap van groepen, dat definieert wie we zijn. Identiteit zorgt voor het geven van betekenis en doelgerichte zelfregulatie. Van De Braak (2015, p. 144) beschrijft dat als je het hebt over identiteit, je het hebt over ontwikkeling, identiteit blijft in beweging. Identiteit heeft een sterke sociologische dimensie en wordt dus gevormd door de omgeving. Het onderzoek van de kenmerken van het collectief levert ook informatie op over wie de individu is, hierbij komt het proces van identificatie en separatie aan de orde (Meijer, 2014). Wat herkent de professional in zichzelf en waarmee kan hij zich niet identificeren of wil hij zichzelf van distantiëren? Welke zaken vanuit het collectief passen (niet) bij de professional, en wat kenmerkt de professional als individu? Deze identificatie en separatieprocessen gaan samen op in de ontwikkeling van identiteit, immers, te veel identificatie leidt tot te veel aanpassing en te weinig eigenheid; te veel separatie leidt tot eenzaamheid (Van Oeffelt & Ruijters, 2015b, p.266).

De noodzaak om te expliciteren en te weten waar houvast zit en zichzelf in relatie tot de ander in de wereld te begrijpen, wordt groter op basis van de hoeveelheid veranderingen en ontwikkelingen in het werk. In relatie tot deze veranderingen en ontwikkelingen is identiteit te koppelen aan professie. Een professional werkt niet alleen om anderen te helpen of geld te verdienen, maar ook om maximaal zichzelf te worden en uit te vinden wie hij is (Billett, 2007). Professionals voelen een noodzaak om steeds opnieuw houvast te krijgen en gaan op zoek naar hun *professionele identiteit*, datgene wat ze herkenbaar en onvervreemdbaar van zichzelf maken in het werk (Ruijters, 2015). Door hun eigen professionele identiteit te verkennen en expliciteren ontstaat er veerkracht, vindingrijkheid en vakkundigheid die ze nodig hebben in de steeds veranderende werkomgeving. Professionals met een sterke identiteit zijn stressbestendiger, realistischer, hebben meer gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen en succesvollere loopbanen, begrijpen andere beter, beschikken over een betere zelfregulatie en hebben een positievere houding ten opzichte van de eigen professie en beter bestand tegen slechtere werkomstandigheden (Arthur, Inkson, & Pringle, 1999; Baumeister, 2011; Baumeister, Vohs, & Tice, 2007; Beijard, Meijer, & Verloop, 2004; Hall, 2002; Marcia, 1966). Volgens Ruijters (2015, p.202) helpt een sterke professionele identiteit professionals om het allerbeste uit zichzelf te halen.

Het proces van functiebevordering draait om een fundamentele verandering in de professie, een andere manier van in het vak staan. Aandacht besteden aan de professionele identiteit is volgens Ruijters relevant bij kantelpunten in een loopbaan, omdat het hier gaat om een transformatie, waarbij het individuele én het gemeenschappelijke referentiekader wordt gereconstrueerd. Vanuit L&D wordt in leeractiviteiten wel aandacht besteed aan de verbinding tussen de content en de persoon, maar wordt volgens Van Oeffelt et al. (2016) nog nauwelijks in gegaan op vragen als 'wat betekent deze kennis voor jou?' en 'waar past dit bij wie jij bent en hoe je werkt als professional?' (Sokkett, 2012). Volgens Van Oeffelt et al. heeft het bestaande L&D repertoire nog nauwelijks aandacht voor de transformatie van het geconstrueerde referentiekader (Illeris, 2014; Kegan, 2009). Samengevat gaat het bij transformatie niet alleen om kennis en vaardigheden, maar om opvattingen en 'zijn', waarmee de (professionele) identiteit verandert. Bewust zijn van en werken aan professionele identiteit zorgt voor

een vruchtbare bodem voor de professionele ontwikkeling en het professionele handelen (Ruijters, 2015, p. 55), het specificeren geeft inzicht en zorgt voor bewustwording als aanzet voor transformatief leren.

Professionele identiteit (zie bijlage 2) verbindt de onderdelen van het 'zelf', deze verbinding van de onderdelen zorgt voor herkenbaarheid. Om professionele identiteit te duiden is het belangrijk de verschillende onderdelen van het zelf te begrijpen. Allereerst maakt Van De Braak (2015) op basis van inzichten uit de sociologie, psychologie en neurowetenschap een onderscheid tussen het *zelf* en *identiteit*. Het zelf is groter, omvat alles wat tot jezelf behoort, ook hoe jij acteert in en kijkt naar een collectief. Identiteit is een beperkt deel daarvan. (Ruijters, 2015c) stelt dat je, om je professionele identiteit te leren kennen, afstand nodig hebt en daar komt het zelf aan te pas. Vanuit het zelf is het mogelijk om bij je identiteit uit te komen. Een manier om naar je zelf te kijken is door de ogen van of in vergelijking met de ander: wat hebben we gemeenschappelijk en waarin verschillen we? De professionele identiteit verbindt een collectieve kant en een individuele kant (zie bijlage 3). Overigens zijn nergens scherpe grenzen te trekken, ze lopen op een natuurlijke manier in elkaar over. De verbinding van deze kanten hangt samen met consistentie in gedrag, focus en houvast in het maken van keuzes, met een eenduidige plek in samenwerkingsverbanden en met veerkracht en excellentie. Er zijn een heleboel collectieve kanten te onderscheiden. Professionals zijn, zoals eerder genoemd, onderdeel van meerdere collectieve sociale omgevingen van vakbroeders, die gezamenlijk de norm stellen en het frame vormen van het vak (Shaffer, 2006; Simons & Ruijters, 2014; Van Oeffelt, 2015; Van Oeffelt & Ruijters, 2015a). De individuele kant van professionele identiteit gaat over 'mij' vanuit het 'separated perspective' (separatie: wat maakt mij uniek?) en de collectieve kant over 'ons' vanuit het 'connected perspective' (identificatie: wat past bij mij?) (Oyserman et al., 2012; Meijer, 2014).

De collectieve kant (zie bijlage 4) bestaat uit enerzijds de directe groep collega's, met wie professionals het vak uitoefenen, het *professioneel frame*, en anderzijds om het grotere collectief – institutie of organisatie –, het *institutioneel frame*, waarvan de professional onderdeel uit maakt. Het woord *frame* is hierbij afgeleid van de theorie van epistemic frames van Shaffer (2006), zoals hiervoor beschreven. Het institutioneel frame omvat "alles wat mensen met elkaar doen, afspreken, communiceren en enigszins een min of meer duurzame en grootschalige structuur heeft." (Ruijters, 2015c, p.223). Het professionele frame is een gemeenschappelijke manier van kijken naar praktijkvraagstukken: wat is 'goed' professioneel handelen in de context? "Elke groep professionals heeft een eigen cultuur met een eigen 'grammatica', die voor hen duidelijk maakt welke kennis van waarde is en wat nodig is om te weten, te handelen en te verantwoorden." (Van Oeffelt, 2015, p. 386). Shaffer et al. (2009) ontwikkelden een basisgrammatica om frames te beschrijven in elementen. Deze kan worden afgekort als SKIVE, namelijk: Skills, Knowledge, Identity, Values en Epistemology. Alle elementen van het frame worden volgens Shaffer et al. pas een geheel als ze verbonden worden door epistemology: de professional heeft daarmee het handvat om te weten wat juist is, wat te verantwoorden is. Hij kan dan professioneel beslissingen nemen (Van Oeffelt, 2015). Ruijters (2015c) benadrukt dat het professionele frame een grote rol speelt in het collectief goed uitoefenen of bij veranderingen van het vak. Stephen Billett (2007) beschrijft: "Individuals' sense of self shapes and is shaped by their participation and learning throughout working life through a quest to become themselves." Ook bij ontwikkelingen waarbij sprake is van een transformatie in de manier van werken is het belangrijk om met frames rekening te houden. De verschillende frames aan de collectieve kant doen een beroep op het balanceren met de individuele kant van professionele identiteit. Het is in de kwaliteit van dat balanceren dat de kracht van een sterke professionele identiteit zich toont.

De individuele kant (of: de individuele referentiekaders) kent een persoonlijk en een professioneel deel (*persoonlijk en professioneel zelf*). Het professionele zelf is het individuele equivalent van het frame. Dit 'zelf' is te onderscheiden in drie kwaliteiten van een professional: *kennisbasis*, *praktijktheorieën* en *expertisegebied*. Het professionele zelf samen met het professionele frame noemen we het professionele domein. Het persoonlijke zelf wordt onderscheiden middels de driedeling van James (1890) in het *materiële*, *spirituele* en *sociale zelf*.

Een ander belangrijk aspect van professionele identiteit is de *tijdsdimensie*. Hierin speelt het leren van ervaringen in het hier en nu een centrale rol. Ook het verdiepen van kritische ervaringen, belangrijke schakelmomenten in het professionele bestaan of simpelweg de loopbaan overzien levert belangrijke informatie over professionele identiteit, doordat je, door het afstand nemen, meer op de hoofdlijnen let (Wakslak, Nussbaum, Liberman, & Trope, 2008). Een derde ankerpunt voor verdieping vormt het inzoomen op de toekomst, omdat deze iemands gedrag en beslissingen kunnen beïnvloeden.

Toespitsing naar onderzoeksvragen

Volgens de bestudeerde literatuur is bij het proces van functie bevordering van senior consultant naar manager sprake van een transformatie. Hierbij is het noodzakelijk zichzelf opnieuw te verhouden tot nieuwe collectieve beroepsframes. Onderzoeken van de collectieve frames biedt een handvat om te expliciteren hoe een team professionals het beroep inkadert of hoe veranderingen daarin een plaats te geven. Het onderzoek van de kenmerken van het collectief levert ook informatie op over wie de individu is en over het individuele referentiekader. Hierbij komt het proces van identificatie en separatie aan de orde. Professionele identiteit verbindt de collectieve en individuele kant. De verbinding van deze kanten hangt samen met consistentie in gedrag, focus en houvast in het maken van keuzes, met een eenduidige plek in samenwerkingsverbanden en met veerkracht en

excellentie, wat maakt dat de professional het beste uit zichzelf kan halen. Het onderzoeken van en aandacht voor de collectieve (beroepsframes) en de individuele (zelf) kant, bekeken in het licht van de tijdsdimensie, maakt dat de professional de verbinding en balans tussen de kanten kan zoeken. Deze verbinding en balans zorgen dat hij zich beter kan verhouden tot het nieuwe frame in het proces van functiebevordering. Professionele identiteit kan op die manier een houvast bieden bij het proces van functiebevordering, om te onderzoeken hoe dit in de praktijk werkt, en welke implicaties dit heeft voor het ontwikkelaanbod van L&D, zijn de volgende vragen voor dit onderzoek geformuleerd.

Hoofdvraag: Op welke manier kan professionele identiteit inzicht geven in het verloop van het proces van functiebevordering van senior consultant naar manager?

1. Wat zeggen de beelden van de verandering van collectieve frames van eerstejaars managers over het proces van functiebevordering?
2. Wat zeggen de beelden van de verandering in het professioneel zelf en persoonlijk zelf van eerstejaars managers over het proces van functiebevordering?
3. Is er sprake van een identificatie- en separatieproces van de managers met hun nieuwe rol?

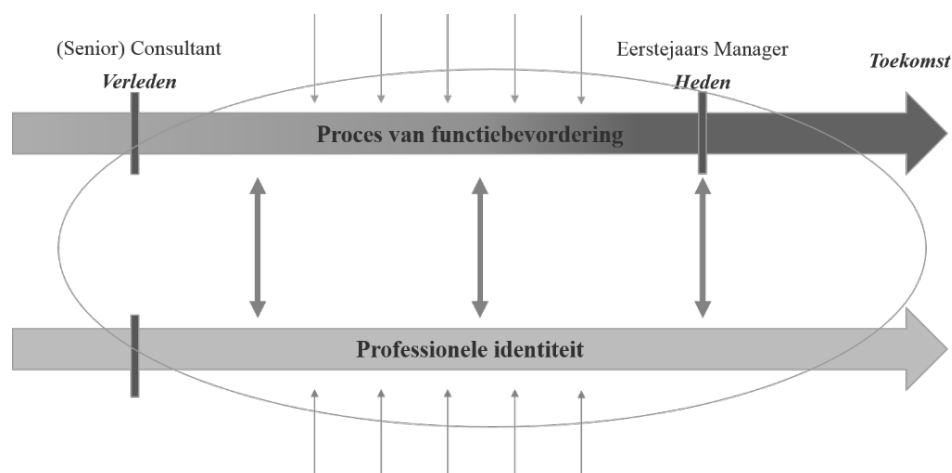
Methode

Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden en aanknopingspunten te vinden voor ondersteunen van het proces van functiebevordering is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Dit onderzoek is gericht op een vraagstelling die te maken heeft met

“[...] de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.” (Boeije, 2005, p.27).

Zoals in het theoretisch kader is beschreven kan het proces van functiebevordering worden gezien als een transformatie, waarbij aandacht voor professionele identiteit houvast kan bieden. Het is voor L&D onduidelijk wat er in het proces van functiebevordering gebeurt met de senior consultant die bevordert tot manager, hoe eerstejaars managers het proces ervaren en hoe aandacht voor professionele identiteit daar inzicht in kan geven. Dit onderzoek is daarom exploratief van aard. Er is gezocht naar een methode om de professionele identiteit te kunnen onderzoeken, vanuit de ervaring van de bevorderende senior consultants gedurende het proces. Naar deze situatie is nog weinig onderzoek gedaan, en hiervoor was nog geen meetinstrument beschikbaar, deze is door de onderzoeker ontwikkeld op basis van de theorie. Om inzicht te krijgen in het verloop van het proces en de ervaringen van degene die het proces doormaakt is gekozen om in te zoomen op net benoemde, eerstejaars managers. Er is hen in interviews aan de hand van de ontwikkelde leidraad gevraagd zich opnieuw in hun wordingsproces naar manager te verplaatsen en daarover te vertellen, omdat hun belevingen interessante en essentiële informatie en inzichten oplevert over het proces wat zij hebben doorlopen. De relaties tussen de kernbegrippen uit dit onderzoek zijn in afbeelding 1 visueel weergegeven. De onderdelen verleden, heden en toekomst worden in de volgende paragrafen nader toegelicht.



Afbeelding 1: visuele weergave van de verbinding tussen de kernbegrippen uit het onderzoek

Er is in dit onderzoek per respondent vooral aandacht geweest voor de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen, om te kunnen beschrijven hoe eerstejaars managers het proces van functiebevordering hebben ervaren, waar ze tegenaan zijn gelopen en hoe ze hun ontwikkeling vormgeven. Dit maakt dat het onderzoek het karakter heeft van een biografische casestudy. De situatie van de respondent is onderzocht vanuit de verschillende kanten van het proces, de professionele identiteit en het 'zelf', om zo informatie te genereren over waar professionele identiteit gedurende het proces houvast bood of kon bieden.

Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden zijn zes eerstejaars managers uit de groep van de in oktober benoemde managers van de Deloitte Tax afdeling. Zij zijn in oktober 2015 bevorderd tot manager. De eerstejaars managers werden geselecteerd en benaderd in overleg met de betrokken Learning Advisor & HR collega's. Er is gekozen voor een selectie van 6 managers van de afdeling Tax omdat voornamelijk op deze afdeling veel behoefte werd geuit aan ondersteuning van het proces van functiebevordering van de managers en er meerdere projecten rondom ondersteuning van dit proces waren gestart.

Uit de groep van Tax managers is een selectie gedaan op basis van sekse, vakspecialismen, diensttijd en leeftijd. De groep onderzoekseenheden bestond uit 2 heren en 4 vrouwen, werkzaam binnen de Legal, Global Business Tax, Indirect Tax en Global Employer Services onderdelen van de Tax afdeling. Hun standplaats is Rotterdam of Amsterdam en de leeftijd varieert van 30 jaar tot 37 jaar. De diensttijd bij Deloitte varieert van 2 tot 8 jaar, wat over het algemeen betekent dat de managers zich binnen en buiten Deloitte hebben ontwikkeld, in diverse tempo's. De eerstejaars managers werden via e-mail om medewerking gevraagd aan een interview van ongeveer één uur, welke werden afgenomen op één van de Deloitte kantoren.

Meetinstrumenten

De interviewleidraad is geïnspireerd op de theorie van professionele identiteit (Ruijters, 2015c) en gericht op het onderzoeken daarvan gedurende het proces van functiebevordering. Aangezien de professionele identiteit niet een 'vast' gegeven is en continu in beweging is, is gezocht naar een manier om 'ontwikkeling' en verschuiving gedurende het proces te kunnen interviewen. Een gestructureerd interview zou hierbij te rigide zijn, dat maakt het lastig omdat vragen per individu anders geïnterpreteerd en uitgelegd kunnen worden. Er is gekozen voor een semi-gestructureerd interview, om op die manier persoonlijk en in gesprek in te kunnen zoomen op de situatie van een eerstejaars manager. Volgens de theorie vindt de ontwikkeling van referentiekaders plaats middels de dialoog (Mezirow, 2009, Tennant, 2009). Om inzicht te krijgen in de referentiekaders (frames) van de eerstejaars managers was het van belang om met hen in dialoog te gaan. Om praktische, vertrouwelijke en organisatorische redenen is er voor gekozen om deze interviews individueel af te nemen en in te zoomen op hun persoonlijke situatie.

Om tot een goede interviewleidraad te komen om professionele identiteit te onderzoeken heeft er allereerst een ongestructureerd testinterview plaatsgevonden met een eerstejaars manager, welke later is uitgewerkt, (grof) geanalyseerd en besproken met experts om tot concretisering van de interviewthema's te kunnen komen. Daaruit kwam het inzicht dat het proces van ontwikkeling van senior consultant naar manager chronologisch verloopt en zo ook het beste geïnterviewd kon worden. Op basis daarvan is gekozen voor een grove indeling met vragen over het 'verleden', 'heden' en 'toekomst', gebaseerd op de tijdsdimensie van de ontwikkeling van professionele identiteit (Ruijters, 2015c). Daarbij is bij verleden vooral ingezoomd om het moment dat de senior consultant zich bewust werd dat hij door wilde of kon groeien naar manager, als startpunt van de 'tijdslijn' waar het interview omheen werd gevormd.

Vervolgens is gezocht naar een operationalisering van de theorie van professionele identiteit, om op die aspecten in te kunnen zoomen. Er zijn geen bestaande methoden of meetinstrumenten om het concept professionele identiteit te operationaliseren bekend. In nauw overleg met experts op het gebied van professionele identiteit is voor de leidraad een operationalisering van het concept gemaakt naar concrete en grijpbare vragen die zoveel mogelijk aansluiten op de context van eerstejaars managers. De dialoogkaarten, behorend bij de theorie van Ruijters, zijn bij het formuleren van interviewvragen een belangrijk handvat geweest. Deze dialoogkaarten bevatten vragen die helpen om professionele identiteit te verkennen en expliciteren. In de beschrijving wordt door Ruijters en collega's vermeld dat men met de kaarten van enige afstand kan kijken, verschillende toegangen kan verkennen en de dialoog kan aangaan, om in gesprek te gaan over wat de professie inhoudt en wat professioneel handelen is. Om te onderzoeken hoe de eerstejaars managers naar hun professie en professioneel handelen keken, is een deel van de vragen van de interviewleidraad op de dialoogkaarten gebaseerd.

Deze leidraad is vervolgens getest, om te kijken welk soort vragen welke input op zouden leveren. De test leverde inzichten op over welk soort antwoorden de vragen genereerden. Na overleg met twee experts op het gebied van professionele identiteit was er voldoende input voor een stevige bijstelling van het ontwerp van de leidraad, waarbij is gekozen voor de biografische methode, gecombineerd met de vragen van de dialoogkaarten. Voor de biografische methode, zoals beschreven door Geerdink (2008), is gekozen omdat er nog weinig bekend is over het terrein van professionele identiteit en functiebevordering en omdat het proces van functiebevordering

bestaat uit een complexe samenhang van diverse formele, informele, persoonlijke en zakelijke factoren. Over de zakelijke en formele factoren is veel bekend in de praktijk. Er is echter minder bekend over de informele en persoonlijke aspecten van functiebevordering, waarbij de verschillende referentiekaders (*frames*) een belangrijke rol spelen. Daarbij heeft de bevordering niet een eenmalig maar een proceskarakter. De biografische methode is zeer geschikt om deze aspecten en het proces in kaart te brengen. De keuze voor deze methode vertaalde zich in de focus van de leidraad: het verhaal van de geïnterviewde stond centraal en werd geconstrueerd vanuit de context van het thema functiebevordering. De leidraad is gericht op het doorvragen op betekenisgeving aan bepaalde gebeurtenissen en ervaringen.

Tot slot is de leidraad opnieuw getest en zijn vereenvoudigingen en aanscherpingen gedaan in woordkeuze in de context van Deloitte managers (zoals bijvoorbeeld verantwoordelijkheid als duiding voor eigenaarschap). Een aantal vragen zijn meer chronologisch gestructureerd. Daarna is de leidraad definitief gemaakt en in april zijn de per 1 oktober benoemde managers geïnterviewd aan de hand van de definitieve leidraad (zie bijlage 5).

Procedure

Na hun benoeming in oktober zijn de eerstejaars managers (onderzoekseenheden) 6 maanden werkzaam geweest in de rol als manager. Op dat moment zijn zij uitgenodigd voor een interview. Door schriftelijk vooraf verwachtingen af te stemmen met diverse betrokkenen en acties te ondernemen om het draagvlak te borgen (zoals bijvoorbeeld tijdig een tijdstip plannen op een passende locatie) is de kans op annulering van de interview-afpraak zo klein mogelijk gemaakt.

De interviews zijn semigestructureerd afgenomen aan de hand van de interviewleidraad volgens de biografische benadering. Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker zich verdiept in de belangrijke aspecten van interviewen vanuit een biografische benadering. Daarbij zijn betekenisvolle herinneringen, ervaringen en kantelpunten van belang en niet zozeer de feitelijke weergave van wat zich heeft afgespeeld. Met behulp van de leidraad werden de managers door de onderzoeker uitgenodigd om te vertellen over hun persoonlijke wordingsproces van senior consultant naar manager. De bedoeling van de manier van interviewen was het ontstaan van narratieve verhalen of scènes die meer dan alleen cognitie aanspreken, om zo bij de ervaringen, gevoelens, betekenissen en beeld van de professionele identiteit van de onderzoekseenheden te kunnen komen en deze te begrijpen. Hierdoor kon meer zicht worden gekregen op de beelden, kaders en de beleving van de manager met betrekking tot zijn of haar ontwikkeling in het proces van functiebevordering. Aanvullend op en aansluitend bij het uitgangspunt dat de mens en zijn betekenisvol handelen de sociale werkelijkheid bepalen, hanteert (Kelchtermans, 1994, 1999) vijf theoretische uitgangspunten binnen de biografische benadering. Het is narratief, het is constructivistisch, het is contextueel, het is interactionistisch en het is dynamisch (Geerdink, 2008). Deze vijf uitgangspunten zijn meegenomen in de uitvoering. Het gesprek werd opgebouwd rondom een – door de onderzoekseenheden getekende – schematische tijdslijn met betekenisvolle momenten voor het proces van functiebevordering tot manager en er werd door de onderzoeker o.a. doorgevraagd op persoonlijke verhalen en context. Daarnaast ging de onderzoeker een interactieve dialoog aan, waarbij gezamenlijk de delen van de professionele identiteit werden verkend.

De houding van de onderzoeker gedurende de interviews werd bewust gericht op de visie dat het handelen, zijn en doen van de mens een resultaat is van zijn levensverhaal: de identiteit van de mens is hetzelfde als het verhaal dat hij vertelt over wie hij is en wat hij doet. Gedurende de interviews zijn met behulp van de leidraad de kanten van de professionele identiteit van de eerstejaars managers bevraagd en verbanden daartussen verkend. Daardoor vertelden de eerstejaars managers over het proces aan de hand van voorbeelden en ervaringsverhalen. Door de onderzoeker werd doorgevraagd op het handelen van de geïnterviewden in interactie met de omgeving waarin zij (samen)werken. Op die manier werd geëxploreerd met een manier voor het verkennen van professionele identiteit van eerstejaars managers. Na de zes interviews werd volgens de onderzoeker het punt van saturatie bereikt, doordat er, ondanks het karakter en het ontwerp van de interviews, weinig nieuwe informatie meer werd verkregen rondom de houvast van professionele identiteit en het proces van functiebevordering. De gegevens van de geïnterviewde personen zijn in de transcripten geanonimiseerd en vervolgens geanalyseerd.

Data-analyse

Alle interviews zijn getranscribeerd en deze data is geordend in Excel. Om als onderzoeker gevoel te krijgen bij de data zijn deze allereerst geheel doorlopen, zijn er betekenisvolle fragmenten geselecteerd en zijn deze gelabeld met een eerste ingeving. Omdat de vraagstelling gericht is op het conceptueel model van professionele identiteit, is gekozen voor een deductieve data-analyse. Vanuit het doorlopen van de fragmenten en bestuderen van de theorie en kernbegrippen is een eerste aanzet gemaakt voor een schema voor deductieve codering en operationalisering van professionele identiteit (zie bijlage 6 voor het definitieve schema). Vanuit daar is ervoor gekozen om te coderen op de onderdelen van het model van professionele identiteit, zoals beschreven in het boek van Ruijters (2015): institutioneel frame, professioneel frame, professioneel zelf en persoonlijk zelf (zie bijlage 4). Aangezien de professionele identiteit niet een ‘vast’ gegeven is en continu in beweging is, is er,

op basis van het ontwerp van de leidraad, ook gecodeerd op het aspect tijdsdimensie van professionele identiteit, met een operationalisering naar verleden, heden en toekomst. De codering op deze onderdelen werd grotendeels samen gedaan met een studiegenoot die ook werkt met professionele identiteit als onderzoeksthema.

Na het coderen van deze onderdelen bleek het nog lastig te zijn om onderscheid te maken tussen de verschillende frames (institutioneel en professioneel) en tussen het professionele frame en het professionele zelf. Dit was onder andere te verklaren door de individuele antwoorden per interview, aangezien de respondenten werden bevraagd op hun *beeld* van de collectieve frames. Dit maakte de fragmenten lastig te duiden op beeld van het collectief of beeld van het individu. Overigens geeft Ruijters (2015c) ook aan dat nergens scherpe grenzen te trekken zijn, de onderdelen lopen op een natuurlijke manier in elkaar over.

Om de betekenisvolle fragmenten met betrekking tot de collectieve frames toch te kunnen duiden en onderscheiden in institutioneel of professioneel is gesproken met een lid uit de onderzoeksgroep van Ruijters over de coderingen waar de onderzoeksgroep in een andersoortig onderzoek op uit waren gekomen. De voorbeelden van fragmenten hielpen om de operationalisering van het institutionele frame en het professionele frame aan te scherpen, bijvoorbeeld dat institutioneel voornamelijk betrekking heeft op imago en op grote 'schaal', en professioneel op iets kleinere schaal, zoals teamniveau. Het onderscheid is te maken tussen 'hoe iets vanuit het *instituut* wordt gezien' en 'hoe iets door *collega's* wordt gezien'. Door verkenning van theorieën die Ruijters aanhaalt om de onderdelen te omschrijven is gekomen tot een verdere operationalisering van de onderdelen, waardoor deze wellicht beter te duiden zouden zijn. Zo ontwikkelden Shaffer et al. (2009) een basisgrammatica om frames te beschrijven in elementen. Deze kan worden afgekort als SKIVE, namelijk: Skills, Knowledge, Identity, Values en Epistemology. Van Oeffelt (2015) verbindt SKIVE in het kader van professionele identiteit aan professionele frames en Shaffer et al. (2009) gebruiken bij het onderzoek om SKIVE te onderbouwen en operationaliseren voornamelijk bronnen vanuit een 'overstijgende' beroepsgroep, wat Ruijters en collega's (2015) juist verstaan als het instituut. Omdat door Shaffer et al. geen duidelijk onderscheid is gemaakt voor de toepasbaarheid van SKIVE, is gekozen om deze onderdelen als subcodering te gebruiken voor zowel het institutionele als het professionele frame.

Ook de individuele kant, het professionele zelf en het persoonlijke zelf, vroeg om meer operationalisering om de fragmenten helder te kunnen duiden. Zoals in het theoretisch kader is het professionele zelf is het individuele equivalent van het frame. Dit is te onderscheiden in drie kwaliteiten van een professional: *kennisbasis*, *praktijktheorieën* en *expertisegebied*. Het professionele zelf samen met het professionele frame noemen we het professionele domein. Het persoonlijke zelf wordt onderscheiden middels de driedeling van James (1890) in het *materiële*, *spirituele* en *sociale zelf*. In het codeerschema zijn deze driedelingen opgenomen als operationalisering van het persoonlijke en professionele zelf.

Deze codeerstap heeft informatie opgeleverd over hoe de fragmenten in te delen zijn in de onderdelen van professionele identiteit, en andersom kan geduid worden welke voorbeelden managers noemen van deze onderdelen van hun professionele identiteit. Om antwoord te kunnen vinden op de deel- en hoofdvragen, gaf dit onvoldoende inzicht. Voor het beantwoorden van deelvraag 1 en 2, is gekeken naar verschillen en gelijkenissen die de respondenten aangaven op onderdelen van professionele identiteit. De op onderdelen gecodeerde data is daarna geduid op de codes *verschil* of *gelijk*. Hiermee kan worden bekeken wat de verschuiving is van de frames en van het zelf, gedurende het proces.

Voor het beantwoorden van deelvraag 3 werd aan de fragmenten die een code van een onderdeel van professionele identiteit hebben gekregen aanvullend gecodeerd op uitingen van identificatie en separatie. Fragmenten die de code identificatie hebben gekregen gingen over: wat herkent de professional in zichzelf, wat kenmerkt de professional als individu en welke zaken vanuit het collectief passen bij de professional? Fragmenten die de code separatie hebben gekregen gingen over waarmee kan de professional zich niet identificeren of wil hij zichzelf van distantiëren en welke zaken vanuit het collectief passen niet bij de professional? Daarbij werd gekeken naar met welk onderdeel van professionele identiteit het fragment correspondeerde in relatie tot identificatie of separatie, zoals bijvoorbeeld: dit fragment duidt op separatie van het persoonlijke zelf van het institutionele frame: de respondent kan zich op een onderdeel van het zelf niet identificeren met het institutionele frame

Betrouwbaarheid en validiteit. In relatie tot de *validiteit* van het onderzoek werd allereerst gefocust op een heldere selectie van de onderzoekseenheden. Dit werd gedaan in overleg met de betrokken Learning Advisor & HR collega's een groep geselecteerd van eerstejaars managers met een diversiteit in ontwikkelingstijdsfad binnen Deloitte. De ene respondent is tijdens of net na de studie gestart bij Deloitte Tax als meewerkstudent of business analyst en intern doorgegroeid, de andere is vanuit een ander belastingkantoor bij Deloitte komen werken en ingestroomd als senior consultant, en weer een andere respondent had een langere ontwikkeltijd tussen de functie van senior consultant en manager dan gemiddeld. Voor deze diversiteit in selectie is gekozen zodat er binnen de – in functie - gelijke doelgroep toch een bepaalde mate van onderscheid was, waardoor de professionele identiteit van eerstejaars managers vanuit verschillende posities perspectieven kon worden belicht.

Om de *interne validiteit* te waarborgen is in bij de bepaling van de indicatoren van onderzoek allereerst gebruik gemaakt van de theorie. Er is uitgezocht op basis van welke indicatoren professionele identiteit te duiden

is. De losse onderdelen van het model van professionele identiteit 'onderzoeken' was niet toereikend en zou het concept teniet doen. In overleg met experts uit de professionele identiteit-onderzoeksgroep en in overleg met HR collega's binnen Deloitte die betrokken zijn bij het proces van functiebevordering, is de lijst van indicatoren opgesteld en vertaald in de interviewleidraad, op o.a. de 'waar blijkt dit uit?'-techniek (Doorewaard et al., 2015). Daarbij is bijvoorbeeld de chronologische tijdsdimensie als belangrijke indicator naar voren gekomen, waaruit blijkt hoe de ontwikkeling gedurende het proces is verlopen en welke verschuiving heeft plaatsgevonden. Daarnaast zijn de aspecten van de collectieve en individuele kant van professionele identiteit ook een belangrijke indicator, gezien de vraagstelling. Omdat het expliciteren van deze kanten veel te maken heeft met het geven van betekenis in dialoog met de sociale omgeving is de theoretische, technische *taal* van professionele identiteit vertaald naar de context van Deloitte, om een dialoog op het 'diepere' niveau van professionele identiteit te stimuleren. In overleg met professionele identiteits-experts zijn voorbeelden van deze taal verhelderd, zoals: 'dat (van het collectief) herkende ik niet/wel bij mezelf', 'er wordt (vanuit het collectief) anders naar je gekeken', 'mijn beeld daarvan is' en 'dat raakte me'. Deze voorbeelden en taal zijn op advies van de experts per code opgenomen in de operationalisering in het codeerschema, omdat op basis van het gebruik van deze taal kan 'blijken' over welk onderdeel van het professionele identificatieproces wordt gesproken.

Gedurende de interviews was de valkuil om een dialoog te voeren op oppervlakkig en overstijgend niveau. De respondenten hadden de neiging om te praten over de context, buiten zichzelf, en minder over hun persoonlijke ervaringen, beleving, betekenis. De onderzoeker heeft in de interviews bewust andere (door)vragen gehanteerd om de dialoog naar het gewenste 'niveau' te brengen. Daarnaast is de onderzoeker betrokken bij de respondenten, aangezien zij collega's zijn en de onderzoeker werkzaam is op de afdeling L&D. Deze betrokkenheid is nodig om te achterhalen wat de respondent beweegt en bezighoudt. Dit komt de validiteit ten goede, maar heeft ook nadelen. Respondenten zouden de neiging kunnen hebben om hun gedrag te veranderen, op basis van 'sociaal-wenselijkheid' richting de onderzoeker, wat de validiteit negatief beïnvloedt.

De *externe validiteit* van dit onderzoek is waarschijnlijk laag, aangezien er weinig situaties zijn die geheel vergelijkbaar zijn met de situatie waarin dit onderzoek is afgenomen. Het proces van functiebevordering bij Deloitte, de respondenten en hun werkplek hebben specifieke kenmerken. Daardoor zijn de resultaten van dit onderzoek nauwelijks te generaliseren en zullen de resultaten niet geldig zijn voor andere situaties. Wel kunnen de resultaten van dit onderzoek bij vervolgonderzoek rondom professionele identiteit eventueel helpen om de bril waarmee naar vergelijkbare vragen en situaties wordt gekeken te vormen en aan te scherpen.

De operationalisering van professionele identiteit voor het onderzoeken van het proces van functiebevordering maakt het onderzoek wellicht innovatief en draagt mogelijk bij aan concretisering van het concept. Gezien de *betrouwbaarheid* maakt dit het onderzoek echter ook gecompliceerd. Er is gekozen voor het ontwikkelen van een operationaliserend meetinstrument (interviewleidraad) en codeerschema, om het proces van functiebevordering in de praktijk goed te kunnen onderzoeken. Bij deze wijze van onderzoek en data-verzameling vraagt betrouwbaarheid extra aandacht, omdat de onderzoeker het belangrijkste instrument is waardoor subjectiviteit onvermijdelijk is (Geerdink, 2008), de onderzoeksactiviteiten zijn grotendeels gebaseerd op de eigen interpretatie van de onderzoeker. Ook tijdens het interview doen zich, op basis van de vraagstelling en de verschillende referentiekaders, allerlei interpretatieproblemen voor. De respondenten interpreteren de vragen niet altijd zoals ze bedoeld zijn, maar vanuit hun eigen manier. Zoals beschreven is, is de onderzoeker hier gedurende de interviews waakzaam op geweest en is er op doorgevraagd, maar het is nooit geheel te vermijden.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen en bewust te zijn van de multi-interpreteerbaarheid van de onderzoeksgegevens zijn maatregelen genomen om het negatieve effect zo klein mogelijk te maken. Hiervoor zijn een aantal technieken toegepast. Als eerste is door de onderzoeker het '*vier ogen*'-principe (Doorewaard, Kil & Van de Ven, 2015) toegepast. Op een participerende manier zijn besluiten rondom de operationalisering steeds door meer dan één persoon beoordeeld. In veel gevallen is dat overlegd met de onderzoeksbegeleider of medestudenten. Ook de contactpersonen binnen Deloitte zijn betrokken bij het maken van de praktische vertaling van de theorie naar de praktijk, door bijvoorbeeld de formele kant van het proces van functiebevordering te verhelderen en de behoeften rondom dat proces te structureren. Ten tweede is in het kader van betrouwbaarheid gedurende het proces van data-analyse veel samengewerkt met medestudenten om betekenisvolle fragmenten te onderscheiden, het codeerschema te testen, aan te scherpen en verder te operationaliseren. In samenwerking met een medestudent kwam de onderzoeker tot de conclusie dat betekenisvolle fragmenten niet altijd enkelvoudig genoeg geselecteerd waren, waardoor er geen eenduidige codering aan te koppelen was. Dit zorgde voor een herziening van de selectie van betekenisvolle fragmenten. Daarnaast zijn delen van de interviews door twee andere medestudenten gecodeerd, en daarna met de codering van de interviewer vergeleken. In gesprek zijn de fragmenten één voor één vergeleken en bij verschil in codering streefden de codeurs naar overeenstemming óf werd het fragment uit de selectie van betekenisvolle data gelaten. Hierbij is de kanttekening te maken dat een gezamenlijk theoretisch referentiekader en achtergrondkennis van de theorie zorgt voor een scherpere overeenstemming en meer eenduidigheid. Het nadeel hiervan is dat de codeurs gezamenlijke blinde vlekken kunnen hebben en dingen over het hoofd kunnen zien. Op basis van de participering van medestudenten is de subcoderingskolom in het codeerschema verder aangescherpt. Vervolgens is dit codeerschema weer besproken

met de experts, en is gesproken over de ‘grenzen’ tussen de codes, rekening houdend met dat nergens scherpe grenzen te trekken zijn. In de rapportage van de onderzoeksresultaten en conclusie is daarom rekening gehouden met de nuances van de coderingsaanpak en op een terughoudende manier gerapporteerd. Het is dus aan te raden om voorzichtig te zijn om geen voorbarige conclusies te trekken op basis van dit onderzoek.

Resultaten

De resultaten, gebaseerd op de verzamelde data in de interviews, worden beschreven vanuit de drie onderzoeksdeelvragen:

1. Wat zeggen de beelden van de verandering van collectieve frames van eerstejaars managers over het proces van functiebevordering?
2. Wat zeggen de beelden van de verandering in het professioneel zelf en persoonlijk zelf van eerstejaars managers over het proces van functiebevordering?
3. Is er sprake van een identificatie- en separatieproces van de managers met hun nieuwe rol?

1. Het beeld van de verandering van collectieve frames van eerstejaars managers

Om deelvraag 1 te beantwoorden zijn de gecodeerde fragmenten geselecteerd op fragmenten die informatie bevatten over het *beeld van het professionele en institutionele frame* van senior consultant én manager, welke in de interviews zijn bevraagd na afloop van het proces van functiebevordering van senior consultant naar manager. De geselecteerde fragmenten over professionele frame duiden het beeld van het frame van de directe groep collega's met wie de respondenten hun vak uitoefenen. Het frame is datgene van het collectief van vakbroeders die gezamenlijk de norm stellen van het vak, met elkaar delen, de respondenten maken onderdeel uit van het collectief. Uitspraken die dit beeld van de eerstejaars managers van het professionele frame beschrijven zijn:

“Aan de andere kant word je ook niet op waarde geschat, want ik heb ook wel gehad dat mensen vragen van "heb je dat al overlegd met je manager of leidinggevende?" Dan denk je A: dat is de partner en B: dat hoeft niet altijd want ik weet wel waar ik het over heb zeg maar. Dus het nadeel vind ik hier wel dat het heel erg gelaagd is. En je ziet ook mensen binnen ons team... sommigen zijn ook een beetje te laag opgenomen of bij ons gekomen en die worden gewoon niet voor vol aangezien. Je hebt natuurlijk de titel senior-consultant dus eeh..." (Respondent 1)

“Omdat je dan ineens tekeningsbevoegd wordt en geacht wordt vakinhoudelijk zo goed te zijn dat je ook senior manager kan worden en daarvoor je commerciële basis daarvoor hebt. Je case. Maar niet alleen commercieel gezien maar ook fiscaal inhoudelijk wordt het dusdanig groots gemaakt dat je een soort van Übermensch moet zijn die alles moet kunnen om het te worden. En dat viel achteraf best wel mee, maar de druk die je krijgt zeg maar vond ik best belastend.” (Respondent 2)

“De manager is natuurlijk dé persoon die de e-mail mag uitsturen, en ook verantwoordelijk is voor het klantcontact. Natuurlijk schakel je als senior consultant al met de klant, maar uiteindelijk is de manager verantwoordelijk en maakt die een call voor de firma die gevolgen kan hebben. Ook toen had ik al het idee... Je hebt natuurlijk boven de manager een senior en partner staan die ook meedenken in het proces, maar je bent als manager iets meer binnen de organisatie geen staff meer. Je behoort inmiddels tot de managementlaag.” [...] “En zo keek ik ook op tegen de managers, en nu de mensen die boven me staan, zo van oké, hoe doen jullie zulke processen. En daar probeer je van te leren.” (Respondent 3).

“Ik doe nu eigenlijk, wat ik al deed. Alleen dan het feit dat ik niet alles wat ik had gereviewed nog naar iemand anders moest doorsturen maar het zelf mocht ondertekenen. Dat is een beetje het verschil. En wat er extra bij komt kijken is het finance-plaatje.” (Respondent 4)

“De werkzaamheden zijn grotendeels hetzelfde wat je als senior consultant ook doet. Dat is advies schrijven. Maar er komt natuurlijk extra bevoegdheid bij kijken. Je bent tekenbevoegd, je moet zelfstandig kunnen beoordelen of iets juist is en de deur uit kan. En er is ook een financiële kant natuurlijk. Je moet zorgen dat je op tijd factureert en voldoende omzet genereert. Dat is het idee dat ik bij manager had en nog steeds wel heb eigenlijk.” (Respondent 5)

Voor mij is daar dus niet echt verschil. Als je kijkt naar de encyclopedie wat is manager zijn, dan staat daar dat manager zijn betekent dat jij allerlei projecten gaat managen. Ik denk niet dat iedereen manager is van nature. Wat eigenlijk aangeeft dat de functie manager een beetje dubbel is in die zin. Want wordt jij manager omdat jij hier zoveel jaren bent en op alle punten dus wel redelijk scoort? Of ben jij manager omdat jij echt manager bent?.” (Respondent 6)

Uit bovenstaande uitspraken blijkt dat de eerstejaars managers hun frame bekijken vanuit het vak manager en het vak van fiscalist. Zij beschrijven hierin de manieren van werken zoals die horen bij het uitvoeren van hun vak binnen Deloitte. Daarbij is hen in de interviews gevraagd of hun manier van kijken naar het vak (het frame) is veranderd, gedurende het proces van bevordering van senior consultant naar manager. Deze uitspraken zijn geselecteerd op overeenkomsten in manieren van kijken naar het vak en verschillen in manieren van kijken naar het vak. Hierna (zie tabel 1 en 2) zijn de door de eerstejaars managers benoemde overeenkomsten en verschillen van het professioneel frame schematisch weergegeven.

Tabel 1: Overeenkomsten

<i>Professioneel frame</i>
Je doet hard je best, er wordt verwacht dat je het beste uit jezelf haalt
Vakinhoudelijk (fiscaal) word je geacht goed te zijn
Ontwikkelen en doorgroeien is het streven
Je bent nog steeds dezelfde persoon
Je doet wat je destijds als senior consultant al deed
De klanten hebben prioriteit

Tabel 2: Verschillen

<i>Professioneel frame senior consultant (voorafgaand aan proces)</i>	<i>Professioneel frame manager (na het proces)</i>
Je kijkt op tegen managers als rolmodellen	Men kijkt tegen je op
Je stuurt je vakinhoudelijke stukken ter review naar de manager	Je reviewt, tekent en stuurt uit
Je bent niet tekeningsbevoegd	Je bent tekeningsbevoegd
Je werkt mee aan en beïnvloedt sales en commercie bij de klant	Je bent verantwoordelijk voor commercie en omzet bij de klant, en brengt focus aan.
Je zorgt dat je zoveel mogelijk werk af krijgt	Je bent verantwoordelijk voor het werk wat er ligt
Onderdeel van de staff (ondersteunende medewerkers)	Onderdeel van de managende en klant bedienende medewerkers
Je verwacht dat je als manager een 'übermensch' moet zijn	Ook als manager heb je ontwikkelpunten en mogelijkheid tot groei en verbetering
Je inbreng en stem zijn niet erg relevant	Je wordt meer betrokken bij de bedrijfsvoering
Je bent onderdeel van het team en werkt mee	Je stuurt aan, bent de schakel tussen het team en de partner
Je moet overleggen met leidinggevende bij inhoudelijke vraagstukken of beslissingen	Je wordt voor 'vol' aangezien
Je bent verplicht om alle werkzaamheden in de breedte van de klantenportefeuille te doen	Je focust op verschillende klanten of industries, om specialisme te ontwikkelen
Je zorgt dat je je urentarget haalt	Je bent verantwoordelijk voor het behalen van de targets van je team

Wat opvalt is dat respondenten zeggen dat de uitvoering van hun rol als manager aansluit bij de manier waarop ze keken naar de rol, vanuit hun senior consultant rol. Daarnaast geven ze bijna allemaal aan dat er nauwelijks iets veranderd is na benoeming tot manager, omdat ze de werkzaamheden van de managersrol al beheersten in de rol van senior consultant. Echter noemen ze op alle onderdelen van frames (volgens SKIVE) veranderingen (in vaardigheden, kennis, identiteit, waarden en epistemologie) tussen het beeld van het professionele frame als senior consultant en het beeld van het professionele frame als manager. Hieronder (zie tabel 3 worden de veranderingen in de onderdelen van SKIVE (Shaffer et al., 2009) schematisch weergegeven.

Tabel 3: Veranderingen van het frame (gestructureerd in SKIVE)

<i>Onderdeel SKIVE</i>	<i>Wat is er veranderd in het beeld van het professionele frame?</i>
Skills	• Je gaat bewuster om met de mensen in je team • Je wordt verantwoordelijk voor zaken die voor de firma gevolgen kunnen hebben • Commercieel wordt je rol bij de klant belangrijker, je bent verantwoordelijk voor het behalen van een deel van de totaalomzet.
Knowledge	• Fiscaal inhoudelijk krijg je een review rol en word je verantwoordelijk voor het uitsturen van het advies naar de klant
Identity	• Je wordt door sommige mensen serieuzer genomen, dat ze a.h.w. tegen je opkijken terwijl je zelf het besef eigenlijk niet hebt

	• Je wordt betrokken bij de onderneming
Values & beliefs	• Niet iedereen is manager van nature, het past bij je om deze rol uit te voeren • Je wordt manager omdat jij hier zoveel jaren goed werk levert en het vak goed beheerst. • De klant heeft altijd de prioriteit • Een goed team en goede aansturing is het halve werk
Epistemology	• Je uitspraken zijn als manager meer van waarde dan als senior consultant. • Bij inhoudelijke onduidelijkheid is overleg met collega's van belang

Daarnaast zijn fragmenten gecodeerd die informatie bevatten over het beeld van het *institutionele frame* van senior consultant én manager, bevraagd na afloop van het proces van functiebevordering van senior consultant naar manager. De fragmenten duiden het beeld van het frame wat het grotere collectief, ofwel institutie, organisatie, Deloitte, waarvan de respondent onderdeel uitmaakt, met elkaar deelt. Uitspraken van de respondenten die dit beeld van het institutionele frame beschrijven zijn:

“Dat je dan manager bent. Dat je voor vol wordt aangezien. Dat je weer mee mag doen in allerlei gesprekken.” (Respondent 1)

“Van buitenaf wordt het heel groot gemaakt. Manager worden is natuurlijk wel een belangrijke positie binnen het bedrijf” [...] “Als manager wordt ineens van je verwacht eigen klanten te winnen, de wijde wereld in te gaan en soms cold turkey acquisitie te doen” [...] “Kijk, het zijn van manager is hier binnen Deloitte anders dan in het bedrijfsleven zoals ik dat zie. Binnen het bedrijfsleven ben je een onderdeel van het team en ineens ga je boven dat team staan als je manager wordt. Bij Deloitte wordt je manager en heb je dezelfde klantenportefeuille, dezelfde collega's.” (Respondent 2)

“Het wordt eerder aangenomen. En niet alleen door klanten, maar ook collega's. Je merkt toch als je als senior consultant een advies uitbrengt dan zegt men toch altijd nog: "wat vindt de manager hier van?" (Respondent 4)

Hierna (zie tabel 3) zijn de door de eerstejaars managers benoemde veranderingen in de onderdelen van SKIVE schematisch weergegeven

Tabel 4: Veranderingen in de basisgrammatica van het institutionele frame (gestructureerd in SKIVE)

Onderdeel SKIVE	Wat is er veranderd in het beeld van het institutionele frame?
Skills	• Als manager wordt van je verwacht eigen klanten te winnen, de wijde wereld in te gaan en acquisitie te doen.
Knowledge	Geen veranderingen waargenomen
Identity	• Je wordt als manager meer als volwaardig gezien • Je wordt betrokken bij managementvergaderingen en kunt meebeslissen over bedrijfsvoering • Als je manager bent bij Deloitte dan heb je wel wat bereikt
Values & beliefs	• Manager worden is natuurlijk wel een belangrijke positie binnen het bedrijf
Epistemology	• Je mag je eigen beslissingen nemen, hoeft niet meer te overleggen met leidinggevende

Bovenstaande resultaten geven aan dat de beelden van de collectieve frames gedurende het proces van functiebevordering aan verandering onderhevig zijn.

Het professionele frame verandert volgens de eerstejaars managers voornamelijk op het gebied van verantwoordelijkheden en taken, mate van vakinhoudelijke verantwoordelijkheid, waar je bij hoort, waar je prioriteiten in de uitvoering van de rol van manager moeten liggen en de manier waarop je wordt gewaardeerd. Het institutionele frame verandert vooral op het gebied van verwachtingen van de vaardigheden, op het gebied van de mate van betrokkenheid bij de bedrijfsvoering en op het gebied van aanzien en positie.

2. Het beeld van de verandering in het professioneel zelf en persoonlijk zelf van eerstejaars managers

Om deelvraag 2 te beantwoorden zijn de gecodeerde fragmenten geselecteerd op fragmenten die informatie bevatten over het *beeld van het professionele en persoonlijke zelf* van senior consultant én manager, bevraagd na afloop van het proces van functiebevordering van senior consultant naar manager. De fragmenten over het professionele zelf duiden het persoonlijke equivalent van het frame: de kennisbasis, praktijktheorieën en

expertisegebied van senior consultant en manager. Uitspraken die dit beeld van het professionele zelf beschrijven delen we in volgens de operationalisering in praktijktheorie, kennisbasis en expertisegebied.

Uitspraken die het beeld van de eerstejaars managers van hun *praktijktheorieën* beschrijven zijn:

“Ik denk dat dat een manager is. Ik zag in het weekend nog zo'n plaatje van een baas en een leider. De baas is iemand die schreeuwt, de werknemers zijn er bang voor en een leider daar willen mensen graag voor werken en iedereen is blij. Dat is wel mijn doel: iedereen blij.” (Respondent 1)

“Ik denk dat als je hier wil doorgroeien je ook een stukje ondernemerschap bij je moet hebben. Ondernemers zijn eigenwijs enzo. Dus iedereen heeft zijn eigen visie. Ik denk als je helemaal je eigen visie wil dan moet je je naam op de gevel plakken en lekker je eigen kantoor beginnen, maar als je dat niet wil zal je moeten proberen een soort gezamenlijk iets te vinden.” (Respondent 1)

“Dat stukje begeleiding, ik weet niet of je dat kan aanleren zeg maar. Als je moeite hebt om met mensen om te gaan, ze luisteren niet en je bent binnen 3 minuten chagrijnig, dan denk ik dat het heel moeilijk wordt om manager te worden.” (Respondent 2)

“Sowieso door je te verbreden kun je een betere sparringspartner worden voor de klant, dus dat is voor mij het belangrijkste. Ik kan me niet voorstellen dat als ik helemaal niets weet of niet de basis ken van BTW en GES dat het heel moeilijk wordt om gericht meetings in te gaan.” (Respondent 2)

“Als je dan zelf terugkijkt naar hoe je toen begon, keek je dus tegen de manager op. Die hebben echt verantwoordelijkheid en die kunnen echt wat zeggen. En nu is het zo dat ik er zit. Natuurlijk heb je verantwoordelijkheid en word je serieus genomen in elementen, maar je hebt het alsnog niet voor het zeggen. Wat natuurlijk strookt met de hele hiërarchie.” [...] “Daarnaast is het altijd handig om een hoop mensen te kennen. Als ik nu een klant heb met een vraag dan wil ik die daarmee kunnen helpen. Je krijgt eerder dingen gedaan, hebt eerder dingen over voor anderen omdat je ze een aardig persoon vind.” (Respondent 3)

“Wat ik vooral heel belangrijk vind als je manager wordt, je wordt ook manager van een team van mensen. Dus ik denk dat er best wel wat mensen zijn die daar trainingen voor kunnen gebruiken. Dat soort trainingen heb ik in het hele voortraject nog niet voorbij zien komen.. en daarna ook niet.” [...] “Wat ik belangrijk vind is dat de juiste omgeving wordt gecreëerd voor mensen om hun werk goed te kunnen doen. Daar let ik ook altijd wel op. Voor sommigen geldt ook dat wanneer het hen privé goed gaat, ze dat ook op hun werk voelen. En andersom. Ik vind het ook wel belangrijk dat als mensen iets privé kwijt willen, dat ze dat ook kunnen, zodat we daar op het werk ook rekening mee kunnen houden en een omgeving kunnen creëren waarin iemand zijn werk kan blijven doen.” (Respondent 4)

“Omdat vanuit je kracht werken altijd het makkelijkst is en het juist als negatief ervaren kon worden als je maar met alle winden meewaait. Het wordt juist gewaardeerd als je een eigen visie hebt en daar ook voor uit durft te komen. Als dat dan niet past binnen het guts to choose zoals ik het invul, maar dat ik dan op andere manieren kan aantonen dat het in de rest van de strategie past. Het is niet handig als al je ideeën tegen de strategieën ingaan.” (Respondent 5)

“En ik vind dat je als fiscalist binnen dit kantoor meer moet weten dan alleen de tekst.” [...] “En wanneer ben je succesvol? Nou echt niet als je de meeste omzet binnenhaalt, maar gewoon als je lol hebt in je werk.” (Respondent 6)

Er zijn in de fragmenten die geduid zijn op praktijktheorie geen duidelijke verschillen gevonden tussen het professionele zelf als senior consultant en manager.

Uitspraken die dit beeld van de eerstejaars managers van hun *kennisbasis* beschrijven zijn:

“Mijn kennisbasis neemt af.” [...] “Je bent niet alleen meer met de inhoud bezig. Aan de ene kant verbreed je je kennis omtrent het hele managersgebeuren en het leiden van projecten. Daar heb ik heel veel bijgeleerd. Maar ik zit niet meer de hele dag met mijn neus op allerlei ingewikkelde dingen. Je hebt het wel, altijd een bepaalde kennis waaruit je kan putten, maar er zijn ook soms dingen dat ik denk hoe ging dat ook alweer.” (Respondent 1)

“Ik vind het het belangrijkste om fiscaal inhoudelijk een bepaald basisniveau te hebben, maar ik vraag me af of je daar 6 jaar voor nodig hebt. Ik denk dat je wanneer je dat TOPprogramma hebt gehad al een brede basis hebt. Vervolgens kan je 3 à 4 jaar jezelf focussen op de diepte. Maar onder nul commerciële kennis een commerciële case schrijven, is een vrij zwaar onderdeel van het worden van manager want het is 1 van je 2 gesprekken, daar gaan ook vrij veel mensen op nat. En als we dat met zijn allen weten, dat het vaak aan de commerciële case ligt, dan gaan we daar iets aan doen?” (Respondent 2)

“Natuurlijk. Naast het feit dat je als senior consultant ook analysts meeneemt, zo van, blijf je vakstudie doornemen, met het idee dat je een product aan het verkopen bent. Namelijk je kennis. Dus dan moet je kennis wel hoog blijven.” (Respondent 3)

“Ik moet wel zeggen dat ik voor het vaktechnische gesprek alles even heb bijgespijkerd. Het zit wel allemaal ergens in mijn hoofd, maar het was wel goed om dingen na te lezen, etc. Wat dat betreft zit het er allemaal weer wat beter in.” [...] “Wat ik nu wel doe is de consultants dingen uit laten zoeken ipv dat ik zelf met een wettenbundel aan de slag ga, zodat ze het ook zelf leren.” (Respondent 4)

“Ja, er zijn wekelijks wel momenten dat je denkt, zie ik dit nu juist? Het is ook helemaal niet erg om daar dan even over te overleggen. Maar ik denk dat ik zelf prima in staat ben in te schatten wanneer dat het geval is, dat overleg nodig is of niet. En dat is ook het verschil tussen senior consultant en manager, dat je die beslissing ook kan nemen.” (Respondent 5)

“Ik heb natuurlijk vanaf dag één altijd gezien hoe andere mensen dingen manageden. Dat vond ik heel lastig omdat zij natuurlijk wat meer ervaringen hadden dan ik. Zij hadden meer kennis dan ik, zij waren al heel lang bij Deloitte.” (Respondent 6)

Tabel 5: Overzicht van de kennisbasis van senior consultant en manager

Kennisbasis senior consultant	Kennisbasis manager
Je begeleidt ook analysts op inhoudelijk gebied	Je bent niet meer alleen met de inhoud bezig
Op een gegeven moment bereik je een bepaald kennisniveau en weet je ‘dit kan ik zelf beoordelen, ik wil dat men mijn woord voor waar aanneemt’.	Je kennis rondom managen en het leiden van projecten verbreedt
Bij twijfel: is dit wel juist? Ben je in staat om te bepalen of je moet overleggen.	Commerciële kennis is nodig om manager te kunnen worden
	Je hebt het wel, altijd een bepaalde kennis waaruit je kan putten, maar niet meer paraat.
	Je laat de consultants dingen uitzoeken ipv dat je zelf met een wettenbundel aan de slag gaat, zodat ze het ook zelf leren.

Uitspraken die dit beeld van de eerstejaars managers van hun *expertisegebied* beschrijven zijn:

“En ik denk een stukje learning naar de jongeren toe en misschien de andere disciplines. Ik denk een beetje overall. Soms met cliënten en dus ook naar je collega's buiten legal.” (Respondent 1)

“Ik had vrij snel gekozen voor de Aziatische groep. Dat is denk ik eind 2010 of halverwege 2011 geweest dat ik echt heb gezegd: "mijn focus word nu Azië." Wat er volgens mij wel toe heeft geresulteerd dat ik ook vrij snel junior manager ben geworden. Omdat je een focus aanbrengt weten mensen ook wat ze aan je hebben.” (Respondent 2)

“Enerzijds ben ik ergens ingedoken waarvan je al zegt: "ik vind dat vrij lastig om te begrijpen", maar ik heb ook een voorliefde voor IT. Naast liefde voor BTW. Op een gegeven moment ben ik als ervaren analist in dat werk gerold en dat is werk waar een enorme markt voor is en blijft.” [...] “Ik vind het altijd heel belangrijk dat je ook met de analysts nog blijft zitten. Ik ben zelf van de wet omzetsbelasting, dat is een gestudeerde wet. Ik merk soms dat een analist al een paar maanden werkt en dingen goed kan focussen op dat gebied, maar het totale plaatje echter vergeet. Ik neem dan ook de tijd om met zo’n analist te gaan zitten. Voor de rest, qua kennisoverdracht...” (Respondent 3)

“Ik denk dat ik zelf een people manager ben. Dat is een beetje mijn kracht en ook wat ik denk dat onze afdeling nodig heeft. Ik denk dat ik me daarin onderscheid...” (Respondent 4)

“Tot zo'n 3 maanden geleden nam ik het voortouw in VTO's. Vanwege drukte is dat even overgedragen. Om ervoor te zorgen dat er aan kennisdeling wordt gedaan. Ik vind het wel belangrijk om mensen goed op te leiden zodat ook zij een bijdrage kunnen leveren en een stem hebben.” (Respondent 5)

“Uit alle testen die ik deed kwam altijd dat ik een geboren leider ben. Dat ik vrij makkelijk het team aan de hand kan nemen.” (Respondent 6)

Er zijn in de fragmenten die geduid zijn op expertisegebied geen duidelijke verschillen gevonden tussen het professionele zelf van senior consultant en manager. Gezien de resultaten verandert het professionele zelf gedurende het proces van functiebevordering nauwelijks op het gebied van praktijktheorie en expertisegebied. Op het gebied van kennisbasis zijn veranderingen zichtbaar in vakinhoudelijke verantwoordelijkheid en begeleiding van het team en in de eigen toepassing van de kennisbasis in de functie.

De fragmenten over het *persoonlijke zelf* duiden samen met de fragmenten van het professionele zelf de individuele kant. Uitspraken die het beeld van het professionele zelf beschrijven, delen we in volgens de operationalisering in materieel, spiritueel en sociaal zelf. Onderwerpen die de eerstejaars managers beschrijven als hun *materieel zelf*, waar zij zich verantwoordelijk voor voelen, zijn: mijn serviceline, zorgen dat alles goed verloopt, mijn klantenportefeuilles, de communicatie en de verplichting om ervoor te zorgen dat alles loopt zoals het hoort te lopen, mijn team en hun uren. Onderwerpen die de eerstejaars managers beschrijven als hun *spiritueel zelf*, waar zij door in beweging komen, wat hen drijft, zijn: arbeidsethos, ondernemerschap, mijn doel om partner te worden, waardering, je belangrijk voelen, positiviteit, blijheid, samenwerken met het team en met klanten, het samenbrengen van mensen, kansen in de markt, ergens goed in willen zijn, mensen begeleiden en coachen, verbeteren, een nog mooier product ontwikkelen, één management zijn, dat mensen zich leren ontwikkelen, initiatief nemen, vertrouwen en transparantie. Onderwerpen die de eerstejaars managers beschrijven als hun *sociaal zelf*, waar zij bij horen en hoe zij omgaan met deze settings, zijn in tabel 6 schematisch weergegeven.

Tabel 6: de onderwerpen van sociaal zelf

Waar horen zij bij?	Hoe gaan zij om met deze settings?
'Thuis'/privé,	waar men niet verwacht dat ik om 17.00u thuis ben voor het eten
Een 'kleur' in de verschillende 'patronen' van <i>Deloitte Business Chemistry</i> – assessment (groen, rood, blauw of geel) of in LI-FO stijlen (persoonlijkheid assessments)	waardoor je beter weet hoe je over komt, en klanten en collega's beter leert snappen, bewust wordt van je gedrag
Leiders	hoe ik de leiding kan nemen zonder dominante toon, bewust een onzichtbare leider kan zijn
Team, collega's	• ik eis veel van mezelf en dus ook van anderen • ik ken geen grenzen en hiërarchie, ben vrij benaderbaar • het werk doe je met z'n allen en niet alleen • het werk leent zich om met elkaar te overleggen
Familie	wat je vanuit je opvoeding meeneemt is onderdeel van je karakter en uit je in je werk
Klant	je werkt samen aan het oplossen van het vraagstuk in de organisatie
Managers	je gaat niet op als manager als je niet gedraagt als manager, anderen herkennen je als manager, kijken tegen je op, daar moet je alert op zijn

Het persoonlijke zelf is door de eerstejaars managers in de interviews geëxpliciteerd, echter is op basis van deze data hierin geen beeld van verandering te constateren.

3. Het identificatie- en separatieproces van de managers met hun nieuwe rol

Uit de geanalyseerde data blijkt dat het proces van functiebevordering processen van identificatie en separatie met zich meebrengt. Het onderzoeken van de kenmerken van het collectief levert ook informatie op over wie de individu is. Nu bij deelvraag 1 en 2 de kenmerken van het collectief en het individu in beeld zijn gebracht, is het interessant om te bekijken hoe deze zich tot elkaar verhouden gedurende het proces van functiebevordering. Dit is gedaan door de fragmenten te selecteren die identificatie en separatie duiden, en daarbij te duiden waartussen het identificatieproces plaatsvindt. Uitspraken die duiden op *identificatie* zijn in tabel 7 schematisch weergegeven en uitspraken die duiden op *separatie* zijn in tabel 8 schematisch weergegeven.

Tabel 7: identificatie

<i>Professioneel zelf met professioneel frame</i>	“Ik denk dat dat een manager is. Ik zag in het weekend nog zo'n plaatje van een baas en een leider. De baas is iemand die schreeuwt, de werknemers zijn er bang voor en een leider daar willen mensen graag voor werken en iedereen is blij. Dat is wel mijn doel: iedereen blij.” (Respondent 1) “Dat stukje begeleiding, ik weet niet of je dat kan aanleren zeg maar. Als je moeite hebt om met mensen om te gaan, ze luisteren niet en je bent binnen 3 minuten chagrijnig, dan denk ik dat het heel moeilijk wordt om manager te worden. Dat zit er altijd al wel in bij mij.” (Respondent 2) “Je gaat niet op als manager wanneer je jezelf ook niet gedraagt als een manager. In die zin vind ik het grappigste dat analisten nu naar me opkijken van "jij bent nu manager en wat gaaf!" (Respondent 3) “Da's een goede vraag. Ik denk omdat ik het werk van een manager al deed eigenlijk. Ik heb altijd meegekregen dat als je stappen wil maken en qua werk al genoeg markt hebt en dan kunnen ze er eigenlijk al niet meer om heen. Dus dat is wat ik deed. Reviewen, aansturen van het team, klantcontact tot een bepaald niveau, etc.” (Respondent 4) “Ook dat was niet zo'n grote drempel, omdat ik er gevoelsmatig al 2 jaar in zat. En niet alleen vanuit mijn kant maar ook de andere kant. Inhoudelijk gezien dan. Het voelt nu niet of ik me daar in moet mengen of mijn weg nog moet vinden.” (Respondent 5) “Dus mijn stap naar manager was eigenlijk heel normaal. Sterker nog, ik ben sinds de dag dat ik mee als manager fungeer, ik denk dat dat al tijdens senior consultant was. Dat ik in heel veel accounts al als een manager mocht opereren. Dat ik die vrijheid kreeg van de partners en directors. Dat ik toen echt steeds meer ben gaan opleveren. Het is dus elke dag leuker geworden. En de dag dat ik manager ben geworden is er voor mij dus eigenlijk niet zo heel veel veranderd.” [...] “Pak het profiel er maar bij. Besluitvaardig, graag leiding geven in een groep. Ik probeer nu wat onzichtbaarder leiding te geven. Als natuurlijke leider hoef je niet altijd diegene te zijn die moet zeggen: wat vind jij ervan, wat vind jij? Dit is de conclusie. Maar proberen om juist uit mensen te halen wat zij goed kunnen. Maar wel dat op te pakken. De communicatielijnen goed te hebben, zorgen dat deadlines gehaald worden. Zorgen dat iedereen het wel naar zijn zin heeft maar ook zijn wel verantwoordelijkheden wel leert pakken.” (Respondent 6)
<i>Persoonlijk zelf met professioneel frame</i>	“Dat ik mensen belangrijk vind. Vroeger was ik iemand die dan iets meer de stempel drukte. Ik weet dat natuurlijk van vrij jongs af aan al, dat dit ook negatief uit kan werken. Dus ik heb me daar altijd heel erg op gefocust. Hoe kan je nou zorgen dat je wel leiding neemt maar zonder dominante toon. En hoe kun je nou leiding geven? Dus ik ben daar vanaf dag één mee bezig geweest.” (Respondent 6)
<i>Professioneel zelf met institutioneel frame</i>	“Op het moment dat ik hier binnenkwam voelde het als een familie. Het klinkt heel cliché maar het is echt zo. Het voelde meteen als: ik heb hier mensen met wie ik sociaal leuke dingen kan doen. Maar ook mensen die mij aanspreken op mijn verantwoordelijkheden, me aanspreken op wat ik anders kan doen en me challengen. Dus die doorhebben: KPI's zijn leuk en targets zijn leuk maar je moet het beste uit jezelf halen. Dus een teken dat als een target voor jou heel makkelijk te halen is zul je daar op een andere manier daar dingen bij moeten doen en jezelf moeten uitdagen.” (Respondent 6)
<i>Persoonlijk zelf met institutioneel frame</i>	“Wat ik al zeg, ik kan vrij goed met de werkdruk omgaan. En wat betreft de werktijden... Ik zal nooit vergeten... de eerste maanden dat ik hier werkte miste ik 50% van de keren de tramhalte waar ik woonde omdat ik om half 6 helemaal kapot was en het best wel intensief was. Maar tegenwoordig denk ik om half 5, shit ik heb nog maar 2 uur om dingen af te krijgen. Dat zit er al zo ingebakken dat je werkdag tot half 7 duurt, dat dat voor mij geen belasting is of druk oplevert. Thuis weten ze dat ook, mijn vriendin weet dat ook. Iedereen eet om 6 uur, maar wij eten om half 8. Dat

	zit erin. Ik kan me voorstellen dat als je dat niet gewend bent of zelf niet prettig vindt dan geeft het je privé ook een druk. Of als je vriendin bijv. altijd maar tot 4u hoeft te werken en die zit vervolgens 4u te koekeloeren naar een tv scherm zonder partner, dan geeft dat denk ik wat strubbelingen. Bij ons is dat iets, dus privé voel ik geen druk. Op het werk voel ik geen druk. De druk van presteren, die heb je wel, maar het is niet dat die mij op een negatieve manier beïnvloed zeg maar. Dus eigenlijk heb ik dat niet echt.” (Respondent 2) “Eigenlijk waar Deloitte voor staat. Ik vind dat we innovatief zijn. Vooruitstrevend. We vinden de factor mens heel belangrijk. Ook als je naar, het is maar een gebouw, maar als je er naar kijkt, dan denk je wel; dat is waar Deloitte voor staat. We zijn gewoon heel modern. En we willen het beste voor elkaar en de klant.” (Respondent 4) “Ik heb nooit voor een van de andere Big Four gewerkt, maar wel gesprekken gehad voor ik hier kwam werken. Toen is de keuze op Deloitte gevallen omdat het toch veel menselijker voelde dan bij de anderen. Dat onderscheidt denk ik Deloitte van de anderen.” (Respondent 5) “Ook als wij negatief in de krant komen, ik ben altijd een Deloitteer. Ik geloof er namelijk niet in dat je nooit negatieve publiciteit kan hebben. Sterker nog, zonder negatieve publiciteit is het maar de vraag: hoe goed ben je dan? Dat kan het ook zijn dat je gewoon altijd te netjes bent. Ik ben altijd een Deloitteer. En ik kan het weleens niet eens zijn met ze maar ik zal ze nooit verraden.” (Respondent 6)
--	--

Tabel 7: separatie

<i>Professioneel zelf van professioneel frame</i>	“En toen ik binnenkwam heb ik natuurlijk ook een beetje om me heen gekeken... en ik bedoel het niet arrogant, maar toen had ik wel het idee dat ik eigenlijk iets te laag was ingestroomd. Want er waren ook nog mensen met dezelfde positie die echt wel een andere rol hadden binnen het team. Het was voor mij wel echt van het begin af aan dat ik heel graag manager wil worden omdat het hier best wel gelaagd is en het is echt zeg maar een beetje tot aan senior consultant anders dan manager-up... Dan hoor je erbij...” (Respondent 1) “Ik denk dat ik zelf een people manager ben. Dat is een beetje mijn kracht en ook wat ik denk dat onze afdeling nodig heeft. Ik denk dat ik me daarin onderscheid.” (Respondent 4) “Ik ben een generalist en kan wel makkelijker de link naar de andere praktijken leggen, ook al is het bijna 8 jaar geleden. Het blijft je wel bij. En er werd in dat Nominatie Commissie gesprek ook wel naar voren gebracht dat ik daarin best uniek ben binnen GES. Juist omdat mijn instroom anders is geweest.” (Respondent 5)
<i>Persoonlijk zelf van professioneel frame</i>	“Dus ik had niet zozeer een beeld van: ik moet dit of dit kunnen en dan ben je een goede manager. Ik dacht meer: oké, ik zie hoe mensen dingen doen, ik zie hoe de omgeving daarop reageert. Misschien moet ik oppassen dat ik daar niet inval dus ga ik even kijken wat mijn eigen valkuilen daarin zijn. Dus ik heb me heel erg gefocust op mijn eigen valkuilen zodat als ik manager word. Dat wil ik in ieder geval op die punten niet weer mezelf tegenkomen.” (Respondent 6)
<i>Professioneel zelf van institutioneel frame</i>	“Dat werd toch als positief ervaren. Een van de pijlers binnen Tax is toch wel guts to choose. Iedereen voelt zich geneigd om echt ergens voor te kiezen en daarvoor te gaan. Maar ik blijf gewoon dicht bij mezelf, wat ik prettig vind om te doen en waar ik zie dat mijn krachten liggen. En om me daarin verder te verdiepen maar ook de business verder te draaien. En dat werd eigenlijk wel als positief ervaren tijdens het gesprek. Zeker omdat mijn weg hier naartoe niet heel standaard is geweest. Ik ben niet vanaf de universiteit bij Deloitte begonnen, maar eerst als generalist bewust voor het specialisme gekozen en niet gewoon toevallig vanuit de studiebanken erin gerold zeg maar. Toen ik hier binnenkwam had ik wel een visie. Hier is wel meer mee te doen dan wat ik nu bij mijn generalistische praktijk aan het doen ben.” (Respondent 5)

<i>Persoonlijk zelf van institutioneel frame</i>	“En ik vond ook echt wel weer een stukje slecht, maar ik denk dat dat ook wel weer mijn team te maken heeft... Er zijn mij beloften gedaan over de inhoud van het managerschap, dus over beloning enzo, en dat is allemaal niet nagekomen per 1 oktober. Per 1 oktober zeiden ze: "Nee, we kunnen nu niet iets anders doen dan standaard. Dat keuren ze van boven niet goed, dus je krijgt gewoon de standaard dingen." Terwijl, dat was niet beloofd, niet toegezegd. En dan zit je met zo'n olifantgevoel van je kan hoog of laag springen, eigenlijk hetzelfde als wat hier (tijdlijn) gebeurde, maar het gaat niet veranderen.” (Respondent 1) “En op het innovatieve vlak. Dat ben ik niet, maar ik denk wel dat Deloitte momenteel innovatiever bezig is dan de anderen van de Big Four.” (Respondent 5)
---	--

Op individueel niveau uiten alle respondenten zich over hun proces van identificatie en separatie gedurende het proces van functiebevordering naar manager. Zij benoemen zaken vanuit het collectief die wel of niet bij hen passen, zaken van het collectief waarin zij zichzelf herkennen en een aantal zaken waarin zij zichzelf niet herkennen. Wat opvallend is, is dat respondent 6 op alle onderdelen van professionele identiteit balanceert en zich daarmee identificeert.

Conclusie, discussie en aanbevelingen

Uit de resultaten van *deelvraag 1* kunnen we afleiden dat de beelden van de *collectieve frames* gedurende het proces van functiebevordering aan verandering onderhevig zijn. Het *professionele frame* verandert volgens de eerstejaars managers gedurende het proces van functiebevordering op alle onderdelen van SKIVE, voornamelijk op het gebied van verantwoordelijkheden en taken, mate van vakinhoudelijke verantwoordelijkheid, waar je bij hoort, waar je prioriteiten in de uitvoering van de rol van manager moeten liggen en de manier waarop je wordt gewaardeerd. Het *institutionele frame* verandert gedurende het proces van functieverandering vooral op het gebied van benodigde vaardigheden en handelen (skills), op het gebied van de mate van betrokkenheid bij de bedrijfsvoering (identity) en op het gebied van aanzien en positie (values). Deze resultaten sluiten aan bij de stelling van (Ruijters, 2015b) dat er bij verandering in functie sprake is van een ander beroepsframe. Dat betekent dat de respondenten in het proces van functiebevordering te maken krijgen met nieuwe collectieve kaders van ‘goed of niet goed’ denken, voelen en handelen (Van Oeffelt & Ruijters, 2015a). Bij deze veranderende frames (Shaffer, 2006) krijgen de respondenten gedurende het proces van functiebevordering te maken met een verandering in gemeenschappelijke kennisbasis, interesses en het gevoel van identiteit en verbondenheid. Zij moeten daarom opnieuw op zoek naar waar zij moeten kijken, welke vragen zij moeten stellen, welke afwegingen zij moeten maken, welke gegevens zij moeten verzamelen, hoe en wanneer conclusies te trekken en naar “de opvattingen over welke kennis geldig is en van waarde is”.

Uit de resultaten van *deelvraag 2* verkrijgen we het inzicht dat *de individuele kant* gedurende het proces van functiebevordering deels verandert en deels gelijk blijft. Het *professionele zelf* duidt samen het *persoonlijke zelf* de individuele kant, de individuele referentiekaders. Het professionele zelf van de eerstejaars managers is nauwelijks veranderd op praktijktheorie en expertisegeraad. Op het gebied van kennisbasis zijn veranderingen zichtbaar in vakinhoudelijke verantwoordelijkheid, begeleiding van het team en in de eigen toepassing van de kennisbasis in de functie. Daarnaast is het persoonlijke zelf door de eerstejaars managers in de interviews geëxpliciteerd. Echter is op basis van deze data in dit beeld geen verandering te constateren. Het lijkt erop dat de individuele kant voornamelijk verandert in de points of view (Mezirow, 2009), de manier van kijken van de respondenten. Hun toestand van geloof, geheugen, waardeoordeel, houding en gevoel, die samen een bepaalde interpretatie vormen, wordt beïnvloed door het proces van functiebevordering. In de nieuwe rol als manager staan ze op een andere plaats in de organisatie, en vanuit dat nieuwe perspectief kijken ze naar het collectief en naar zichzelf.

De resultaten van *deelvraag 3* geven inzicht in het identificatieproces van de eerstejaars managers. Alle respondenten uiten zich over hun proces van identificatie en separatie. De respondenten geven allemaal aan zich echt manager te voelen, ze horen erbij en kunnen hun professionele zelf allemaal identificeren met het professionele frame. Daarnaast noemen bijna alle respondenten hun proces van separatie. Uit de resultaten is af te leiden dat bij alle respondenten een proces van verhouden tot plaatsvindt, gedurende het proces van functiebevordering worden de collectieve frames telkens opnieuw gekoppeld aan het individuele referentiekader.

Het doel van dit onderzoek was om aanbevelingen te doen voor de ondersteuning van het proces van functiebevordering vanuit L&D. In de Deloitte praktijk is met behulp van het concept professionele identiteit gekeken naar wat eerstejaars managers van Tax hebben ervaren in hun ontwikkeling in bekwaamheid en verhouden tot, gedurende hun proces van functiebevordering van senior consultant naar manager. Aandacht besteden aan en onderzoeken van professionele identiteit zorgt ervoor dat men kan balanceren tussen de collectieve en individuele kant, doordat het inzicht geeft in de diverse delen van de transformatie en waar verschil en verschuiving ontstaat. Door het onderzoeken en expliciteren van de professionele identiteit gedurende het

proces van functiebevordering worden de veranderende kenmerken van het collectief duidelijk. Dit levert ook informatie op over wie de individu is en daarmee vindt het identificatie- en separatieproces plaats.

Door vanuit L&D gebruik te maken van professionele identiteit als manier om te onderzoeken en te expliciteren, worden inzichten gegenereerd over de context, het verloop van en belangrijke (veranderende) collectieve en individuele elementen uit het proces. Die inzichten maken dat L&D kan zorgen dat de vorm van ondersteuning zo goed mogelijk aansluit op de ontwikkeling die de senior consultant gedurende het proces in functiebevordering naar manager doormaakt, om zo de transformatie vorm te kunnen geven.

Discussie en aanbevelingen

De methode van dit onderzoek is gericht op managers die terugkijken op hun proces van functiebevordering. Hen is gevraagd zich opnieuw te verplaatsen in het moment dat zij senior consultant waren. Door de veranderingen die point of view geven, geven zij wellicht onbewust een ander antwoord dan zij hadden gegeven als zij in de rol van senior consultant waren bevraagd. Onderzoek van de professionele identiteit, vanuit zowel senior consultant- als managersperspectief bekeken, zou wellicht zorgen voor andere uitkomsten van dit onderzoek. De onderzoeker is met de eerstejaars managers in dialoog gegaan om hun collectieve en individuele referentiekaders te kunnen begrijpen. Er is gekozen om in te zoomen op hun persoonlijke situatie om inzicht te krijgen in hun persoonlijke ervaringen met het proces, en hun beeld van hun professionele identiteit.

Professionele identiteit laat zich niet zomaar herkennen of benoemen, zeker niet door de eigenaar zelf (Ruijters, 2015, p.56). Uit de conclusie van dit onderzoek blijkt het belang van het sociale proces in de ontwikkeling van professionele identiteit. De methode van onderzoek meer richten op onderzoek van het collectief en de collectieve onderdelen van professionele identiteit sámen in kaart brengen, levert wellicht meer informatie op over de professionele identiteit gedurende het proces van functiebevordering. Uit het data-analyseproces en de resultaten is gebleken dat SKIVE (Shaffer et al., 2009) inzichten geeft in de basisgrammatica van frames. Er is aan te bevelen om SKIVE niet alleen ter duiding te gebruiken, maar ook gedurende het proces van onderzoeken en expliciteren met de respondent te zetten, daarbij kan SKIVE een denkkader bieden.

In de interviews zijn managers ook bevraagd op hun toekomstambities. Bij de analyse van de interviewdata is een beeld ontstaan dat managers met een duidelijke toekomstambitie zich meer identificeren met de collectieve frames dan de managers met een minder duidelijke toekomst ambitie. Vervolgonderzoek zou hierin duidelijkheid kunnen geven. Identificatie- en separatieprocessen gaan samen op in de ontwikkeling van identiteit, immers, te veel identificatie leidt tot te veel aanpassing en te weinig eigenheid; te veel separatie leidt tot eenzaamheid (Van Oeffelt & Ruijters, 2015b). Opvallend is dat respondent 6 zich met onderdelen van professionele identiteit identificeert. Dit zou kunnen duiden dat de collectieve en individuele kant in een optimale balans zijn, of zou kunnen wijzen op het zoeken naar eigenheid.

Voor dit onderzoek is aangenomen dat het proces van functiebevordering een transformatief proces is. Vanuit de verschillende definities van transformatie kan ter discussie worden gesteld of dit daadwerkelijk zo is. Transformatie gaat over 'diepere' lagen en vindt het plaats bij een 'crisis' of problematisch referentiekader (Kegan, 2009; Mezirow, 2009; Erikson, 1971). Gezien de resultaten en de weinig zichtbare verandering in de individuele referentiekaders, kan er voorzichtig worden gesproken over een verandering in point of view, echter niet over een verandering in habits of mind of een hervorming van het referentiekader (Mezirow, 2009). De vraag is of het proces van functiebevordering gedefinieerd kan worden als een hervorming of juist meer een aanvulling op het referentiekader. Het is interessant om dit verder te belichten in een onderzoek rondom het leerproces wat plaatsvindt gedurende het proces van functiebevordering.

Dankwoorden

Eindelijk is het zo ver, na twee jaar MLI schrijf ik met dit dankwoord het laatste deel van mijn scriptie. Het was een periode waarin veel is gebeurd en waarin ik zó ontzettend veel heb geleerd. Daarom wil ik graag stil staan bij de mensen die mij de afgelopen periode hebben geholpen. In de eerste plaats gaat mijn dank uit naar mijn studiebegeleider Lia, voor het begrip, geduld en de fijne begeleiding. Daarnaast wil ik Tom en Manon van harte danken voor het bieden van de kansen en voor het delen van jullie expertise en wijsheid. Het heeft me enorm geïnspireerd! Ook gaat mijn dank uit naar mijn collega's van Deloitte. Dankzij jullie kon het onderzoeksproces bij Deloitte Tax plaatsvinden en werd voor mij de urgentie en het belang voor Deloitte onderstreept. Ook hielp en helpt het mij enorm om met jullie na te denken over de praktische implicaties van de theoretische inzichten voor de organisatie. De MLI docenten en mijn medestudenten wil ik bedanken voor het warme 'wij' gevoel en de collectieve leercultuur die we samen hebben gecreëerd. Dankzij jullie heb ik aan den lijve kunnen ondervinden wat diep, collectief leren en kenniscreatie is. Deze ervaring maakt me ontzettend rijk! In het bijzonder gaat mijn dank uit naar Johannes, Anne, Mareen en Ronald, voor het pad wat we sámen hebben gevolgd en de vele uren die we met elkaar hebben kunnen sparren en reflecteren. Tot slot wil ik mijn trots en liefde uiten voor de mensen die het dichtst bij me staan, mijn lieve familie, vrienden en Bas. Zonder jullie onvoorwaardelijke steun en onophoudelijke motiverende woorden, had ik dit niet volgehouden. Jullie waardering voor mijn proces is me het allermeeste waard! Bedankt voor alles. Anouk van Hees

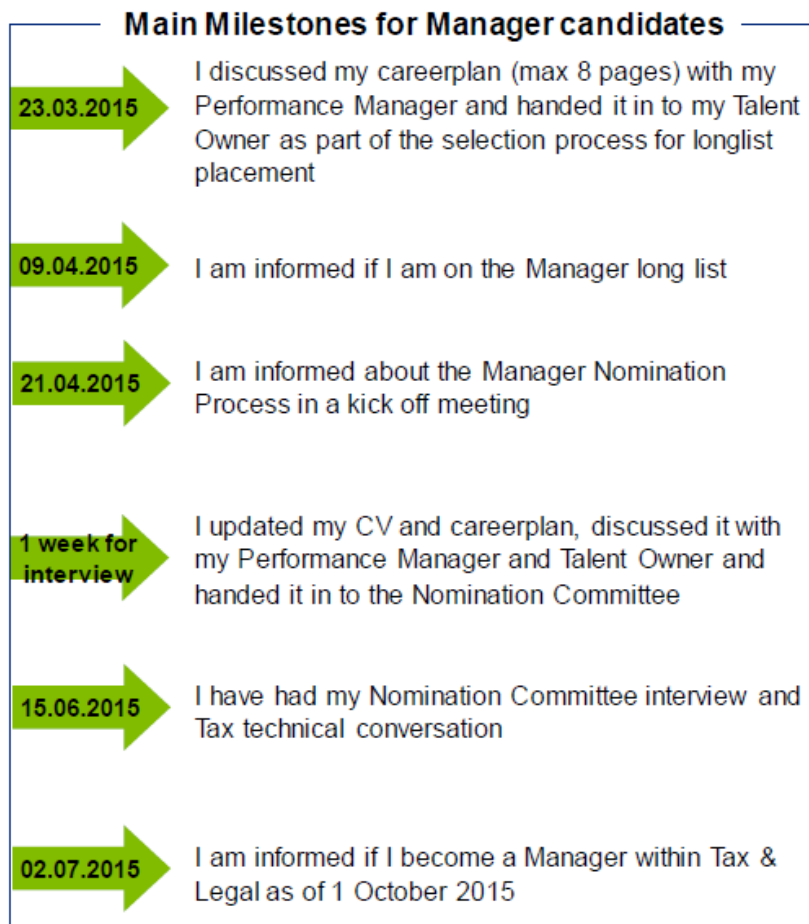
Referenties

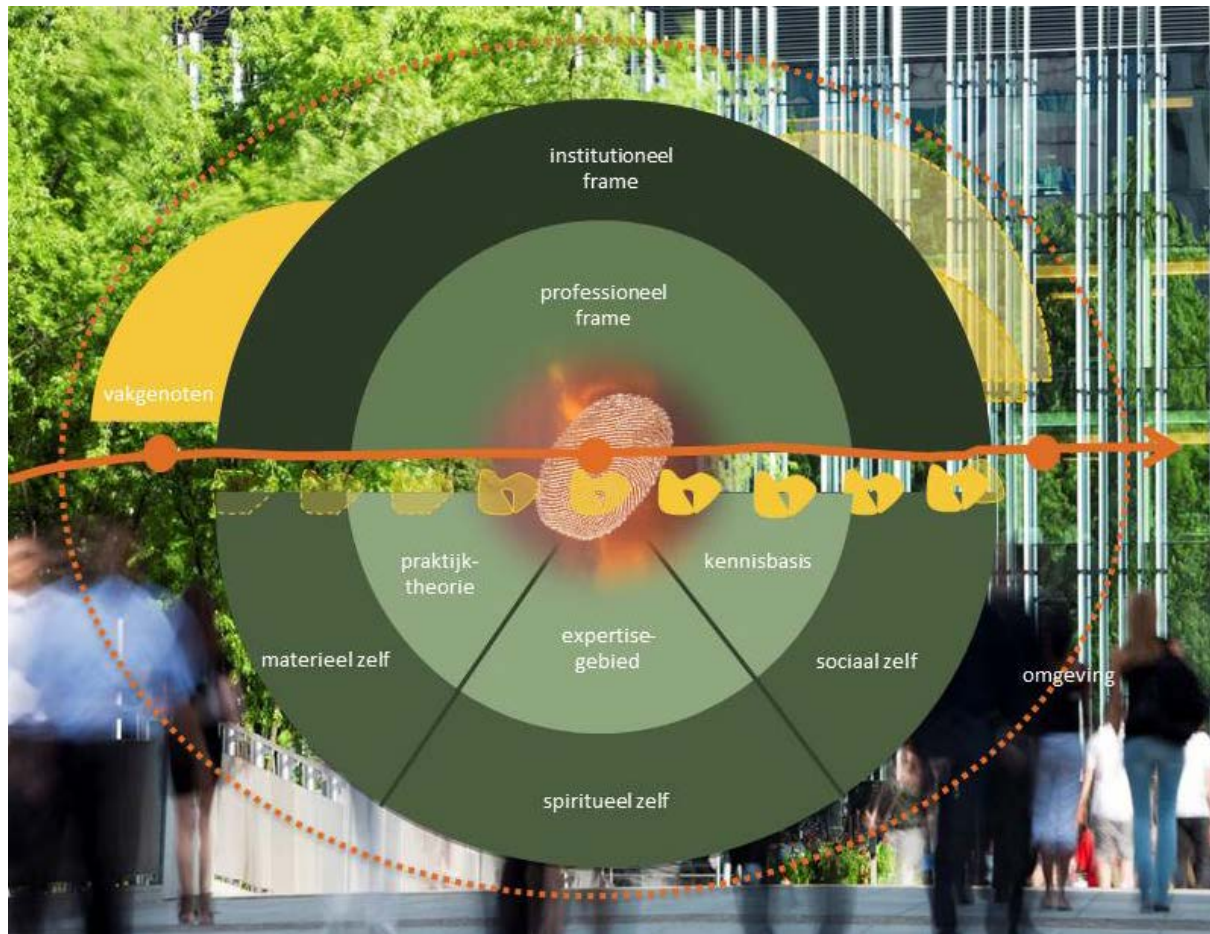
- Arthur, M. B., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers*. London: Sage.
- Baumeister, R. F. (2011). Self and identity: a brief overview of what they are, what they do, and how they work. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1234(Perspectives on the Self), 48–55. doi:10.1111/j.1749-6632.2011.06224.x
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355. doi:10.1111/j.1467-8721.2007.00534.x
- Beijaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 107–128. doi:10.1016/j.tate.2003.07.001
- Billett, S. (2007). Exercising self through working life: Learning, work and identity. *Identities at Work*, (September 2005), 1–18. Retrieved from http://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-1-4020-4989-7_7.pdf
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Bolhuis, S. & Simons, P. R. J. (2011). Naar een breder begrip van leren. In R. Kessels, J. W. M. & Poell (Ed.), *Handboek Human Resources Development* (pp. 63–84). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Doorewaard, H., Kil, A., & Van de Ven, A. (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek. Een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Erikson, E. H. (1971). *Identiteit, jeugd en crises*. Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij Het Spectrum.
- Geerdink, G. (2008). Onderzoeken vanuit een biografisch perspectief, gebruikmakend van de biografische methode. *Tijdschrift Voor Lerarenopleiders*, 29(4)(Themanummer: Onderzoek), 27–34.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. CA: Sage: Thousand Oaks.
- Høyrup, & Steen. (2004). Reflection as a core process in organisational learning. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 442–454.
- Illeris, K. (2014). *Transformative Learning and Identity*. New York, NY: Routledge.
- James, W. (1890). *The Principles of Psychology Volume 1* (1950th ed.). New York: Dover Publications Inc.
- Kegan, R. (2009). What “form” transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary Theories of Learning. Learning theorists ... in their own words*. (pp. 35–52). New York: Routledge.
- Kelchtermans, G. (1994). *De professionele ontwikkeling van leerkrachten basisonderwijs vanuit het biografisch perspectief. Academisch proefschrift*. Katholieke Universiteit Leuven.
- Kelchtermans, G. (1999). De biografische methode. *Opvoeding En Onderwijs Leren Zien. Een Inleiding in Interpretatief Onderzoek*, 132–154.
- Korthagen, F., & Vasalos, A. (2002). Niveaus in reflectie, naar maatwerk in begeleiding. *Velon Tijdschrift*, 23(1), 29–38.
- Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(5), 551–8. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/5939604>
- Meijer, P. C. (2014). *De docent: sterk in ontwikkeling*. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. In J. Mezirow (Ed.), *Fostering Critical Reflection in Adulthood* (pp. 1–20). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 197(74), 5–12. doi:10.1002/ace.7401
- Mezirow, J. (2000). Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2009). Transformative learning theory. In J. Mezirow, E. W. Taylor, & Associates (Eds.), *Transformative learning in practice: Insights from community, workplace, and higher education* (pp. 18–32). San Francisco: Jossey-Bass.
- Oyserman, D., Elmore, K., & Smith, G. (2012). Self, self-concept, and identity. In M. R. Leary & J. Price Tangney (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (pp. 69–104). New York: The Guilford Press.
- Ruijters, M. C. P. (2015a). In een notendop. In M. C. P. Ruijters (Ed.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. (pp. 17–24). Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M. C. P. (2015b). Praktijkverhalen. In M. C. P. Ruijters (Ed.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. (pp. 33–51). Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M. C. P. (2015c). Professionele identiteit. In M. C. P. Ruijters (Ed.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (pp. 191–241). Deventer: Vakmedianet.
- Shaffer, D. (2006). Epistemic frames for epistemic games. *Computers & Education*, 46, 223–234. doi:10.1016/j.compedu.2005.11.003
- Shaffer, D. W. (2006). *How Computer Games Help Children Learn*.
- Shaffer, D. W., Hatfield, D., Svarovsky, G. N., Nash, P., Nulty, A., Bagley, E., ... Mislevy, R. (2009). Epistemic Network Analysis: A Prototype for 21st-Century Assessment of Learning. *International*

- Journal of Learning and Media*, 1(2), 33–53. doi:10.1162/ijlm.2009.0013
- Simons, P. R. J., & Ruijters, M. C. P. (2014). The real professional is a learning professional. In S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (Eds.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. (pp. 955–985). Berlin: Springer.
- Sockett, H. (2012). *Knowledge and Virtue in Teaching and Learning. The Primacy of Dispositions*. New York: Routledge. Retrieved from www.routledge.com
- Tennant, M. (2009). Lifelong learning as a technology of the self. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary Theories of Learning. Learning theorists ... in their own words*. (pp. 147–159). New York: Routledge.
- Van De Braak, E. E. P. M. (2015). Identiteit. In M. Ruijters (Ed.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (pp. 99–145). Deventer: Vakmedianet.
- Van Oeffelt, T. P. A. (2015). Epistemic Frames. In M. C. P. Ruijters (Ed.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (pp. 377–391). Deventer: Vakmedianet.
- Van Oeffelt, T. P. A., & Ruijters, M. C. P. (2015a). Ontwikkelen. In M. C. P. Ruijters (Ed.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (pp. 273–314). Deventer: Vakmedianet.
- Van Oeffelt, T. P. A., & Ruijters, M. C. P. (2015b). Ontwikkeling. In M. C. P. Ruijters (Ed.), *Je Binnenste Buiten. Over professionele identiteit in organisaties* (pp. 241–271). Deventer: Vakmedianet.
- Van Oeffelt, T. P. A., Ruijters, M. C. P., Van Hees, A. A. J. C., & Simons, P. R. J. (2016). Professional identity, a neglected core concept of professional development. In K. Black, S. Corlett, & R. Warhurst (Eds.), *Identity as a Foundation for HRD. Routledge Studies in Human Resource Development*. New York, Abingdon: Routledge.
- Wakslak, C. J., Nussbaum, S., Liberman, N., & Trope, Y. (2008). Representations of the Self in the Near and Distant Future. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 757–773.
- Wenger, E. (2009). A social theory of learning. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary theories of learning. Learning theorists ... in their own words*. (pp. 209–219). New York: Routledge.

Bijlagen

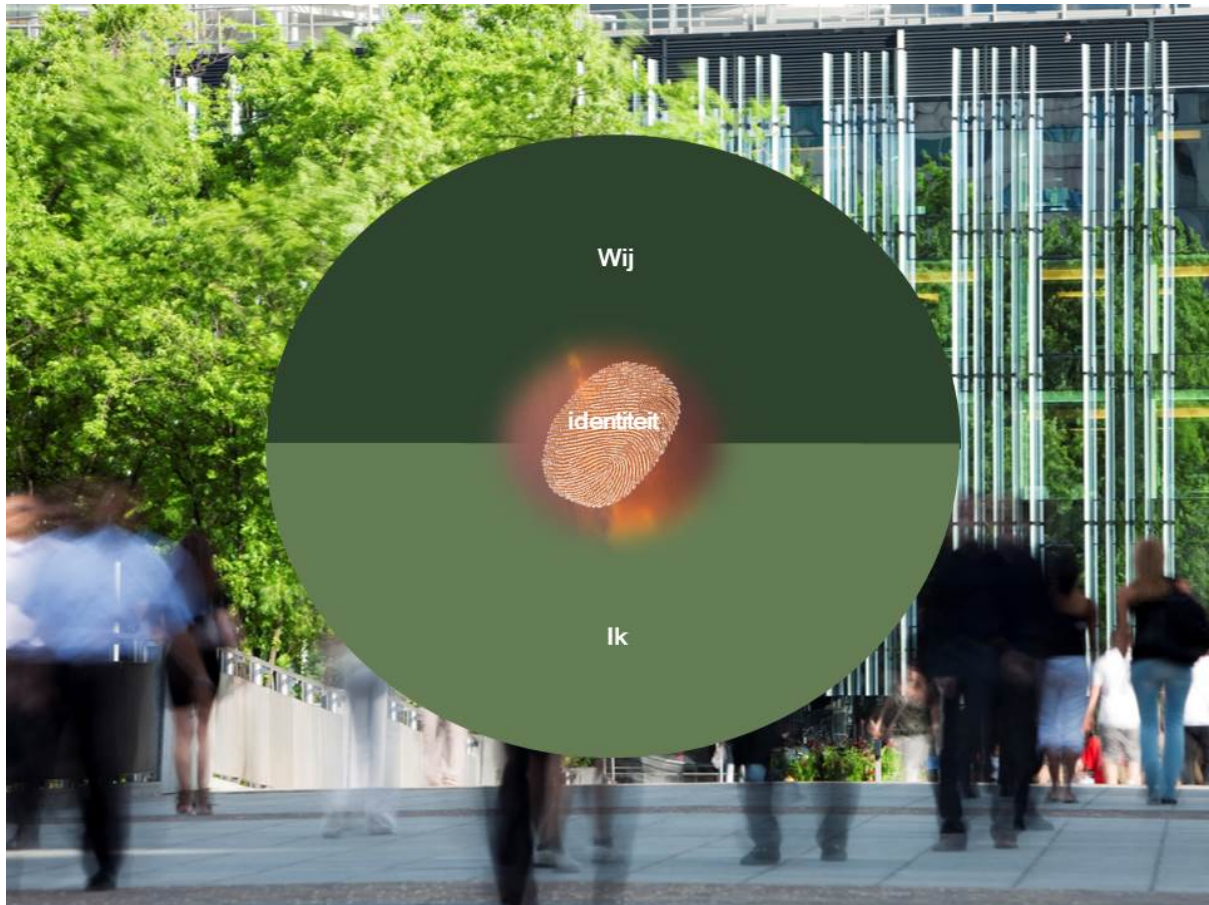
Bijlage 1 – Benoemingsproces (potentiële) managers





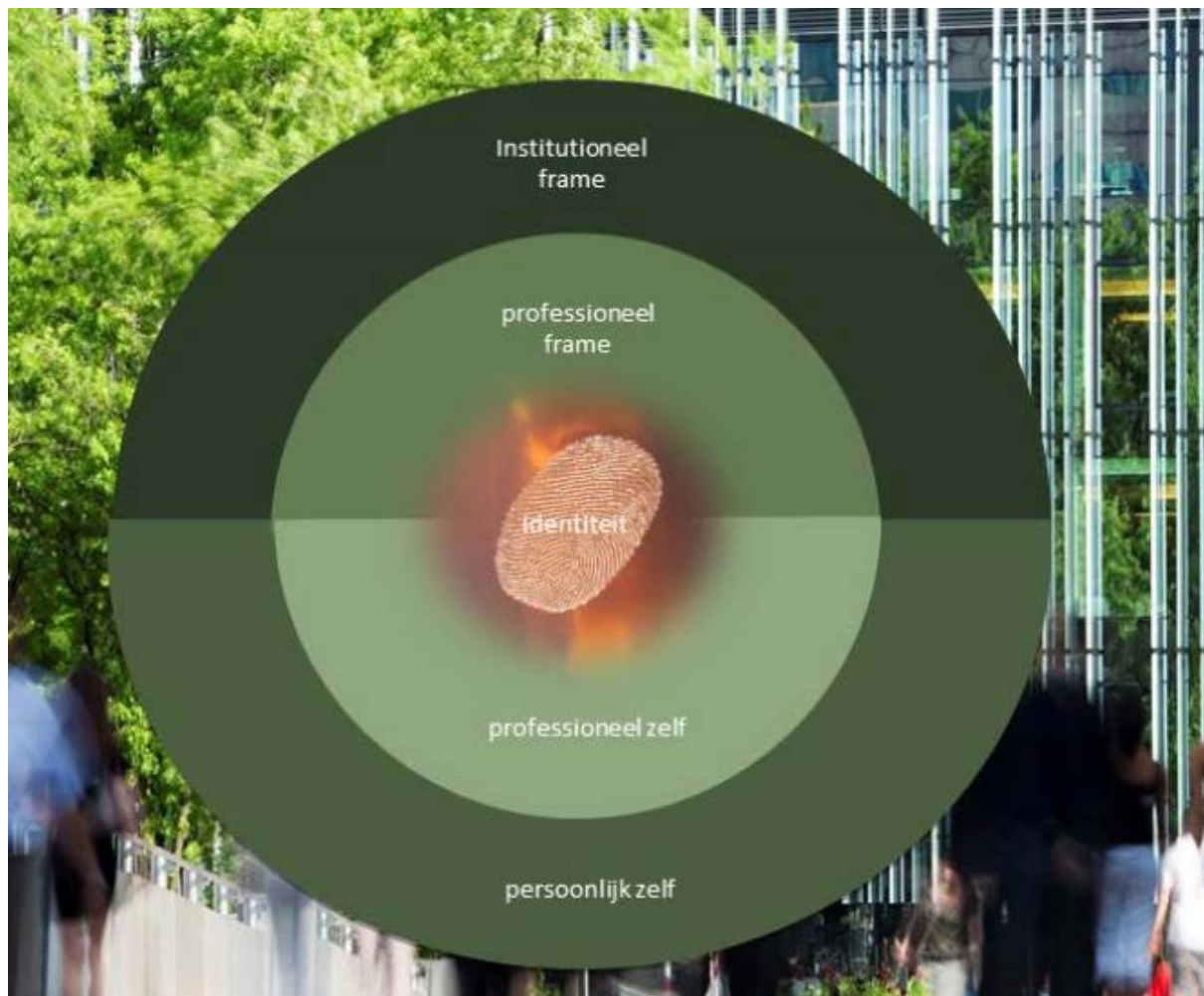
Afbeelding: model van Professionele Identiteit (Ruijters, 2015, p.229)

Bijlage 3 – Visuele weergave van onderdelen van het zelf en identiteit



Afbeelding: Verhouding tussen de individuele (ik-)kant en de collectieve (wij-)kant van identiteit (Ruijters, 2015, p. 209)

Bijlage 4 – Visuele weergave van onderdelen van het zelf en identiteit: de vierdeling van het model van professionele identiteit



Afbeelding: Invulling van het professionele domein: professioneel frame en professioneel zelf (Ruijters, 2015, p.217)

Intro

Fijn dat je de tijd neemt om met mij dit interview te doen!

Dit interview doe ik om te onderzoeken welke momenten en omstandigheden in het proces van het worden van manager bij Deloitte aanwezig zijn, en hoe het ontwikkelproces van pre-manager naar manager verloopt. Dit om beter te begrijpen wat jullie proces is, hoe dat verloopt. Er gebeurt meer dan dat wij zien (Mijn werk is om dat betekenisvol te ondersteunen). Ik neem ons gesprek op en uiteraard wordt de data anoniem verwerkt. Als je wilt informeer ik je over de resultaten. We hebben +/- een uur voor dit gesprek. OK?

A. Teken de tijdlijn, duidt het nu-punt aan.

Wie ben je, hoe lang werk je bij Deloitte, wat is je specifieke functie?

B. Fase 1 en 2 (aanloop naar mgr)

Wie was je, wat deed je, waar kwam je vandaan?

1. 'Idee om manager te worden'; wanneer kwam dat op?
2. Wat dacht je dat een manager was of deed?
3. Wat was het beeld van wat je managers hebt zien doen? Dat je denkt van oh, daar wil ik bij horen?
4. Wat dacht je dat Deloitte daarvan verwachtte?
5. Waarin onderscheidde je jezelf in je werk? Hoe deed jij je werk toen? Had je iets waardoor je uitblonk?
6. Wat waren daarin de voor- en nadelen?
7. Waarin botste je met je collega's?
8. Hoe verliep de ontwikkeling richting nominatie?
9. Kun je aangeven welke momenten op de tijdlijn voor jou kantelpunten (cruciale momenten/periodes) waren? Vraag door:
 - A. Wat maakte dat dit voor jou een cruciaal moment was?
 - B. Heeft dit wat veranderd in de manier waarop jij naar je werk keek?
 - C. Waar schuurde het dan? Wat was lastig?
 - D. Was dit een moment waarop je je afvroeg wanneer jij je werk goed doet?
 - E. Leverde dit moment spanning op rondom je persoonlijke waarden en normen mbt de functie van manager?
 - F. Was dit een moment waarop je vond dat je eigen kennis te kort schoot?

C. Fase 3 (nu)

10. Hoe kijk je nu naar de rol van manager? Wat is je ervaring?
11. Wat ervaar je in je nieuwe 'rol' als manager? Wat veranderde er? Wat bleef gelijk? Wat had impact bij die verandering?
12. Wat is volgens jou het meest cruciale verschil?
13. Hoe ga je om met je nieuwe 'rol'?
14. Voel je ergens anders eigenaarschap/verantwoordelijkheid voor?
15. Waar loop je tegenaan? (*separatie/identificatie*)
16. Wat gebeurt er met je kennisbasis / praktijktheorieën?
17. Hoe kijk jij nu naar de praktijk waar je vroeger in zat?
18. Hoe is het vanuit deze kant gezien? (praktijktheorieën aan het veranderen?)
19. Heb je nu andere kennis dan dat je daarvoor had?
20. Hoe ging het inmengen in die groep managers?

Doorvragen:

 - A. Welke waarden staan centraal in jouw team/groep? (*PF*) Waar dragen jullie zorg voor?
 - B. Welke waarden staan centraal voor jou? Hoe verhoudt zich dat tot je team/groep? (*Identificatie en separatie*)
 - C. Wat maakt dat jij je een Deloitte noemt? En wat zijn momenten dat jij je geen Deloitte noemt? (*IF*) (*Identificatie en separatie*)
 - D. Waaraan merk je nou dat je je ei (jouw expertise) daarin kwijt kon?
 - E. Waarin ben je de afgelopen periode gegroeid? Hoe ver had je verwacht te komen?
 - F. Wat droeg de Be A Manager training in Brussel daaraan bij? En wat daarin? (Je noemt deze wel/niet, hoe komt dat?)
21. Wat maakt jou herkenbaar als manager? (*PI*)

D. Waarin ligt nu je uitdaging als manager? En waarin voel je je al comfortabel?

Onderdelen van het zelf, onderdelen van model PI (codes) (Ruijters en collega's, 2015)	Indeling (subcodes)	Operationalisering
(Beeld van) Institutioneel frame <i>Het grotere collectief ofwel institutie / organisatie waarvan we onderdeel uit maken. Frame houdt geen verband met het vak, maar is typerend voor de organisatie (Deloitte).</i>	Skills Vaardigheden: <i>handelen en weten hoe te handelen</i> in specifieke beroepssituaties Knowledge Kennis: de concepten, betekenissen en <i>de taal</i> die leden van een groep professionals delen Identity Identiteit: dat je jezelf ziet als lid van een <i>bepaalde groep professionals</i> , als een van hen (hokjesdenken). Het gaat erom dat je je committeert aan een groep en een beroep.	Institutie: Alles wat mensen met elkaar doen, afspreken, communiceren, grootschalige structuur. Cultuur Wij / ze Kwaliteit – wat instituut ‘verwacht’ Imago Collectief Hoe er wordt gekeken (naar iets/iemand)
(Beeld van) Professioneel frame <i>Directe groep collega's met wie we ons vak uitoefenen; community die het vak voortdurend ontwikkelen – collectief van vakbroeders die gezamenlijk de norm stellen van het vak.</i>	Values Waarden: wat je <i>belangrijk vindt (dit en dit is belangrijk, dit heeft geen zin)</i> en waar je om geeft in je beroep, en zorgen dat die waarden in stand blijven in jouw beroep en groep Epistemology Epistemologie: <i>regels die je moet hanteren</i> om te bepalen of iets <i>waar is</i> en de kennis en knowhow waarmee acties en uitspraken binnen de groep te verantwoorden en te verklaren zijn.	Dat wat je samen met directe collega's ziet als goed professioneel handelen in de betreffende context. Gaat over het vak (van een fiscalist of manager). Wat WIJ vinden als managers. Hoe zien wij iets? Hoe wordt iets gezien?
Professioneel zelf Het persoonlijke equivalent (<i>zelfde waarde</i>) van het frame: kennisbasis, praktijktheorieën en expertisegebied.	1 Praktijktheorie Eigen minitheorieën (verklaringen en opvattingen) Zo werkt het (hier, bij 'ons') en dit werkt niet 2 Kennisbasis <i>Zelfkennis, inhoudelijke kennis en contextkennis</i> + proceskwaliteiten meervoudig denken en handelen, leergierigheid en reflectie: erover denken, gericht op actie. Niveau van kennis, niet de reflectie daarop. 3 Expertisegebied Actief bijdragen aan het vak, <i>specialisatie</i> in de zin van bundeling van <i>ervaringen</i> , actieve houding gericht op totstandkoming van iets. Specialisatie → onderscheidend	Wat ik vind, hoe ik mezelf zie in m'n vak. Hoe kijk ik naar de managers rol? Hoe verhoud ik me daartoe?
Persoonlijk zelf Overig onderdelen van het 'zelf': materiële, spirituele en sociale zelf (James, 1890)	1 Materieel zelf Alles waar we ' <i>mijn</i> ' voor zetten. Draait om <i>eigenaarschap</i> , heldere afbakening van het beroep, weten waar je wel en niet van bent.	Wat is van mij / niet van jou? Verantwoordelijkheid

	2 Spiritueel zelf ‘innerlijke of subjectieve zijn’. <i>Datgene wat je in beweging zet.</i> Talenten en positieve grondhouding en drijfveren. 3 Sociaal zelf Lidmaatschappen en collectieven; <i>waar hoor je bij?</i> (h)erkenning van en door je medemens. Sociale intelligentie, sociaal initiatief <i>en sociale stijl maken hoe je omgaat met deze settings en hoe deze jou beïnvloeden.</i>	Waarden en normen, intrinsieke motivatie, wat ontroert, raakt me? Waar hoor ik bij? Wat laat je zien van jezelf? Welke plek heb ik in relaties, ik tov ander positionering
Ontwikkeling in tijd De tijd en daaraan verbonden leren en ontwikkelen: professional worden en blijven.	1 Verleden In de functie van senior consultant 2 Heden In de functie van manager 3 Toekomst Vervolgstap	1 Het verdiepen van kritische ervaringen, belangrijke schakelmomenten en je professionele bestaan of simpelweg je loopbaan overzien (terugblik) 2 Leren van ervaringen in het hier en nu (reflection before, in and on action = grondslag van pi) 3 Inzoomen op de toekomst: ambities, dromen en verlangens, plannen om deze te realiseren en toekomstige zelfbeelden.
Identificatieproces Identiteit heeft een sterke sociologische dimensie en wordt dus gevormd door de omgeving. Het onderzoek van de kenmerken van het collectief levert ook informatie op over wie de individu is, hierbij komt het proces van identificatie en separatie aan de orde (Meijer, 2014).	Identificatie Wat herkent de professional in zichzelf? Wat kenmerkt de professional als individu? Welke zaken vanuit het collectief passen bij de professional? Separatie Waarmee kan de professional zich niet identificeren of wil hij zichzelf van distantiëren? Wat kenmerkt de professional niet als individu? Welke zaken vanuit het collectief passen niet bij de professional?	