

Bewezen klasse ...

Verslag van een onderzoek naar de professionaliteit van de hoogst aangeschreven beleidsadviseurs (toppers) bij de provincie en de vijf grootste steden in Noord-Brabant.

Lectoraat Professionaliteit van Beleid
Avans Hogeschool & Gemeente 's-Hertogenbosch

Arend Geul
Frans Klarenbeek

Mei 2010

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	5
Doel en aanpak van het onderzoek	6
De toppers	7
Toppers over toppers	9
Toppers over collega's	11
Toppers over managers en bestuurders	12
Toppers over de inhoud van hun professionaliteit	14
Componenten van beleidsprofessionaliteit	16
Toppers over het professionele groeiproces	18
Toppers over wat ze precies doen en hoe ze dat doen	20
Bijlage	22

Samenvatting

Het onderzoek

- Dit is een verslag van de interviews met de beste beleidsprofessionals van respectievelijk de provincie Noord-Brabant en van de vijf grootste gemeenten in deze provincie (Breda, Eindhoven, Helmond, 's-Hertogenbosch, Tilburg) – hierna toppers genoemd
- De aanpak is een *phronetisch interview*, d.w.z. een semi-gestructureerd interview opgesteld en uitgevoerd door een duo van een wetenschappelijk onderlegde onderzoeker en een onderzoeker afkomstig uit de praktijk met bijna 40 jaar eigen beleidservaring op lokaal niveau
- Het onderzoek is uitgevoerd in najaar en winter van 2009-2010

De onderzochten

- De doorsnee topper is 46 jaar, man en academisch opgeleid; hij is twaalf jaar in overheidsdienst, waarvan tien jaar als beleidsadviseur
- Toppers hebben twee fundamentele stijlkenmerken. Zij zijn er bovenal van doordrongen dat hun bijdrage zeer bescheiden is in het grote spel van krachten en machten dat het verloop van processen en dossiers bepaalt. Daarnaast zijn zij sterk gericht op de mensen en gemeenschappen in hun professionele omgeving, in gemeente- en provinciehuis, en daarbuiten, stad en land van Brabant.

Kenmerken van een topper volgens de toppers

- Er is een brede consensus over de kwaliteiten waarop toppers zich onderscheiden. Zonder rangorde: zij zijn analytisch sterk, creatief, politiek-maatschappelijk hoogsensitief, en zowel flexibel als standvastig

Relevante omgevingsactoren

- Er zijn twee categorieën mensen met wie de topper het meest en ook het meest indringend over het eigen werk *praat*. Met directe collega's (binnen en buiten de eigen organisatie) over concrete inhoudelijke onderwerpen, met de partner en met vrienden reflecteren zij op werk, persoon en de match daartussen
- Het meest *leren* toppers van mensen die bewondering afdwingen, omdat zij kunsten vertonen die de toppers zelf nog niet onder de knie hebben. Dit zijn collega's met een langere staat van dienst, waaronder de secretaris
- De omgang met collega's van andere disciplines gaat goed indien en voorzover deze, net als de toppers zelf, bereid en in staat zijn om zich in de beleavingswereld van de ander te begeven. Niet alle andere professionals brengen dit op, waarbij vaak technici, financieel specialisten, en juristen worden genoemd
- Wat betreft managers hebben de toppers een uitgesproken voorkeur voor zogeheten meewerkend voorlieden, mensen die leidinggevende kwaliteiten combineren met relevante inhoudelijke deskundigheid. Zogeheten procesmanagers wijzen zij af
- Toppers ervaren besturen als een totaal andere tak van sport dan beleidsadvisering. Bestuurders beschouwen zij niet als collega's in de normale betekenis van het woord.

Omschrijving van beleidsprofessionaliteit

- Beleidsadviseurs zijn zelfstandige professionals en geen ondergeschikte beleidsondersteuners. Zij maken een eigen afweging wat onder de gegeven omstandigheden (inhoud, tijd, draagvlak, bestuurlijke wensen) het beste is voor stad en land. Pas wanneer het bestuur knopen heeft doorgemaakt leggen zij zich volledig neer bij andersluidende opvattingen. Loyaliteit heeft twee grenzen: professionele geloofwaardigheid en persoonlijke overtuiging.
- Het 'kunstje' van beleidsprofessionals is het produceren van een inhoudelijk krachtig verhaal, dat binnen het denkkader van het zittende bestuurlijke college antwoord geeft op een maatschappelijk probleem. Ontwerpvereisten zijn draagvlak in de samenleving, uitvoerbaarheid, en effectiviteit.
- Omdat probleem, oplossing en aanpak alledrie meerzijdig en meerduidig zijn, is het 'kunstje' bij nader inzien een ware kunst. Die vergt twee dingen. Aan de ene kant nieuwsgierigheid, aan de andere kant sensitiviteit ten opzichte van de

omgeving, d.w.z. maatschappelijke, ambtelijke en politiek-bestuurlijke gevoeligheid.

- Beleidstoppers zijn regisseur van hun eigen werkzaamheden maar verrichten hun werk interactief, steeds in overleg en onder afstemming met belanghebbenden. Zo weten zij inhoud aan de andere ontwerpvereisten te koppelen
- De finale fase, het schrijven/opstellen van het beleidsadvies, vergt afzondering. Dit is een fase die voldoening brengt maar veel energie kost
- Beleidsprofessionals kunnen in vergelijkbare functies elders in het Nederlandse en Vlaamse openbaar bestuur terecht, mits zij affiniteit ervaren (en contact weten te leggen) met de maatschappelijke omgeving in stad of regio
- Toppers menen drie à vier maanden hun functie te kunnen onderbreken zonder dat er kwaliteitsverlies optreedt. Hun persoonlijke professionaliteit hoeft niet te lijden onder een onderbreking die veel langer duurt

Componenten van beleidsprofessionaliteit

- Volgens de toppers zijn *houding en habitus* het belangrijkste. Zaken als enthousiasme, creativiteit en leergierigheid aan de ene kant, en analytisch vermogen, verbeeldingskracht, en een zowel kritische als constructieve benaderingswijze aan de andere kant. Zij zien dit als een bepaald denkniveau dat alleen wordt bereikt indien bepaalde persoonlijke kenmerken bij elkaar komen
- Pure *kennis* is enkel op basaal niveau nodig
- Beleidsadviseurs hebben *vaardigheden* nodig. Bovenal informatievaardigheden en analytische vaardigheden; maar ook communicatieve en sociale vaardigheden. Professioneel beleidswerk is interactief van karakter, en bovendien teamwork. Dat vergt *mensenkennis*
- Zeker zo belangrijk is *ervaring*. Nieuwe uitdagingen en nieuwe leerervaringen brengen je op een hoger plan, en geven je de gelegenheid eerdere meeropbrengsten te verfijnen en te automatiseren
- Een formele *beroepsethiek* wordt niet passend, niet nodig, niet nuttig geoordeeld. De maatschappelijk gangbare morele normen en algemene normen van professionaliteit ("integer, open, transparant, verantwoordingsbereid en verantwoordingsbewust") volstaan

Professioneel groeiproces

- Het professioneel groeiproces wordt ervaren als een natuurlijk ontwikkelingsproces, een continu proces dat soms wat versnellingen en vertragingen kent. Fasen daarin zijn alleen achteraf aan te wijzen. Zijn de basiskennis en basisvaardigheden eenmaal onder de knie, dan is ervaringsleren de motor achter de ontwikkeling
- Nut en noodzaak van formeel onderhoud worden niet ontkend, wel gerelativeerd, ervaring is nu eenmaal belangrijker.

Professionele aanpak in de praktijk

- Beleidsadvisering is een proces waarbij continu de trits inhoud, speelveld en proces (de 'magische driehoek', de 'heilige drie-eenheid') op elkaar worden betrokken
- Dat vergt aan de ene kant een sterk ontwikkeld intellectueel vermogen, aan de andere kant ook vertrouwen in je professionele intuïtie, je ervaringen, automatisen en je invallen. Intellect en intuïtie komen op onvoorspelbare en onverwachte momenten samen. De toppers hebben geleerd daarop voorbereid te zijn, zich daarvoor open te stellen, en dat soort momenten serieus te nemen
- Professionele beleidsadvisering is zowel een *sociaal* proces, van interactie en communicatie, als een *individuele* en *eenzame* activiteit, van nadenken, peinen en 'malen'. Toppers ervaren het als zowel vermoeiend als bevredigend

Inleiding

Het lectoraat Professionaliteit van Beleid is een initiatief van Avans Hogeschool en Gemeente 's-Hertogenbosch. Doel is praktijkrelevant onderzoek te verrichten dat ten goede komt aan zowel de beleidspraktijk van lokale en regionale overheden, als aan hogere beroepsopleidingen die daarop voorbereiden. Het lectoraat wordt gevormd door een wetenschappelijk gekwalificeerde lector en een kenniskring bestaande uit ambtenaren en hbo-docenten bestuurskunde. Allen zijn op basis van deeltijd en tijdelijkheid aan het lectoraat verbonden. Verdere informatie kunt u aantreffen op de website van het lectoraat.¹

Een van de projecten van het lectoraat is onderzoek naar het centrale onderwerp, professionaliteit van beleid. Dit onderzoek is opgezet langs vier sporen:

- *literatuurstudie*, een verkenning van wat wetenschappers onder professionaliteit verstaan, en hoe professionaliteit in andere beroepsgroepen wordt gedefinieerd en gestalte krijgt;
- *lezingenreeks*, een verkenning van hoe vooraanstaande en/of spraakmakende praktijkprofessionals beleidsprofessionaliteit definiëren en concipiëren;
- *hipo-studie*, een verkenning van hoe de meest veelbelovende beleidsadviseurs van de grootste Brabantse overheden aankijken tegen hun vak;
- *topper-studie*, een verkenning van hoe de hoogst aangeschreven beleidsadviseurs van de grootste Brabantse overheden aankijken tegen hun vak.

Dit rapport doet verslag van de *topper-studie*. Het onderzoek is opgezet en uitgevoerd door dr. Arend Geul (lector) en drs. Frans Klarenbeek (lid kenniskring, vh. Gemeente Eindhoven).

Wij danken de geïnterviewden voor hun bereidheid om ons te woord staan, voor de gastvrijheid, en voor de vrijmoedigheid van hun antwoorden. Wij danken de secretarissen van BrabantStad (B5), het stedelijk netwerk van Breda, Eindhoven, Helmond, 's-Hertogenbosch, Tilburg en de provincie Noord-Brabant, voor hun medewerking. Onze dank gaat in het bijzonder uit naar mr. drs. Irma Woestenberg voor haar steun bij de praktische opzet en uitvoering van dit onderzoek.

Het verslag van de topper-studie kent de volgende opbouw:

- doel en aanpak van het onderzoek
- de toppers
- toppers over toppers
- toppers over collega's
- toppers over managers en bestuurders
- toppers over de inhoud van hun professionaliteit
- componenten van beleidsprofessionaliteit
- toppers over het professionele groeiproces
- toppers over wat ze precies doen en hoe ze dat doen

¹ www.avans.nl/smartsite.shtml?id=35922&ch=def

Doel en aanpak van het onderzoek

Wij willen graag weten wat beleidsprofessionaliteit concreet inhoudt. Daartoe hebben we, naast een literatuurstudie (Geul, te verschijnen) en een lezingenreeks, interviews afgenomen met praktijkprofessionals. Wij hebben de secretarissen van de provincie Noord-Brabant en van de vijf grootste gemeenten in deze provincie (Breda, Eindhoven, Helmond, 's-Hertogenbosch, Tilburg) gevraagd ons de naam te noemen van de meest veelbelovende en van hun allerbeste beleidsadviseur. Daarbij is de gemeentesecretaris van de 's-Hertogenbosch als *postiljon d' amour* opgetreden: zij heeft de verbinding gelegd en ons verzoek steun verleend.

Met zowel de afzonderlijke toppers als de individuele talenten is contact opgenomen, en is een afspraak voor een interview gemaakt. Het betreft een *phronetisch interview*. 'Phronetisch' is een term ontleend aan de kennisleer van Aristoteles (4^e eeuw vC), die als eerste heeft gesteld dat praktijk- en ervaringskennis (phronesis) een eigenstandige vorm van kennis is, naast en in onderscheid tot theoretische kennis (episteme) en kennis van vaardigheden en technieken (techné).² Het is in methodisch-technisch opzicht een semi-structureerd interview,³ met als bijzonderheid dat de vragen zijn opgesteld in een interactie tussen een theoretisch onderlegde onderzoeker en een onderzoeker afkomstig uit de praktijk. Ook de interviews zelf zijn afgenomen door dit duo, bestaande uit de lector professionaliteit van beleid, en een lid van de kenniskring met bijna 40 jaar eigen beleidservaring op lokaal niveau. Elke interviewee is geconfronteerd met dezelfde lijst vragen (zie bijlage 1), het interview is integraal opgenomen, uitgeschreven, en ter controle en goedkeuring aan de geïnterviewden voorgelegd.⁴ Voor de interviews was twee uur gereserveerd, de feitelijke duur was gemiddeld ongeveer 2,5 uur.

Dit rapport is een verslag van de interviews met de hoogstaangeschreven beleidsadviseurs, voortaan de (beleids-)toppers genoemd. De secretarissen van provincie en gemeentes hebben wij gevraagd namen te noemen van hun beste beleidsprofessional. De gesprekken hebben plaatsgevonden in de periode oktober 2009-januari 2010. De gesprekspartners is anonimiteit beloofd, reden waarom wij hun namen en de organisatie waar zij werken niet zullen vermelden. De gesprekken begonnen met het doornemen van hun CV (opleiding en werkervaring) en een bespreking van de uitslag van een stijltest die wij hen gevraagd hadden te doen (zie verderop). Daarna is de vragenlijst gevolgd, in de volgorde en in de bewoordingen zoals wij die in de voorbereiding hebben vastgesteld (elke vraag is voorgelezen). De toppers gaven, daarnaar op het laatst gevraagd, aan dat zij het gesprek als volledig hebben ervaren: alle relevante aspecten van beleidsprofessionaliteit waren h.i. voldoende aan de orde geweest. Wij van onze kant hebben de sfeer tijdens de interviews zonder uitzondering ervaren als geïnteresseerd, open, en prettig. Dat werd ook aan de andere kant zo beleefd. Typerend is het antwoord van Terborg: "nou ik ben aardig leeggetrokken. Wat ik ook interessant vind, is die kleurentest. Ik ben wel benieuwd".

² Aristoteles (ca 330vC/2005) *Ethica Nicomachea*, vertaald en toegelicht door Ch. Hupperts en B. Poortman, Budel, boek VI

³ "With semi-structured interviews, the interviewer still has a clear list of issues to be addressed and questions to be answered. However, with the semi-structured interview the interviewer is prepared to be flexible in terms of the order in which topics are considered, and, perhaps more significantly, to let the interviewee develop ideas and speak more widely on the issues raised by the researcher. The answers are open-ended, and there is more emphasis on the interviewee elaborating points of interest" (M. Denscombe (2008³) *The Good Research Guide for small-scale social research project*, Maidenhead/UK, 176); Zie uitgebreid: Gillham, B. (2005) *Research Interviewing. The Range of Techniques*, Maidenhead/UK, Ch. 10

⁴ De aanvullingen en wijzigingen zijn overwegend tekstueel van aard. De schriftelijke versie van het interview beslaat gemiddeld 15 pagina's (Verdana, lettergrootte 9, regelafstand 1).

De toppers

Wie zijn de toppers? Het gezelschap dat wij hebben ontmoet voldoet niet aan het clichébeeld van de ambtenaar. Wij hebben gesproken met twee doctores (en een die een promotie voorbereidt), een deelnemer aan de Olympische Spelen van Barcelona, met iemand die financieel zo zelfstandig is dat hij/zij niet per se om den brode hoeft te werken, en een van de geïnterviewden woont in het buitenland. Tabel 1 biedt nadere gegevens over de respondenten.

Tabel 1. De respondenten in het topper-onderzoek

Schuilnaam ⁵	m/v	leeftijd ⁶	beleids-adviseur ⁷	overheids-dienst ⁸	hoogst genoten vooropleiding ⁹
'Tasman'	m	57	11	17	- wo bestuurskunde
'Timmer'	v	44	4	4	- wo psychologie
'Terborg'	m	43	3	10	- wo technische informatica
'Tolsteeg'	m	39	10	10	- hbo bouwkunde
'Tukker'	m	48	21	21	- wo economische geografie
'Tijssen'	v	42	9	9	- wo bestuurskunde

De doorsnee topper op het gebied van beleidsadvisering blijkt 46 jaar oud, man, heeft bijna 10 jaar beleidsadvieservaring, en is 12 jaar in dienst bij overheden, verder is hij opgeleid op wo-niveau, waarbij richting en discipline er niet toe doen. Voordat zij bij de overheid in dienst traden hebben ze, wederom in doorsnee, 9 jaar elders gewerkt, voornamelijk als consultant of onderzoeker.

Wij wilden graag voorafgaand aan elk interview weten wat voor vlees wij, beleidsprofessioneel gesproken, in de kuip hadden. Wij menen dat het kleurengamma van De Caluwé daarvoor een geschikte ingang is. Daarom hebben wij de interviewees gevraagd de corresponderende kleurentest te doen, en ons te rapporteren over de uitkomst. Zij hoefden, conform de bij de test horende aanwijzingen, alleen scores boven de 20 punten aan ons terug te melden. Tabel 2 geeft de uitslag.

Tabel 2. Stijlkenmerken van de toppers (volgens de kleurentest van De Caluwé)

Schuilnaam	Uitslag kleurentest De Caluwé (≥ 20)		
	hoogste score	tweede score	derde score
'Tasman'	Wit (30)	Geel (27)	---
'Timmer'	Wit (25)	Blauw (20) Rood (20)	---
'Terborg'	Wit (25)	Rood (23)	---
'Tolsteeg'	Wit (31)	Groen (25)	Rood (22)
'Tukker'	Wit (33)	Rood (21)	---
'Tijssen'	Wit (27)	Rood (24)	Groen (21)

Het gaat in de visie van De Caluwé om diepgewortelde totalen ('Gestalte') van aannames, opvattingen, voorkeuren, en aanpakken die professionals in hun denken en handelen voorprogrammeren. Dit voorprogrammeren is waarschijnlijk al tijdens opvoeding en scholing voorafgaand aan de tertiaire studie begonnen. Het geeft professionals

⁵ Om redenen van privacy zijn de namen gefingeerd. De namen zijn toegekend op basis van de volgorde waarin de interviews hebben plaatsgevonden.

⁶ in jaren, op moment van interview

⁷ ervaring in jaren

⁸ ervaring in jaren

⁹ afgeronde opleiding

persoonlijkheid en karakter. Er zijn vijf van dergelijke predisposities, die worden aangeduid met kleuren.¹⁰ Dit zijn:

- 'geel': de wereld wordt gezien als een verzameling van actoren, elk met eigen belangen die vaak strijdig zijn met elkaar, en hun onderlinge relaties. De wereld is, in de ruime zin des woords, een en al politiek. Professionals moeten meerderheden en compromissen vormen; dat vergt politieke en diplomatieke competenties. De insteek van de gele beleidsprofessional is die van macht, meerderheid, coalitie en compromis. Een leerstijl die hiermee correspondeert, is die van het opsporen en navolgen van erkende experts en 'best practices'.
- 'rood': de wereld wordt gezien als een geheel van mensen en gemeenschappen, die streven naar prettige onderlinge relaties, naar goede samenwerking, naar saamhorigheid. De wereld bestaat uit gemeenschappen die ook onderling in harmonie willen leven. Professionals dienen de dialoog te organiseren die daarvoor nodig is, en bewaken de ethiek en moraliteit, beschermen de gevoelens, en zorgen aldus voor draagvlak. Harmonie en draagvlak staan centraal in het denken en doen van de rode beleidsprofessional. Een leerstijl die hiermee correspondeert, is die van participatie, communicatie en interactie in 'peer' groepen van gelijkwaardige, gelijkgestemde participanten.
- 'blauw': de wereld bestaat uit problemen, doelen, middelen, tijdspaden, en instrumenten van planning, monitoring en bijsturing. De wereld is één grote PDCA-cyclus. Professionals, ook beleidsprofessionals, zijn, in de ruime zin van dit woord, rationele planners. Een hiermee corresponderende leerstijl is de traditionele schoolse.
- 'wit': de wereld is voortdurend in ontwikkeling, en dat gebeurt grotendeels buiten ons, als individu of organisatie, om. We weten niet wat de oorzaken zijn, en ook niet wat de toekomst ons zal brengen. Wat wij wel kunnen is waarnemen, duiden, interpreteren, betekenis verlenen. Je verzetten heeft geen zin, maar geef je ook niet willoos en gedachteloos over aan de maalstroom van de ontwikkelingen. Die zit ook vol met kansen en mogelijkheden, probeer er steeds het beste van te maken. Professionals faciliteren dat, witte beleidsprofessionals vormen, op hun terrein, geen uitzondering. Zelfsturing, en ontdekkend leren, zijn het kenmerk van de witte leerstijl.
- 'groen': de wereld bestaat uit mensen en organisaties die zelfgedefinieerde waarden nastreven, maar daarin niet, niet altijd, of onvoldoende slagen. Maar: zij kunnen leren. Het leven is een groot leerproces, zij het niet altijd een dat uit zichzelf op gang komt en blijft. Professionals begeleiden die leerprocessen, vanuit de leidende gedachte dat het altijd beter kan, en dat er valt te ontdekken hoe dat dan zou moeten, ook al kost dat inspanningen en soms pijn. Een groene beleidsprofessional is een leraar en coach. Een groene leerstijl is die van practica, rollenspelen, stages en on-the-job-training.

De Caluwé stelt dat professionals met het toenemen van de professionele werkervaring steeds meer 'kleur bekennen', pregnanter worden in hun stijlvoorkeuren, en zich daarvan ook bewuster worden. Het hoeft niet om een enkele kleur te gaan, het kan ook een combinatie van twee dominante kleuren zijn.¹¹

De test die is ontwikkeld is via internet bereikbaar (via www.twynstragudde.nl). De test is geformuleerd voor veranderaars. Wij hebben de benaderde talenten gevraagd om in plaats van 'veranderen' te lezen 'veranderen/verbeteren met behulp van beleid'.

Desgevraagd gaven veruit de meesten te kennen zichzelf in testuitslag te herkennen. De respondenten in ons onderzoek vertonen dezelfde kleurencombinatie: wit en rood.¹² Wij interpreteren dit als volgt. Brabantse beleidstoppers zijn er bovenal van doordrongen dat hun bijdrage zeer bescheiden is in het grote spel van krachten en machten dat het verloop van processen en dossiers bepaalt. Op hen lijkt de historische uitspraak van De Talleyrand van toepassing dat "de ware staatsman het onvermijdelijke vroegtijdig herkent, het niet al te zeer bestrijdt. Om het vervolgens te bevorderen". Daarnaast zijn zij sterk gericht op de mensen en gemeenschappen in hun professionele omgeving, in gemeente- en provinciehuis, en daarbuiten, stad en land van Brabant. Geel en blauw zijn de stijlen die het minst voorkomen. Kennelijk laten onze beleidstoppers zich niet primair leiden door machtsoverwegingen of door klassiek-rationele inhoudelijke analyses.

¹⁰ Zie De Caluwé/Vermaak, 2006³ en www.twynstragudde.nl

¹¹ De Caluwé/Vermaak 2006, 444

¹² met uitzondering van 'Tasman'

Toppers over toppers

Beschouwen de toppers zichzelf ook als zodanig? Waaraan herkennen zij zelf toppers op het gebied van beleidsprofessionaliteit? Kunnen zij vertellen hoe buitenstaanders toppers kunnen herkennen? En, ter contrast, waardoor onderscheiden zich het tegendeel van toppers, de slechtpresterende professionals? Via deze vragen proberen wij vat te krijgen op het fenomeen van excellente beleidsprofessionals.

Er is eigenlijk geen enkele respondent die zichzelf beschouwt als *de* topper op beleidsgebied in zijn of haar organisatie. Tegelijk zeggen zij wel te begrijpen waarom hun naam aan ons is genoemd. Zij hebben eerder signalen gekregen dat zij goed werk afleveren. "Ik zeg in bescheidenheid 'ik merk wel dat mijn bijdrage gewaardeerd wordt'", in de woorden van de oudste geïnterviewde. Een topper, zo luidt een brede consensus, kenmerkt zich door een aantal kwaliteiten. Zij het dat sommigen af en toe wat meer nadruk dan anderen legt op een of enkele van deze kwaliteiten, maar de nadruk kent geen opvallende patronen. Wij presenteren ze daarom hier in willekeurige volgorde. Beleidstoppers zijn, om te beginnen, *analytisch sterk*. Zoals Tasman zegt zowel "horizontaal en verticaal", d.w.z. zij kunnen zowel hoofd- en bijzaken onderscheiden en verbanden zien. Verder zijn beleidstoppers *creatief*. Zij wijzen op het bestaan van "tradities", "het voor de hand liggende wat iedereen roept", en "vastgeroeste" patronen, denk- en werkwijzen. Die willen zij niet automatisch volgen, en die verlaten ze als zij dat beter oordelen. Vergeleken bij wat lokaal gebruikelijk is, vinden zij, komen ze met originele, vernieuwende, soms rondt verrassende ideeën. Dat kan zowel betrekking hebben op de analyse, de inhoud (van probleemdefinitie en oplossing), als de aanpak. Tasman zag een collega een nota produceren en die in een envelop stoppen om voor commentaar rond te sturen. Dat kun je ook anders aanpakken, heeft hij deze collega geadviseerd: "Natuurlijk krijg je reacties, maar de helft is uit beleefdheid. (...) Je hebt een heel duidelijk verhaal geschreven en waarom organiseren we niet een soort feestmiddag rond dit thema. Je kunt uitrekenen wanneer het college zegt 'dit gaan we verdedigen', en dan gaan we (vlak van te voren) een fietstocht organiseren langs al die inspirerende plekken en daar wordt het concept gepresenteerd. Ik vind dat het veel inspirerender werkt: ze zien elkaar, ze zien de werkvloer aan de slag. Ik vind creativiteit in het proces erg belangrijk". Tukker signaleert in zijn omgeving dat vaak weer eens de bekende, politiek-correcte en landelijk gebruikelijke brede aanpak wordt voorgesteld, terwijl lokaal de problematiek zich duidelijk toespitst op een heel specifiek aspect. "Wat is het probleem, en wat levert het op? (...) Toen zei ik 'zou het niet verstandiger zijn om in plaats van het kamerbrede tapijt uit te rollen dat je je daarop focust'? Dan kom je tot een hele interessante denkwijze, want dan ga je kijken hoe zit het met (dat probleemaspect)? (...) (Soms) gebeuren een aantal dingen automatisch omdat iemand iets roept, en dat lijkt dan logisch maar op het moment dat je doordent, is dat dan wel zo?". Naast analytisch vermogen en creativiteit is ook van belang dat beleidsprofessionals *politiek-maatschappelijk heel sensitief* zijn. Wat leeft er in college en raad, wat zijn daar de favoriete en gevoelige punten, en hoe zit het, op al diezelfde punten, in stad en straat? Je kunt wel een heel knappe analyse maken, en een fantastische oplossing verzinnen, maar politiek en publiek moeten er zich wel in kunnen vinden. Ten slotte is er de paradoxale combinatie van *flexibiliteit en standvastigheid*. Tolsteeg: "Uiteraard moet je wel een tijdje proberen te blijven bij je visie. Ik benader een probleem en dan kom ik tot één probleemstelling en niet tot vijf en dan kom ik met één oplossing. Alleen op het moment dat ik het ga uitwerken en ik ondervind dat mensen mij beïnvloeden, dan kan het zijn dat ik zeg van 'hè, dit is een andere manier van het probleem en dan kan ik dat bijstellen, dat gaat erg snel op het gevoel (...) Ik weet altijd meerdere routes te vinden om een oplossing te zoeken". Of zoals Tijssen zegt: "standvastig in je adviezen maar niet drammerig in je argumenten". Op echt inhoudelijke argumenten moet je blijven hameren, harde feiten zijn nu eenmaal harde feiten, maar je moet openstaan voor argumenten van anderen. Je moet, legt zij uit, "een bepaalde flexibiliteit vinden waarmee de inhoud recht wordt gedaan maar ook dat de bestuurder niet klem komt te zitten", en dat vergt dat je de kunst beheerst "om te achterhalen waarom een bestuurder het niet wil, want dan kan je het ook anders doen". Collega's die aan deze vereisten voldoen, daar werken de geïnterviewden graag mee, die vinden ze interessant en relevant, en die vertrouwen ze. Of collega's daar aan voldoen, kun je niet meteen zien. Dat moet blijken. "Natuurlijk oordeel ik de eerste keer", zegt Tolsteeg, "maar of iemand een topper is dat beoordeel ik pas na een paar keer. Dat moet ik observeren in de keren dat ik iemand zie".

En hoe zit het met collega's die niet of slecht presteren? Wij hebben de vraag gesteld vanuit het idee dat als iemand ons kan vertellen waar het zuiden ligt, we automatisch ook komen te weten waar het noorden is. De twee dames in onze ronde gaven een onverwacht antwoord. Zij menen namelijk die niet te kennen. Tijssen: "Slecht, ik heb moeite met die term, meer 'anders presteren'. Ik denk dat niet iedereen iets van een adviseur in zich heeft maar die kan dan andere dingen weer heel goed". De mannen hebben echter uitgesproken opvattingen: onvoldoende kwaliteit, geringe productiviteit, 9-tot-5 mentaliteit, vluchtgedrag, gemakzuchtig, komen hun afspraken niet na. Tolsteeg: "het meest slechte vind ik mensen die alleen maar bezig zijn met de oplossing, en het probleem uit het oog verloren zijn, laat staan er over nadenken dat er nog een route is". Terborg onderscheidt nog een aparte, andere categorie: de pronkheren, "de mensen die zichzelf geweldig vinden maar zichzelf niet waarmaken, een beeld van zichzelf hebben en als je daar goed naar gaat kijken dan blijkt dat ze zichzelf profileren met andermans veren". Geen van de interviewees spreekt slecht presterende collega's aan op hun ondermaatse prestaties, zonde van de energie, die laten ze links liggen of maken ze onschadelijk door ze ongevaarlijke klussen toe te spelen. Terborg: "meestal probeer je ze een plek te geven waar je niet veel last van ze hebt en waar ze weinig kwaad kunnen doen en toch het gevoel hebben dat ze een zinnige bijdrage leveren. Dat is niet altijd de meest elegante manier. En soms zeg ik ook dat ik het beu ben, alleen dat past niet in de cultuur van deze organisatie".

Toppers over collega's

Met wie praat je veel over je werk, en waarover gaat het dan, wilden we weten, en van wie leer je het meest? Hoe gaat het contact met professionals van andere disciplines?

Toppers praten met twee categorieën mensen in hun omgeving over hun werk. Met partner en vrienden praten zij in *algemene termen* over hun werk, hun projecten, hun rol, ervaringen en gevoelens daarbij. Althans, voorzover zij ook in een overheids- of beleidsomgeving werken. Met collega's spreken gaan zij meer de *inhoudelijke diepte* in. Tasman: "Ik moet collega's bovenaan zetten (...) collega's die (net als ik, ag/fk) een directe rol hebben tussen het ambtelijke en politieke in. (...) Het zijn vragen en bijdragen (waarover wij praten, ag/fk) die jou een stapje verder kunnen brengen of die ander, en ze zijn dus heel functioneel en natuurlijk zijn ze ook terugkijkend, dat had anders gemoeten of een waardeoordeel, wat iemand goed heeft gedaan". Terborg heeft het ook gevonden bij collega's buitenshuis, bij "collega's uit Leeuwarden en Zaanstad waarbij de klik er gewoon is en je vanuit dezelfde normen en waarden en vanuit dezelfde beelden kunt redeneren".

Leren doen toppers vooral van collega's die door hun werk *bewondering* afdwingen. En, voegt Tolsteeg toe, zolang de bewondering duurt: "op een gegeven moment is het op, dan is de nieuwigheid eraf, dan is er voor mij weer ruimte voor ontvankelijkheid van andere mensen". Dat kan iedereen zijn die vergelijkbaar werk doet, of heeft gedaan en nu zijn/haar ervaringen deelt. Zoals de secretaris (Tasman, Tukker, Tjsssen) en directeurs van andere diensten (Tukker).

Hoe soepel de contacten gaan met collega's uit een andere discipline, hangt vooral af van de personen in kwestie en of het daarmee klikt. Moeilijk is het met collega's die gewoon of geneigd zijn zich op te sluiten in hun eigen vakinhoudelijke professionaliteit, zoals technici en de financiële en juridische professionals. Die "gaan voor de gemakkelijke oplossing, en (...) die snelle oplossing niet dooranalyseren. 'Zo hebben we het geleerd en zo is het'" (Tukker). Terborg legt uit dat zo'n contact "een soort vervreemdende ervaring" is. "Dus dan houdt je je verhaal daar, daar reageren ze op en dan begrijp je ze niet. Ik heb dan geen idee wat ze zeggen en dan probeer je antwoord te geven en dan begrijpen zij mij niet, want ik geef een heel ander antwoord. (...) Zo zie je de werelden botsen en ze hebben ieder vanuit hun eigen perspectief het grootste gelijk van de wereld, alleen het verstaat elkaar heel slecht en ik heb dat met controllers en af en toe met juristen. Dus het gaat beter wanneer andere professionals ook de bereidheid en het vermogen hebben om af en toe in mijn belevingswereld te stappen, dat maakt het ook voor mij wat makkelijker om ook in hun belevingswereld te stappen en dat zijn ook de mensen waarmee ik het uitstekend kan vinden. Die snappen dat ieder zijn verantwoordelijkheden heeft, maar willen wel meedenken om een win-winsituatie te creëren".

Toppers over managers en bestuurders, en over autonomie en loyaliteit

De laatste jaren is er nogal wat aandacht geweest voor de verhouding tussen professionals en managers. Daarbij wordt vaak, o.a. in de bewegingen BON en Beroeps(z)eer, een tegenstelling of conflict geschetst.¹³ Managers zouden professionals 'knechten' en 'kooien', met schadelijke gevolgen voor de mensen in kwestie en de kwaliteit van hun werkzaamheden, en uiteindelijk voor de cliënten en de samenleving als geheel. Hoe ervaren de toppers hun managers, aan welk type geven zij de voorkeur, en hoe zit het met hun professionele autonomie? Wij hebben in onze vragen een onderscheid gemaakt tussen ambtelijke bazen en politieke bestuurders.

Wat betreft management en leidinggevendens sluiten de opvattingen van de toppers aan bij die over collega's. Managers en leidinggevendens moeten meerwaarde hebben voor de afdeling en de organisatie. Terborg noemt er twee, het 'boegbeeld' dat met gezag naar buiten kan treden, en de 'voorbeeldrol' die met gezag op de eigen mensen binnenin kan toetreden. Het type 'meewerkend voorman' heeft de voorkeur, die begrijpen immers waar het over gaat en kunnen beoordelen of mensen effectief zijn en de goede dingen doen. De procesmanager, de "manager zonder inhoud, wat toch een beetje modieus is geweest en op sommige plekken nog steeds is, bijvoorbeeld bij het Rijk, korte doorstroomtijden" (Terborg) is het type dat men nadrukkelijk afwijst.

Worden managers en leidinggevendens door de toppers nog als collega's gezien en als professionals, dit geldt niet voor bestuurders. "Ik ervaar het als een aparte tak van sport" (Terborg). Tijssen: "Je hebt altijd wel een moment van hoe is het mogelijk, maar aan de andere kant heb ik enorm veel respect voor het werk wat ze doen". Tolsteeg noemt het "een gave. Dat kun je niet leren, dat heb je. Alles kan je leren, maar een bestuurder heeft een gave. Omdat besturen in feite toch een weging maken is en dan kiezen. Dat is voor mij bestuur, kiezen en dan ervoor gaan".

"De tijd dat ambtenaren zonder nadenken alles uitvoeren", is voorbij, "ambtenaren hebben ook hun eigen verantwoordelijkheid en een eigen mening", antwoordt Tasman op onze vraag naar professionele autonomie, "die hebben ze, en die hebben ze afgedwongen op een natuurlijke wijze. Ik heb hem in ieder geval in ruime mate. (...) Zij (bestuurders en management, ag/fk) weten dat als ik iets heb gezegd, dat het kan of juist niet of anders moet, dan zit het goed". De anderen laten soortgelijke geluiden horen. Het is geen persoonlijke vrijheid, en is ook niet onbegrensd, grenzen liggen bij "de tijd en het draagvlak en dat soort zaken" (Terborg). We zijn professionals, geen "beleidsondersteuners", in de met trots uitgesproken woorden van Timmer. De vraag is voor hen veeleer hoe daar invulling aan te geven. Tijssen laat zich leiden door haar eigen inhoudelijke deskundigheid, de argumenten schrijven het advies. In de versie voor de bestuurder voegt zij een schets toe bij wie waar welke weerstand is te verwachten, en wat en waar de bestuurlijke risico's zijn. "Soms zit de weerstand in de stad en soms in de raad. Dan schets ik die weerstand en de risico's voor de bestuurder. (Wij: en dat verdwijnt weer in de finale adviezen?) Ja, want de raad hoeft dat niet te weten". Timmer ontwikkelt meerdere opties in het voortraject en laat aan de wethouder welke moet worden uitgewerkt. Tolsteeg maakt bij voorkeur twee gelijkwaardige scenario's. Gelijkwaardigheid impliceert dat ambtenaren niet voor de een of ander kunnen en mógen kiezen. Hij schetst wel zoveel mogelijk de consequenties. "Als jullie daarvoor kiezen dan zijn dit en dit de consequenties en die moet je dan maar nemen. (...) Dus ik durf wel te zeggen wat de consequenties zijn van bepaald beleid (...) en ook: dit is niet de oplossing voor het probleem waar jullie mij voor aangesteld hebben".

De keerzijde van ambtelijke vrijheid is ambtelijke loyaliteit. "Je krijgt de ruimte om het niet eens te zijn met de bestuurder. Als het besluit is genomen, dan moet je dat niet meer doen. Dat is ook een stukje ethiek". Maar, vervolgt Tasman, "die heeft grenzen", namelijk

¹³ "2. Directie- en beheersfuncties mogen niet exuberant beloond worden en moeten primair worden vervuld door mensen met onderwijservaring, die bij voorkeur naast hun bestuurs- of beheerswerkzaamheden zelf onderwijs verzorgen. Zeggenschap over de inrichting van het onderwijs binnen de instituten moet liggen bij leraren en docenten" (<http://beteronderwijsnederland.net>). "Het niet naar behoren je vak kunnen uitoefenen, is een van de ergste frustraties die er bestaan. Willen we al die onnodige belemmeringen wegwerken, dan zullen we dat zelf moeten doen" (<http://beroepseer.nl/overons/>).

professionele geloofwaardigheid en persoonlijke overtuiging. Je kunt niet eerst een beleidslijn uitdragen en daarna het diametraal tegenovergestelde, zoals je ook niet moet beginnen aan projecten die strijdig zijn met diepe persoonlijke overtuigingen. Leg het voor, leg het uit, en zie om naar een functie elders, in of buiten de huidige organisatie.

Toppers over de inhoud van hun professionaliteit

Hoe omschrijven de toppers zelf hun vakgebied? Wat is het specifieke, de kern, het centrale kunstje: bij artsen is dat een diagnose stellen en een adequate therapie/behandeling voorschrijven, wat is het equivalent hiervan voor beleidsprofessionals? Kun je zonder problemen overstappen naar andere organisaties om daar vergelijkbaar werk te verrichten? Wat maakt mensen bij uitstek geschikt voor het werk als beleidsprofessional? Met deze vragen proberen wij vat te krijgen op hoe de 'oude rotten' zelf tegen hun vak aankijken.

Vrijwel iedereen associeert beleidsprofessionaliteit met de productie van strategische beleidsadviezen. Wij zijn, zoals een van hen het formuleert, "de denk- en schrijfarm van de wethouders en de burgemeester" (Terborg). Er is een maatschappelijk probleem dat bestuurlijke aandacht behoeft, en college en raad hebben behoefte aan voorstellen waarmee zij dat probleem het hoofd kunnen bieden, en waarmee zij kunnen instemmen; ontwerpvereisten zijn draagvlak in de samenleving, uitvoerbaarheid, en effectiviteit. In de woorden van Terborg gaat het om het maken van "een stevig verkoopbaar verhaal dat een echt probleem oplost", "een consistent, begrijpelijk verhaal dat een heldere opbouw kent". Tolsteeg legt uit wat dit inhoudt en waarom het gecompliceerd werk is. Het gaat om het beantwoorden van een drietal ogenschijnlijk eenvoudige vragen: a) wat is het probleem, b) waar moet het naartoe, wat is de oplossing, en c) hoe kom je van a naar b? Beantwoording is lastig omdat er nimmer evidente antwoorden bestaan. Dit is het logische gevolg van de maatschappelijke en politieke pluriformiteit. Probleem, oplossing en aanpak zijn alledrie meerzijdig en meerduidelig. "Dat is iets wat je kunt leren, om een probleem vanuit meerdere kanten te bekijken. En realiseer je dat jouw realiteit niet de realiteit van de ander hoeft te zijn", drukt Timmer ons op het hart. Beleid vergt het maken van slimme keuzes. Een goed beleidsadvies bevat een keuze die alle betrokkenen overtuigt. Terborg en Tukker noemen dit het "verkopen" van het advies. Laatstgenoemde heeft zich een professionele jeugdervaring goed in de oren geknoopt. Hij had een van zijn eerste adviezen geproduceerd: "Ik zal nooit vergeten dat een van die directeuren tegen mijn directeur zei 'je kan er nooit op tegen zijn'. Ik snapte het niet goed. Naderhand werd het duidelijk. Hij zei 'ja, jij brengt het zo dat ik niet eens een andere kant op durfde te denken'." Een goed beleidsadvies, met andere woorden, verkoopt zichzelf. Hoe produceer je zo'n verhaal? Dat vergt twee dingen. Aan de ene kant nieuwsgierigheid, aan de andere kant sensitiviteit ten opzichte van de omgeving, maatschappelijke, ambtelijke en politiek-bestuurlijke gevoeligheid. Met deze openheid, deze niet-vooringenomenheid, ga je te werk. Daarin word je geconfronteerd met de 'heilige drieenheid', de 'magische driehoek', van beleidsadvisering: inhoud, speelveld en proces. In elke fase van het proces, van probleemformulering tot en met de advisering aan de politiek ("het verkopen van beleid naar het college en externe belanghebbenden" in de woorden van Terborg), gaat het om "het verbinden van inhoudelijke kennis aan de kennis van het speelveld, van het netwerk van stakeholders, aan kennis van beleidsprocessen" (Tasman). Dat doe je het best, aldus Terborg, door je ideeën van meet af aan te ontwikkelen "samen met de belanghebbenden", "draagvlak krijg je vaak cadeau als je dat op die manier doet", "op dit niveau zitten geen solistische functies". Je kunt niet zonder je eigen beeld, zonder dat heb je niet eens een gespreksbasis, maar bewaar je sensitiviteit en openheid, en stel je beeld bij als de input en de informatie daar naar is. Gaandeweg zul je zo vaststellen, verzekert Terborg, wat de "betonnen kern" is van de problematiek. Is voor hem overleg een strategie, voor anderen is het soms louter tactiek. "Ik ben een boef en word ook weleens een tovenaars genoemd", bekent Tolsteeg, "waar ik soms brainstormend van a naar b kom, kan het de andere keer lijken of dat brainstormend gaat maar dan zit ik die persoon gewoon voor de gek te houden, want ik heb allang uitgemaakt waar ik uit wil komen". Pas in de allerlaatste fase van de productie trek je je terug en schrijf je het verhaal. Dat moment breekt aan als er een verzadigingspunt is bereikt, als je ervaart dat je genoeg informatie hebt, of als de afgesproken deadline in zicht komt. Dan is het een kwestie van gefocust, geconcentreerd buffelen, thuis vaak, desnoods ook in de avonduren en het weekend. Het pieken móet "om 'hier bovenin' alles op scherp te zetten en omdat het dan moet, omdat je dan moet presteren" maar het mag niet te lang duren, "je moet het ook niet permanent hebben want dat is dodelijk vermoeiend" (Terborg).

Beheers je het kunstje, dan kun je overal elders in het Nederlandse openbaar bestuur terecht, luidt de eensgezinde mening, "maar er zit wel een hele vette maar aan (nl.) het

contact met de samenleving" (Tasman): je moet de stad en het veld kennen. Ook in Vlaanderen zien onze gesprekspartners zich wel slagen, zij het dat de andere regelingen, gebruiken en verhoudingen aldaar wel een extra handicap vormen. Kunnen is overigens iets anders dan willen, voegen een aantal toppers ongevraagd toe. "Ik ben gewoon een boerenzoon en voel me hier op mijn gemak. (Wij: dus Amsterdam ...?) Het werk zou voor mij geen probleem zijn, maar voor mij als persoon wel", licht Tolsteeg toe.

Wat maakt mensen geschikt voor dit werk? Het antwoord: passie. "Passie, persoonlijkheid, houding: dáár zijn de mensen in en de stad en die wil je verder helpen" (Tukker). "Het werk wat ik doe, dat is geen baan, werk en privé loopt heel erg bij mij over", want "de overheid is mijn habitat", heeft Terborg ingezien. "Beleid is uiteindelijk als het gaat om maatschappelijke problemen, daar voel ik me het meeste thuis" (Tolsteeg). Het werk in het openbaar bestuur is "gewoon spannend" en uitdagend, verzekert Tasman ons, "goh jongens, waarom komt het nou bij ons op tafel? Het komt bij ons op tafel omdat de samenleving het blijkbaar zelf niet kan. Wij worden nooit geconfronteerd met jeugdsuccessen, wij worden altijd geconfronteerd met jeugdproblemen, en dat geldt in RO of stadsbeheer ook. Dus die filter moet je ervaren en ik denk dat je dat moet leren ontdekken, dat problemen op zich fantastisch zijn, dat je ze moet oplossen, en dat is niet iedereen gegeven". De passie, voor alle duidelijkheid, betreft niet alleen het onderwerp of de thematiek maar voor sommigen ook "het trucje" (Tolsteeg). Zo ook Terborg: "ik ben daar gewoon na twee weken dat (het advies) af is het gewoon ook kwijt. Dus het is wel met druk op dat moment er diep in duiken en je ding doen, en daarna weer loslaten. En dat is, een beetje terugkijkend, (...) de manier van werken" Een zekere passie is dus noodzakelijk, maar is het ook voldoende?

Componenten van beleidsprofessionaliteit

Waaruit bestaat beleidsprofessionaliteit? We hebben de interviewees gevraagd zich nader te expliciteren. Welke kennis, welke inzichten, welke technieken & vaardigheden, en welke ervaring achten zij essentieel of onmisbaar? En wat is hun relatieve betekenis?

Eigenlijk, verwoordt Tukker een reactie bij onze gesprekspartners die we vaker hebben ervaren, is dat niet de goede vraag. "Het zit hem voor mij veel meer in de houding, enthousiasme, creativiteit, en ook in de 'dingen die je door doen leert'-potentie. (...) Het zit hem veel meer in persoonlijke kenmerken dan echt in kennis. Bij mij op de afdeling werkt een stedenbouwkundige, een historicus, een data-analyticus, een ingenieur, dat vind ik niet zo boeiend. Het gaat om een bepaald denkniveau. Als je een academische opleiding hebt gehad en je komt in een beleidsmatige functie terecht, dan gaat het om een bepaalde manier van denken. Je leert niets op de universiteit behalve waar je je kennis vandaan moet halen en je manier van denken".

Kennis is niet zo vreselijk belangrijk, geven de toppers unisono te kennen: "Kennis, dat kan je vrij makkelijk opdoen, inhoudelijke kennis dan. Dus dat hoeft niet groot te zijn en hoeft je niet bij je te hebben" (Timmer). Je hebt voornamelijk kennis op basaal niveau nodig, kennis die "je gewoon uit een leerboek kunt halen" (Tasman). Schrijven en presenteren zijn essentiële vaardigheden, daarover bestaat consensus. Terborg licht toe: de omgeving is "heel erg verbaal en schriftelijk, (...) het komt er toch erg nauw in hoe je dingen formuleert, welke toon en sfeer dat ademt en dat is wel de kunst, om je in te leven in het college en een verhaal te maken zoals zij dat gezegd zouden kunnen hebben". Misschien nog wel belangrijker zijn informatievaardigheden en analytische vaardigheden, d.w.z. het vermogen om, in de woorden van Terborg, "in een hele korte tijd, heel geconcentreerd voldoende informatie te krijgen zodat je in staat bent om een verhaal te schrijven waarvan je zelf begrijpt wat er staat, waar geen punten inzitten die je niet kunt uitleggen, dus niet 'knippen en plakken' maar beheerst opschrijven". "Ben je in staat om andere mensen te vragen wat je wilt weten? Ik vind het knap om op een indirecte manier het antwoord via vragen stellen te achterhalen" vult Tolsteeg aan. Maar dat is niet het enige wat je moet kunnen wat betreft je omgeving, je moet natuurlijk ook oog hebben voor macht en invloed, voor het krachtenveld, kortom, in de woorden van opnieuw Terborg, "het is heel belangrijk dat je kan denken in macht en invloed".

Misschien het allerbelangrijkst is ervaring. "Mensenkennis", zet Tolsteeg uiteen, en werkervaring, "steeds opnieuw doen en met wat meer ervaring gaat dat makkelijker. Maar niet dat je sneller een probleem kan detecteren of oplossen want dat kan weleens heel ingewikkeld zijn". Ervaring betekent overigens niet routine, waarschuwt hij, integendeel, "dan ga ik de lat voor mezelf hoger leggen. Ik hou er niet zo van om op routine te varen, dat vermijd ik. Ik probeer voortdurend mijn creativiteit uit te lokken". Plus, ervaring leert je, en geeft je bovendien het vertrouwen, om af te gaan op je eigen intuïtie; "hoe snel weet je iets om het in de groep te gooien en er een nieuwe swing aan te geven. Dat heeft met ervaring te maken, hoe snel doe je dat". Terborg beschrijft heel beeldend en indringend de verbreding en verdieping die ervaring oplevert. Hij gebruikt het beeld van een gordijn dat je gewaar wordt als je langere tijd bepaalde werkzaamheden doet: "dan schuif je het gordijn weg en dan zie je een andere wereld. (In het begin) kende ik de gemeente alleen nog maar van de rijen op het stadskantoor waar je je paspoort moet krijgen. En dan ga je voor zo'n gemeente werken en dan heb je het gevoel dat er een gordijn voor je weggeschoven wordt en hoe die dingen allemaal werken. En dan ga je voor de gemeente (waar ik nu ben) werken en op een gegeven moment krijg je kennis bij dat verhaal en dan kijk je af en toe in de keuken bij de wethouders. Nou het lijkt of er een gordijn wordt weggeschoven waarbij je denkt 'jee gaat dat zo!'. En ik zit nu op de plek waar ik iedere week in de B&W-kamer mag zitten en de besluitvorming mag doen. Nou in het begin, de eerste maanden, kwam ik met zo'n hoofd van 'oh werkt dat zo!' Alsof er weer een gordijn werd weggeschoven, het werkt iedere keer anders. Als dan je dacht dat (je wist hoe) het zou werken, en dat ervaar je alleen maar doordat je er gewoon met je poten in de modder tussenzit, en dat merk ik ook keer op keer weer, dat je dat inzicht hebt van 'oh werkt dat zo!', en dan ga je met terugwerkende kracht dingen begrijpen die toentertijd onbegrijpbaar waren. En goed, ik moet zeggen, het aardige van de manier waarop ik tot nu toe heb gewerkt, is dat ik iedere keer dacht 'nu snap ik wel hoe het werkt', en dan kom je weer op een andere plek en dan heb ik géén idee!".

Overigens is beleidswerk wel *teamwork*, drukt de oudste topper graag ons op het hart. "Wij hebben zes adviseurs waarbij de één andere kwaliteiten heeft dan de ander en dat moet je kunnen zien en de wil moet er ook zijn om dat in te zetten (...) Als je zegt wat is nou het wezen van de echte beleidsprofessional dan kun je zeggen wat is vervolgens kenmerkend aan het team van beleidsprofessionals? (...) Het zijn niet allemaal scorende spitsen. En wij hebben inderdaad wel in onze organisatie ook wel van die pennenlikkers. Van die mensen die, jezusmina, die zien er echt uit als ieders vooroordeel, maar ze zijn zo waardevol! Ze zijn goed in hun vak en zitten dan ook op de goede post, want die moet je dus niet naar een dampend zaaltje sturen, laat hun maar lekker het onderzoekswerk doen en dat kristalheler wegleggen!"

En hoe zit het met de beroepsethiek, vroegen wij onze gesprekspartners. Andere beroepsgroepen, artsen voorop (maar bijvoorbeeld ook sinds kort de jeugdzorg), hebben een geformaliseerde beroepsethiek. Daarin leggen professionals vast wat de norm is voor goed professioneel werk, en daarop kunnen zij door de buitenwacht worden aangesproken, ook formeel-juridisch. Het onderwerp leeft niet echt bij de beleidstoppers, zo kunnen wij de reacties het beste samenvatten. In antwoord op onze vraag wordt enkele keren gewezen op kernwaarden die op de site van de werkgevende organisatie te vinden zouden zijn maar die geen van de respondenten compleet en met enige uitleg kon weergeven. Of er wordt wat lacherig over gedaan. Tukker bijv. antwoordt "ik kom uit Limburg en ben volstrekt gewetenloos en onwetend". En Tolsteeg "ik ben alles behalve ethisch, ik ben een boef", om even later subtiel te laten weten "ben wel integer maar niet altijd ethisch". Integer, open, transparant, verantwoordingsbereid en verantwoordingsbewust, dit zijn de termen waarmee de beleidsprofessionals hun waarden en normen omschrijven. Maar zij bedoelen er hun eigen morele stelsel mee, waarmee zij persoonlijk hun beroep en functie uitoefenen. Slechts een enkeling begint over normen die bij de professie horen. Zij stellen de vraag aan de orde wat een bestuurder wel van een ambtelijke beleidsadviseur mag verlangen, en wat niet. Timmer verwoordt de strikte opvatting: je doet je werk open en integer, en je schrijft op wat daarvan het resultaat is, daarom moet je niet toegeven als gevraagd wordt om het "anders (op te schrijven) dan er uitkomt. Daar heb je duidelijk wel een professionaliteit en ethiek, dat je dat niet doet. Dan ben je niet meer onafhankelijk en meer een beleidsondersteuner dan een professional". Terborg trekt de grenzen ruimer. "Op het moment dat het bestuur iets ongelooflijks stoms gaat doen, hoe ver ga je daar als ambtenaar in om ze daarvoor te behoeden? Ik stel voor mezelf de grens van als ik hem alle informatie heb gegeven en alle argumenten uit de kast heb gehaald en hij wil het nog steeds, nou ja dan werken we daar aan mee". Maar hij voegt er onmiddellijk een mits aan toe: "als het niet onethisch en illegaal is en daar ligt dan ook de grens. Ik zal mij niet lenen om een onrechtmatige daad te plegen (of) illegale dingen en immorele dingen".

Toppers over het professionele groeiproces

Professionele ontwikkeling is een groeiproces dat fases kent, zo leggen wij onze gesprekspartners vragenderwijs voor. Ja, er is zeker sprake van een groeiproces, willen de toppers graag uit eigen ervaring bevestigen. Tasman: "Iedereen vindt dat je onderaan moet beginnen met het handwerk en dan ga je geleidelijk aan zowel horizontaal als verticaal verderontwikkelen". Timmer schetst het wat uitgebreider: de studie brengt je de basiskennis en de basisvaardigheden, daarna ontwikkel je je een stuk verder door een combinatie van ervaringsleren en coaching door een mentor, vervolgens kom je verder door te spiegelen met collega's ("functioneel, of toevallig omdat ze bij mij op de gang zitten. Ik zoek ze soms wel op"), gaandeweg word je je eigen mentor. Maar, wordt ons eenstemmig op het hart gedrukt, groeifases zie je alleen achteraf. "Dat is heel geleidelijk gegaan, af en toe kijk ik terug wat ik allemaal heb gedaan, en dingen waar ik tien jaar geleden moeite mee had, dat doe ik nu automatisch. En dan denk ik, dan heb ik toch wat geleerd, maar hoe is dat gebeurd en wanneer?", aldus Tijssen, "het zijn geen aanwijsbare sprongen, het gaat steeds maar door". "Het is een doorlopend proces wat af en toe versneld of geremd wordt", kijkt de oudste van onze respondenten terug, "als daar aanwijsbare dingen voor zijn. Zaken die compleet vast zijn gelopen, waarbij de intuïtie tot je ondergang heeft geleid, dan ga je de keer erna reageren door bewust die stappen te doen. We hebben wel eens dingen gehad die mislukt zijn en dan ga je nadenken en dan krijg je dat feedback mechanisme: waar is het fout gegaan, hoe doe ik het de volgende keer beter?". "Dat", zo gaat hij verder, "is het lerend vermogen wat je hebt. Andersom kan het ook wel versneld worden, als het loopt zoals je hoopt dat het loopt, dat je in die flow verder gaat, dat je op je oordeel kunt vertrouwen, zo van ik wéét dat als ik het zo aanpak dan gaat het goed. Alles overwegend denk ik dat het een natuurlijk ontwikkelingsproces is en niet iets kunstmatig. Op het moment dat je bijvoorbeeld van functie verwisselt, dat het van die momenten zijn waarop het cesuur zichtbaar wordt, nee dat denk ik niet". De meesten zien het als een continu doorlopend proces, dat misschien wel enigszins schoksgewijs kan verlopen, maar doorgaat zolang je er op gezette tijden voor zorgt dat je de uitdagingen krijgt die tot nieuwe leerervaringen gaan leiden. "Ik heb zelf het gevoel dat als ik hetzelfde trucje telkens moet herhalen dan wordt het tijd om weg te gaan", in de woorden van Timmer, "dat is kenmerkend voor toppers, dat zij telkens vernieuwing moeten hebben". Eén van onze beleidstoppers ziet meer een paraboolvorm in de professionele groei, dus een ontwikkeling waarbij je de top passeert of op zeker niveau blijft steken. Tolsteeg denkt zelf dat hij het plafond aan het naderen is: "nu denk ik dat ik in de hoogste versnelling zit in mijn ontwikkeling en ik kijk er ook bijna naar uit dat het wat langzamer gaat worden. Ik merk dat het bij mij steeds sneller gaat, dat is weer onderdeel van het groeiproces, het steeds sneller verwerken van grote hoeveelheden van informatie". Hij gebruikt de metafoor van een snelroterend "tolletje" om zijn vermoedens toe te lichten. Dat tolletje brengt hem nu al af en toe op de grens van uitputting - "dat is mijzelf ook wel aan te zien, dan begint mijn omgeving tegen te sputteren, naast mij, thuis". Hij vermoedt dat de uitputting sneller gaat intreden naarmate je ouder wordt. "(Voor mijzelf) geloof ik dat het zo even blijft. Maar ik heb wel zoiets van als je 40 of 50 bent, er is een tijd dat je jong bent en een tijd dat je ouder wordt en er komt een tijd dat je op de top bent, en dan gaat het weer wat minder worden. (...) Ik heb bijvoorbeeld met een oudere collega de kamer gedeeld, en daar keek in het begin erg tegenop en naarmate ik daar zat dacht ik 'tja, het is toch wel heel erg gebaseerd op wat je tien jaar geleden bedacht hebt'. Dan kom je erachter dat er een einde aan (de professionele groei, AG/FK) zit". Voor Tasman is dat routineuze wel herkenbaar omdat hij het bij anderen heeft zien gebeuren. Zij handhaven de kwaliteit van "vijftien jaar geleden maar jammer genoeg is die kwaliteit niet meer passend bij die taak want die omgeving is veranderd, (...) alles is veranderd maar jij doet hetzelfde, dat zie je wel gebeuren ja, en dan zie je de mensen ook afbranden". In kritische (zelf)reflectie en "een voortdurende dialoog" met je professionele omgeving ligt de remedie tegen vroeg- en voortijdig routineus worden, geeft hij, de oudste ons mee.

Hoe lang kun je zonder schade voor je professionele zelf en je omgeving je werk onderbreken? Het antwoord is zo goed als eensgezind: voor je persoonlijke professionaliteit ligt dat anders dan voor de functie die je uitoefent. Omdat alles in je omgeving voortdurend verandert kun je hooguit drie à vier maanden je functie verlaten. Zoals Terborg het verwoordt: "de wereld ziet er anders uit en de organisatie heeft een manier gevonden om zonder jou ook prima te kunnen functioneren, geen mens is

onmisbaar. Dat vind ik een hele troostende gedachte". Daarentegen zal je persoonlijke professionaliteit, je vakmanschap zoals sommigen dat noemen, er niet zo snel onder lijden. In de woorden van opnieuw Terborg: "Professionaliteit is wat je zelf hebt en wat je in je zelf meeneemt. Als je eens een jaartje gaat zeilen of een cocktailbar in Australië opent, en je komt daarna weer terug op deze plek of een andere plek, dat schat ik in dat je de draad weer oppikt. Dat heeft te maken met de houding en de manier waarop je vraagstukken aanpakt. Het zou dus heel vreemd zijn als je een jaar of twee wat anders gaat doen en als een totaal ander mens terugkwam".

Hoe onderhouden de toppers hun professionaliteit of vakmanschap, en doen ze dit systematisch? Het antwoord dat zij gaven, luidt in de woorden van Timmer: "het onderhoud? Dat pleeg ik niet zoveel (...) Ik zou op dit moment niet weten wat voor cursus dat zou moeten zijn". Terborg legt uit wat waarom niet werkt. "Het is een van mijn goede voornemens voor het komende jaar, om dat vaker te doen. Maar mijn ervaring is dat als je het niet planmatig doet, dan schiet het erbij in. Voor mezelf heb ik een stok achter de deur nodig. Ik heb me een paar jaar terug ingeschreven voor een opleiding bestuurskunde en ik heb niet de motivatie om na een dag werken mezelf op te sluiten in een hokje en in de studieboeken te duiken. Ik heb het tot twee keer toe geprobeerd, en heb geconstateerd dat het er niet in zit, dus dan moet je dat ook niet opzoeken". Eigenlijk, vervolgt hij, vindt het onderhoud plaats door gewoon je werk toegewijd te blijven doen, "daarom zit de kern voor mij in ervaring".

Terborg legt ook uit waarom hij desalniettemin het cursusaanbod blijft volgen: "Maar die masterclass van twee, drie dagen intensief daarmee bezig zijn, dat lukt wel. Dan ben je er even uit, word je ook gedwongen om daarmee bezig te zijn, dat zijn de vormen die mij passen. Maar dat zijn wel vormen waarvoor je tijd moet maken door het jaar heen".

Tolsteeg valt hem bij, "je moet doelgericht een cursus of training volgen, maar soms is het ook handig om even afstand te nemen, twee dagen van de vluchtigheid van de dag weg. Maar het moet wel in lijn zijn met waar je mee bezig bent. (...) Dat moet je durven, om erbuiten te kunnen staan". Bovendien, voegt Tukker toe, input binnenkrijgen via contacten is gewoon ook prettiger dan via de literatuur, reden waarom hij stelselmatig stagiaires van goede opleidingen uitnodigt.

Toppers over wat ze precies doen en hoe ze dat doen

Gesteld, we zouden een CCTV (met geluidsfaciliteit) installeren op de werkplek(ken) van de jonge beleidsprofessional, wat zouden we dan zien en horen? En als we dat ook eens zouden doen binnenin het hoofd van de topper, wat zouden we dan registreren? Dit vonden wij de spannendste vragen, en tevens de belangrijkste, omdat ze van onze hele vragenlijst het dichtst in de buurt komen van professionaliteit-in-actie bij de allerbeste Brabantse beleidsadviseurs.

Eerder is de 'magische driehoek' of 'heilige drie-eenheid' van beleidsadvisering gememoreerd: de trits inhoud, speelveld en proces. Dat zijn de ijkpunten in het werk van onze beleidsadviseurs, daarop is hun kompas stevast gericht. "Constant denk je wat zijn de politieke risico's, wat zijn de stakeholders, welk proces zou het beste passen. Je matcht voortdurend, en dat voortdurende matchen van processen dat is het beleidsproces wat je beschrijft, ondersteunt, wat je probeert vorm te geven enzovoorts" (Tasman). Zonder uitzondering brengen de toppers daarbij een ander trio woorden in het gesprek: ervaring, automatismen, en invallen. "Ik zal het proberen om wat duidelijker te maken via een beeldspraak", probeert Tasman. "Als je autorijdt dan zit je niet bewust naar de verkeersborden te kijken, maar uiteindelijk heb je ze wel gezien (als je) op de plaats van bestemming bent aangekomen. Dat denk ik althans, en als iemand vraagt aan je 'noem nou eens van de laatste kilometer de verkeersborden', dan kun je ze weer niet noemen". Zo gaat het ook ongeveer met beleidsadvisering, vervolgt hij, "voor een deel is dat misschien onbewust door ervaring (terwijl je) dat in het begin dat bewust beschrijft zoals je dat in een opleiding leert (...) net als met een muziekinstrument, als je daarover gaat nadenken dan ga je daar de mist mee in". Ook Timmer meent dat het werk bestaat uit goed nadenken en vertrouwen op invallen. "Op het moment dat het rustig is, bijvoorbeeld in de auto op weg naar huis, dan vallen er automatisch al een aantal dingen op hun plek. Dat herken ik gauw, dat ergens iets achter loert, waar je bewust niet aan gedacht zou kunnen hebben. (...) Het zijn invallen, je zit er niet bewust over na te denken, maar door het onbewust te doen zijn er invallen". Enzo Terborg: "wat bij mij is dat het een beetje op de achtergrond blijft malen, hoe je dingen moet doen. En dat is niet zozeer piekeren maar gewoon, ik merk dat ik best veel bewust en onbewust bezig ben met de zaken die op mijn bord liggen, lastige vraagstukken. (...) Maar ik heb altijd invallen op gekke plekken, waarvan ik constateer: eigenlijk ben ik er wel altijd mee bezig en proberen om manieren te vinden". Tolsteeg beschrijft het aldus: "Ik bedenk altijd de oplossing voor een probleem op een heel ander moment. Dat betekent dat ik nu hier met jullie zit, dan kan het ineens als jullie straks weggaan zijn van 'o, dat is het'. En dan kun je denken wat is dan de trigger geweest bij dit gesprek en dat weet ik niet, maar dat gebeurt mij heel vaak. Het tweede is bij mij heel snel denken en dat doe ik bij dit gesprek ook. Dat gaandeweg denken, en dat zeg ik ook altijd tegen mijn mensen, dan kan het zijn dat ik ineens zeg: 'hou eens vast, dit is het'. Het gaat heel snel in mijn hoofd en er zit heel veel in. Ik combineer ook heel veel. Het is een toltetje dat voortdurend ronddraait en dan is het maar net wat er gebeurt dat het ineens stilstaat". Tukker op zijn beurt gewaagt van "een constante gedachtestroom (...) een probleem van verschillende kanten aan te vliegen, vooruit te denken, oplossingsgericht te denken, denken ook in wie je nodig hebt om je probleem op te lossen, en dat is een soort flipperkast hoeden. (Wij: en dat gaat maar door?) Ja, wordt wel minder, dus in de trein (naar huis) wordt het minder, maar het blijft werken". Ideeën en oplossingen dienen zich geregeld aan in een andere context en op andere momenten dan het officiële werk. Tukker: "Ik loop hard en ik ga weg met driekwart problemen en kom terug met oplossingen die ik daarvoor gevonden heb". De anderen hebben hun eigen activiteiten waarbij invallen zich vroeg of laat aandienen. De een overkomt het als ze uitgebreid staat te koken, een ander bij het hardlopen of het fietsen. Tolsteeg heeft weer andere momenten. "Af en toe sta je onder de douche en dan denk je 'ja! zo moet hij' en dan moet je niet te lang meer douchen want anders ben ik het weer kwijt". Hij heeft ook wel een verklaring waarom het dan gebeurt. "Het moet in ieder geval iets zijn waarbij je niet hoeft na te denken. Activiteiten die je op de automatische piloot doet. Ik kan onkruid uit de tuin halen, dat werkt ook uitstekend (Wij: zou je dat ook instrumenteel kunnen hanteren?) Je kunt het niet afdwingen. Soms schieten ze je binnen, maar het zijn wel momenten van reflectie. Als je bezig bent en je hoeft er niet bij na te denken dan ontstaat er vanzelf ruimte om over dingen na te gaan denken die je bezig houden, dus dan ontstaat die ruimte. (Wij: maar het is niet zo dat als je ergens mee zit dat je dan onkruid gaat verwijderen ...?) Nee, nee, ik vind het wel een aardige suggestie

overigens". Het gaat erom, benadrukt ook Timmer, dat je rust hebt, het kan dus ook gebeuren in het weekend en 's avonds thuis: "dan heb ik ook echt rust, hier (op het werk) heb je de hectiek. Dat zie ik ook niet als straf maar meer als vrijheid". Een enkeling maakt notities van zijn invallen. Terborg: "In mijn telefoon, dat is ook mijn ict-achtergrond. Ik (zelf) heb een heel klein geheugen. (...) Dus ik schrijf alles op, ik maak to-do-lijstjes, ik maak heel veel gebruik van hulpmiddelen, zodat ik het uit mijn hoofd kan halen en het toch niet vergeet. En als ik dat niet doe, dan zou ik wel continu aan het malen en aan het piekeren zijn, van dit moet ik nog doen en dat moet ik niet vergeten, dus met dat opschrijven ontlast ik me eigen, zo van dat kom ik nog wel een keer tegen, dus ik kan het loslaten". Tolsteeg bereikt hetzelfde maar met een andere techniek. "Wat ik dan moet doen, dat heb ik mezelf aangeleerd, dan schrijf ik het op want dan kan ik het loslaten. (Wij: je hebt er een boekje van?) "Nee, meer een lijstje. Ik doe dat 's nachts ook. Dat gebeurt gewoon. Zodra ik wakker word gaat dat tolletje weer aan de gang en pas als die stilstaat dan kan ik weer gaan slapen. (Wij: dus je hebt echt een notitieboekje naast je bed liggen?) Ja, en het licht gaat niet aan, het zijn echt hiëroglyfen. 's Morgens weet ik wel wat er staat en als ik het niet opschrijf ben ik het naderhand kwijt. Ideeën kunnen wel in een boekje staan. Dat schrijf ik dan op het lijstje en aan het einde van de week schrijf ik dat allemaal op in een boek en dan kijk ik er na twee maanden weer eens in, zo van heb ik met al die ideeën iets gedaan en kan ik nog iets gebruiken? (Wij: dus je hebt ergens een boekenplank vol ...?) Nee, die gaan daarna weer weg".

BIJLAGE: topic- en vragenlijst

Opening

1. Welke vragen moeten wij stellen om een goed beeld te krijgen van een topper op het gebied van beleidsprofessionaliteit?

Casus van uw topperprofessionaliteit

2. U heeft inmiddels vele professionele klussen geklaard. Over welke bent u het *meest tevreden*? Wat maakt dat geval zo bijzonder?
 - Doorvragen: is dat tevens de *lastigste* klus die u heeft gedaan?

Herkenning

3. U bent ons genoemd als topper op het gebied van beleidsprofessionaliteit. Zou u *zichzelf* als topperprofessional beoordelen?
 - Doorvragen: welke *aankwijzingen* heeft u daarvoor?
4. Waaraan herkent u *bij anderen* dat u te maken heeft met een topper op het gebied van beleidsprofessionaliteit?
 - Doorvragen 1: evt *rangorde*
 - Doorvragen 2: *hoe snel* merkt u doorgaans of u met een andere topper te maken hebt?
5. Waaraan zouden wij (*als buitenstaanders*) kunnen herkennen of wij te maken hebben met een topper o.h.g.v. b.pr.?

Collega's

6. Onze eigen ervaring is dat je geregeld met anderen over je vak praat, en over klussen of projecten. Wij nemen aan dat dat voor u niet anders is.
 - a) Met wie praat u *het liefst* over uw werk? – Doorvragen: collega's op het werk, vakgenoten elders, managers, partners, kinderen...
 - b) *Waarover* praat u dan? – Doorvragen: over de inhoud, over de aanpak, over de planning, over randvoorwaarden, over problemen die zich voordoen
7. Men zegt wel eens dat een mens nooit te oud is om te leren. Dat geldt, denken wij, zeker ook voor professionals, en mogelijk zelfs voor topperprofessionals. Van wie of wat leert u (nog steeds)?

Karakteristieken van het werk

8. Uw vakgebied is beleidsprofessionaliteit. Daarover twee vragen:
 - a) geef aub in eigen woorden een *typering* van uw vakgebied – doorvragen: op één domein, of meer terreinen, specialist of generalist
 - b) De specialiteit van een arts is het zo snel mogelijk diagnosticeren van een ziekte of aandoening, en het bepalen van de beste behandeling daarvoor. Ook in eigen woorden graag: wat is het *specifieke* van uw vakgebied, wat is de *kern*, 'in welk klusje zijn u en uw collega's nou zo goed'?
9. U bent nu 'hier' werkzaam. Zou u ook bij een andere organisatie hetzelfde werk kunnen verrichten op hetzelfde hoge niveau? – Doorvragen: en bij welke organisaties zou dat *niet* kunnen?
10. Wat maakt mensen *bij uitstek geschikt* voor het werk van beleidsprofessional: een bepaalde opleiding, een bepaalde persoonlijkheid, een bepaalde houding, een bepaalde biografie, een bepaalde ambitie, een bepaalde passie, misschien is er nog wel iets anders ...?

Inhoud van professionaliteit

11. Professionaliteit bestaat uit vier inhoudelijke componenten, denken wij: kennis, inzicht, technieken en vaardigheden, plus professionele ervaring.
 - a) Welke *kennis* is essentieel voor beleidprofessionals? Wat moeten beleidsprofessionals *weten*? – 'Essentieel', d.w.z. onmisbaar, elke keer weer nodig
 - b) Welke *inzichten* zijn essentieel voor beleidprofessionals? Wat moeten beleidsprofessionals *beseffen*, *zich steeds opnieuw realiseren*?
 - c) Welke *technieken & vaardigheden* zijn essentieel voor beleidprofessionals? Wat moeten beleidsprofessionals *kunnen*?

- d) Welke *professionele ervaring* is essentieel voor beleidsprofessionals? Wat moeten beleidsprofessionals *hebben ervaren*?
- 12. Bij veel professies vindt men de *beroepsethiek* heel belangrijk. Om twee redenen. Aan de ene kant biedt de beroepsethiek een omschrijving van de goede uitoefening van het vak, en dus ook van tekortschietende. Aan de andere kant geeft beroepsethiek daarmee ook een omschrijving van wat de buitenwacht, de maatschappij en de klanten of cliënten, wel en niet mogen verwachten – geeft het ook een externe legitimatie.
 - a) Hoe zou zo'n beroepsethiek voor de beleidsprofessionaliteit eruit kunnen zien? Wat zou er volgens u in ieder geval deel van uit moeten maken?
 - b) Zo'n beroepsethiek bestaat er niet in het geval van beleidsprofessionals, althans *niet op papier*. Is die niet nodig? Zou die er alsnog moeten komen; if so, hoe dan?
- 13. Wat gebeurt er eigenlijk als een professional professioneel aan het werk is: praten, lezen, peinzen ...? Kunt u/kun je een schets geven wat u/je zoal doet en wat er zoal door uw/je hoofd gaat?

Groeiproces

- 14. Professionele ontwikkeling is een groeiproces. In die zin lijkt het op volwassenwording: opgroeien, volwassenheid bereiken, rijping. Klopt deze parallel?
- 15. Wat zijn de verschillende *fases* in uw eigen professionele ontwikkeling? Wat markeert de overgang van de ene naar de andere fase?
- 16. Verschil topper en gewone ervaren professional: what makes the difference?
- 17. Volgens bepaalde filosofen is de hoogste fase van menselijke ontwikkeling niet de ouderdom maar de wijsheid. Wijsheid vereist wel de nodige levensjaren, maar je mag het niet omdraaien: levensjaren leiden niet automatisch tot wijsheid. Geldt dit ook voor professionele ontwikkeling?
 - If so, waaraan herkent men 'professionele wijsheid', en wat markeert de overgang van 'vele jaren ervaring' naar die fase van wijsheid?

Onderhoud van b.pr.

- 18. Auto's moeten worden onderhouden, en ook veel professies leggen de aangesloten leden een onderhoudsplicht op. Dat gebeurt dan onder verschillende benamingen zoals 'bijscholing', 'professionalisering' of 'deskundigheidsbevordering'. Zo'n verplichting bestaat niet in het geval van beleidsprofessionals. Toch, zo nemen wij aan, verdient ook b.pr. permanent onderhoud. Hoe doet *ú* dat? – Doorvragen: kennis, inzicht, technieken en vaardigheden, plus professionele ervaring.
- 19. Stel dat u een aantal jaren niet als b.pr. werkzaam zou zijn, kunt u dan terugkeren in uw huidige vak en zonder bezwaar het werk weer oppakken, op hetzelfde hoge prestatieniveau?
 - Hoeveel jaar zou u zich zo'n pauze zonder bezwaar kunnen veroorloven: één, twee, vier ...?

Professional-als-professional

- 20. Onze eigen ervaring is dat je, behalve met collega's, ook geregeld *met jezelf* in gesprek gaat over je vak, en over klussen of projecten. Wij nemen aan dat dat voor u niet anders is, klopt dat?
 - a) Kunt u ons daarover meer vertellen? – Doorvragen: hoe gaat dat in z'n werk? Wanneer en waar? Op het werk, of ook in privétijd, of juist in privétijd? Tijdens de opdracht, of juist vooral achteraf?
 - b) *Waarover* gaat het dan? – Doorvragen: over de inhoud, over de aanpak, over de planning, over randvoorwaarden, over problemen die zich voordoen
 - c) *Leert* u ook van uzelf? Is dat 'bijleren' of is dat 'afleren'?

Professionals en andere disciplines

- 21. U bent beleidsprofessional. In uw werk krijgt u ook met professionals van *andere disciplines* te maken. Wat is er naar uw ervaring nodig om het contact en de communicatie met die andere professionals goed te laten verlopen? – Doorvragen: zijn er disciplines waarmee het contact bijna altijd makkelijk gaat, resp. bijna altijd moeilijk gaat?

22. Een belangrijke andere professionele discipline is het *management*. Wat is er naar uw ervaring nodig om het contact en de communicatie met het management goed te laten verlopen? – Doorvragen: ik heb u net in het algemeen gevraagd naar disciplines waarmee het contact bijna altijd makkelijk resp, moeilijk gaat. Hoe plaatst u het contact met het management in het spectrum makkelijk-moeilijk?
23. Er is een stroming in het maatschappelijk debat die de verhouding tussen professionals en managers ziet als een tegenstelling: managers zouden professionals onderwerpen, knechten, kooien. Hoe kijkt u aan tegen deze voorstelling van zaken?
24. Beschouwt u ook *bestuur en politiek* als aparte professionele discipline?
Indien ja:
 - a) Wat is er naar uw ervaring nodig om het contact en de communicatie met bestuur/politiek goed te laten verlopen
 - b) Hoe plaatst u het contact met politiek/bestuur in het spectrum makkelijk-moeilijk?
25. Een kenmerk van professionaliteit is *professionele autonomie*: huiselijk gezegd een inhoudelijk gebied waar de opvattingen van de beroepsgroep voorrang verdienen. Kunt u zeggen waarvoor dit in ons geval geldt?

Afronding

26. Zijn er nog zaken/onderwerpen waarop u nog wilt terugkomen (wijzigen, aanvullen)?
27. Zijn er vragen die per se nog gesteld moeten worden wat u betreft?
28. Tot slot: Wat vond u van dit interview?