

Jong geleerd ...

Verslag van een onderzoek naar de professionaliteit van veelbelovende beleidsadviseurs (hipo's) bij de provincie en de vijf grootste steden in Noord-Brabant.

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

Arend Geul
Frans Klarenbeek

2 april 2010

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	5
Doel en aanpak van het onderzoek	6
De hipo's	7
Hipo's over hipo's	10
Hipo's over collega's	12
Hipo's over managers en bestuurders	14
Hipo's over de inhoud van hun professionaliteit	16
Componenten van beleidsprofessionaliteit	18
Hipo's over het professionele groeiproces	20
Hipo's over wat ze precies doen en hoe ze dat doen	22
Bijlage	24

Samenvatting

Het onderzoek

- Dit is een verslag van de interviews met de meest veelbelovende praktijkprofessionals van de provincie Noord-Brabant en van de vijf grootste gemeenten in deze provincie (Breda, Eindhoven, Helmond, 's-Hertogenbosch, Tilburg) – hierna hipo's 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 het najaar van 2009.

De onderzochten

- De doorsnee hipo is 32 jaar, vrouw en academisch opgeleid; zij is zeven jaar in overheidsdienst, waarvan drie jaar als beleidsadviseur;
- Hipo's zijn van het plannende of van het politieke type. Ongeacht type zijn zij ervan doordrongen dat hun bijdrage zeer bescheiden is in het grote spel van krachten en machten dat het verloop van processen en dossiers bepaalt;
- De hipo heeft een zakelijke oriëntatie, is op dossiers en processen gericht, en laat zich minder leiden door de mensen in stad en samenleving die daarachter schuilgaan.

Kenmerken van een hipo volgens de hipo's

- Allereerst *prestaties en producten*: wie goed is, levert regelmatig goed werk af, ook en in het bijzonder in teams die op moeilijke (lastige, complexe, mediagevoelige, politiek gevoelige) opdrachten worden gezet;
- In de tweede plaats *houding en instelling*: hipo's onderscheiden zich door beleving, engagement, en betrokkenheid. Hun belangstelling is veel breder dan die van functie en project die ze onder handen hebben, ze onderscheiden zich door overzicht over wat relevant is en visie op de richting waar het naar toe moet, en het zijn 'snelle denkers'. Zij zijn zich bewust van het belang van hun individuele zichtbaarheid te midden van alle overige collega's.

Relevante omgevingsactoren

- Degene met wie de hipo het meest en ook het meest indringend over het eigen werk *praat*, is de partner thuis;
- Het meest *leren* hipo's van zichzelf, van oudere collega's, en van "onze secretaris".

Omschrijving van beleidsprofessionaliteit

- Ambtenaren behoren zich bewust te zijn van hun positie en rol in het grotere geheel, zich neutraal, onpartijdig en onbevooroordeeld op te stellen, en op de achtergrond te blijven. De keuze is immers altijd 'aan de democratie'. Maar om het werk goed te kunnen doen, te zorgen dat iets kwalitatief goed deugt, is vrije denk- en handelingsruimte essentieel;
- Het 'kunstje' van beleidsprofessionals is het produceren van een overtuigend verhaal, opgebouwd met argumenten en informatie uit een veelheid en diversiteit van bronnen, rekening houdend met de pluriformiteit van betrokkenen en hun belangen, en met een scherp oog voor de politiek-bestuurlijke wensen;
- Beleidsprofessionals kunnen in vergelijkbare functies als ze nu bekleden op vele plaatsen aan de slag: bij andere decentrale overheden en bij het rijk, maar hoogstwaarschijnlijk ook bij universiteiten, hogescholen, ziekenhuizen, e.d.;
- Hipo's menen drie à vier maanden hun functie te kunnen onderbreken zonder dat er kwaliteitsverlies optreedt. Een langere absentie leidt gaandeweg tot toenemend kwaliteitsverlies.

Componenten van beleidsprofessionaliteit

- Volgens de hipo's hebben beleidsadviseurs bovenal *vaardigheden* nodig, en *ervaring*. Communicatieve vaardigheden als schrijven en luisteren, analytische en sociale vaardigheden. Hoe ingewikkelder en politiek gevoeliger een opdracht, des te meer ervaring is er nodig;
- Benodigde *kennis*: kennis van het politieke veld, van taak- en rolverdeling binnen de gemeente, van staatsrechtelijke en bestuursrechtelijke posities en verhoudingen, en van trends, nieuwe inzichten op het werkterrein. Met steeds de toevoeging: basaal,

algemeen, in grote lijnen. Overige relevante informatie wordt *ad hoc* geput uit documenten en gesprekken met specialistische collega's;

- Een formele *beroepsethiek* wordt niet passend, niet nodig, niet nuttig geoordeeld.

Professioneel groeiproces

- Jonge beleidsprofessionals leren bovenal door (zelf)reflectie, observatie van collega's, en conversatie;
- Wat betreft nascholing, bijscholing, professionalisering, deskundigheidsbevordering e.d.: algemeen wordt de noodzaak van formeel onderhoud wel onderschreven, maar er wordt geen hoge prioriteit aan toegekend, en weinig tijd voor uitgetrokken.

Professionele aanpak in de praktijk

- Beleidsadvisering is een proces van *individueel* informatie verzamelen, ordenen en nadenken, met collega's overleggen, en vervolgens weer verder nadenken, solo en in overleg. Dit herhaalt zich verschillende keren, totdat er een *eureka-moment* optreedt, en het proces als vanzelf een einde vindt. Professionele beleidsadvisering is *niet* een proces dat gekenmerkt wordt door strakke planning of fasering, een vooraf uitgewerkte doelvoorstelling, en een rationele keuze uit alternatieve gedetailleerde scenario's;
- Professionele beleidsadvisering vindt plaats via de weg van de interne dialoog (peinzen, 'malen') in het brein van de beleidsadviseur. Die vindt altijd en overal plaats, in het werk en zeker ook daarbuiten, tussen 9 en 5 maar ook daarvoor en daarna, doordeweeks en in het weekend. De dialoog houdt niet zomaar op. Hipo's bespoedigen de voortgang van hun denken door een rustige werkomgeving te kiezen, zoals thuiswerken, en het doen van routineklusjes of hardlopen.

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 *hipo-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 hipo-studie kent de volgende opbouw:

- doel een aanpak van het onderzoek
- de hipo's
- hipo's over hipo's
- hipo's over collega's
- hipo's over managers en bestuurders
- hipo's over de inhoud van hun professionaliteit
- componenten van beleidsprofessionaliteit
- hipo's over het professionele groeiproces
- hipo's 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. De regio waarin wij ons onderzoek hebben gedaan ligt nabij het bestuurlijke hart van de EU (150 km van Brussel) en geldt als de meest innovatieve van Nederland.²

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 (techne).³ Het is in methodisch-technisch opzicht een semi-gestructureerd interview,⁴ 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),⁵ het interview is integraal opgenomen, uitgeschreven, en ter controle en goedkeuring aan de geïnterviewden voorgelegd.⁶ 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 meest veelbelovende praktijkprofessionals. Wij zullen voortaan ook de aanduidingen *hipo*, *high potential of talent* voor hen gebruiken. De secretarissen van provincie en gemeentes hebben wij gevraagd namen te noemen, ter oriëntatie hadden wij onze operationalisering van veelbelovend meegegeven: 'een medewerker met drie tot vijf jaar ervaring die het (naar het oordeel van u en uw organisatie) in zich heeft om t.z.t. uit te groeien tot *de topper*'. De gesprekken hebben plaatsgevonden in de periode september-november 2009. 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 talenten 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 Hillen: "Ja, ik vond het erg leuk, dat reflectiemoment, dat je bij bepaalde dingen stil staat".

² Plaats 35 op een ranglijst van 184 regio's in de oude EU-15. Zie: Economische Monitor Zuid-Holland 2009 (www.kennisalliantie.nl)

³ Aristoteles (ca 330vC/2005) *Ethica Nicomachea*, vertaald en toegelicht door Ch. Hupperts en B. Poortman, Budel, boek VI

⁴ "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 projects*, Maidenhead/UK, 176); Zie uitgebreid: Gillham, B., 2005, *Research Interviewing. The Range of Techniques*, Maidenhead/UK, Ch. 10

⁵ De vragenlijst is in twee proefinterviews getest op duidelijkheid en volledigheid (in de ogen van de proefinterviewees)

⁶ Hun 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 hipo's

Tabel 1 geeft enige kenmerken van de hipo's. De doorsnee veelbelovende beleidsadviseur is 32 jaar, vrouw en academisch opgeleid; zij is zeven jaar in overheidsdienst, waarvan 3 als beleidsadviseur. Opvallend is dat allen weliswaar op universitair niveau zijn opgeleid maar in zeer uiteenlopende disciplines en dat de huidige beleidsadviesfunctie steeds is voorafgegaan door een andere functie in overheidsdienst. Maar het meest opvallend is dat zowat alle *high potentials* vrouw zijn.

Tabel 1. De respondenten in het hipo-onderzoek

Schuilnaam ⁷	m/v	leeftijd ⁸	beleids-adviseur ⁹	overheids-dienst ¹⁰	hoogst genoten vooropleiding ¹¹
'Hartog'	v	32	4	6	-WO bestuurskunde (postinitieel) -WO bedrijfscommunicatie
'Hendriks'	m	29	3	3	-WO literatuurwetenschap
'Hillen'	v	32	2	8	-WO algemene economie
'Hommes'	v	36	6	11	-WO civiele techniek
'Hunter'	v	29	1	4	-WO staats- en bestuursrecht
'Hijmans'	v	35	2	11	-WO politicologie

In een paar gesprekken hebben wij dit apart aan de orde gesteld, en het antwoord luidde dat *gender*-verschillen¹² niet relevant zijn voor een professionele invulling van de beleidsadviesfunctie.

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 hipo's (volgens de kleurentest van De Caluwé)

Schuilnaam	Uitslag kleurentest De Caluwé (> 20)		
	hoogste score	tweede score	derde score
'Hartog'	Groen (29)	Wit (27)	---
'Hendriks'	Geel (25)	Blauw (25)	Wit (20)
'Hillen'	Blauw (26)	Geel (25)	Wit (24)
'Hommes'	Blauw (35)	Wit (30)	Geel (20)
'Hunter'	Wit (27)	Rood (26)	---
'Hijmans'	Geel (25)	Groen (20)	---

⁷ Om redenen van privacy zijn de namen gefingeerd. De namen zijn toegekend op basis van de volgorde waarin de interviews hebben plaatsgevonden.

⁸ in jaren, op moment van interview

⁹ ervaring in jaren

¹⁰ ervaring in jaren

¹¹ afgeronde opleiding

¹² "gender staat voor de socio-culturele aspecten van het man- of vrouwzijn" ([http://nl.wikipedia.org/wiki/Gender_\(sekse\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Gender_(sekse)); 01-02-10)

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 persoonlijkheid en karakter. Er zijn vijf van dergelijke predisposities, die worden aangeduid met kleuren.¹³ 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.¹⁴

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 zei de overgrote meerderheid van de respondenten zichzelf in testuitslag te herkennen. Blauw en geel komen blijkens tabel 2 even vaak als dominant stijlkenmerk naar voren, terwijl rood geen enkele keer als zodanig verschijnt. Jonge beleidsadviseurs zijn dus van het plannende of van het politieke type. Wit is echter het meest voorkomende

¹³ Zie De Caluwé/Vermaak, 2006³ en www.twynstragudde.nl

¹⁴ De Caluwé/Vermaak 2006, 444

stijlkenmerk (slechts een van de hipo's rapporteert dit niet terug) gevolgd, wederom, door geel en blauw. Wij interpreteren dit dat zowel het plannende als het politieke type beleidsadviseur ervan is doordrongen dat haar bijdrage zeer bescheiden is in het grote spel van krachten en machten dat het verloop van processen en dossiers bepaalt. Rood en groen komen heel weinig voor in de testuitslagen. Dit wijst erop dat de veelbelovende beleidsadviseur vooral een zakelijke oriëntatie heeft, op dossiers en processen is gericht, en zich veel minder laat leiden door de mensen in stad en samenleving die daarachter schuilgaan.

Hipo's over hipo's

Elke respondent vond het een eer om door de ambtelijke top voor deelname aan ons onderzoek te zijn aangewezen. Eén talent toonde zich in het geheel niet verrast dat haar naam aan ons was doorgegeven, een ander zou zichzelf zeker niet hebben genomineerd. Elk talent echter wist al dat hun omgeving hen goed vond. De uitverkiezing tot *de hipo* echter wekte wel verbazing, er zijn immers nog zoveel anderen. Wat kenmerkt dan dat gezelschap van veelbelovende beleidsadviseurs? Daarover waren de interviewees het in grote lijnen wel eens.

De genoemde kenmerken vallen in twee categorieën uiteen. Allereerst *prestaties en producten*: wie goed is, levert regelmatig goed werk af, ook en in het bijzonder als je 'getest' wordt, en wordt gevraagd voor het team dat op moeilijke klussen wordt gezet (d.w.z. lastig, complex, mediagevoelig, politiek gevoelig). "De projecten die ze doen komen een stap verder, worden makkelijker richting college doorgeleid", is Hillen opgevallen. Dit vergt analytisch vermogen, en discursieve vaardigheden, d.w.z. het vermogen om op papier en in presentaties een strak, logisch opgebouwd verhaal te presenteren. Een goed verhaal heeft een sterke inhoud, en mag rekenen op draagvlak, in ieder geval bij mensen op spilfuncties en strategische posities. "Het gaat er uiteindelijk om", zegt Hendriks, "dat je de inhoud mee kan nemen naar een sociale omgeving en het over kan brengen en ervoor zorgen dat het breder wordt. Een soort olievlek wordt, in plaats van dat het alleen in je eigen hoofd zit. En dat is moeilijk, dat vind ik nog steeds moeilijk". Hij voegt eraan toe: "Het sociale proces brengt een plan verder en niet de argumentatie, daar ben ik van overtuigd". Hommes vult aan: "Veel van mijn collega's die toch meer inhoudsgedreven zijn, haken dan af".

In de tweede plaats onderscheidt het ware jonge talent zich door *houding en instelling*. Ze stralen beleving uit, registreert Hartog, engagement, betrokkenheid, "hart voor de functie, hart voor de dienst, hart voor de afdeling, hart voor hetgeen waarvoor ze werken", dat merk je ook op bijv. verjaardagsfeestjes, een accountmanager die vol vuur over zijn werk praat, daarin herken je de professional. Hun belangstelling is veel breder dan die van functie en project dat ze onder handen hebben, in die functie en projecten hebben ze overzicht over wat relevant is en visie op de richting waar het naar toe moet, en het zijn 'snelle denkers'. "Ik zie het dagelijks. Bepaalde mensen springen er gewoon wel boven uit, (...) ze kunnen veel werk verzetten, ze kunnen veel aan en weten heel snel dingen te combineren" (Hillen). De beste manier om talenten te spotten is om te kijken hoe ze hun werk verrichten, en met welk resultaat. Maar er zijn ook snellere methodes, onthult ons Hendriks: "Ik zit met meerdere collega's op een ruimte. Ik vind het soms wel leuk om een cynische opmerking te maken om zo een politieke discussie los te maken, maar daarin merk je wel wie reageren weer, wie doen er in mee, wie hebben een bepaalde visie op iets. Net zojuist bij de lunch nog en dan merk je toch wel van dat zijn mensen die zich hebben laten uitdagen en hebben daar interesse in, om daarin mee te gaan". Daarbij past geen 9-tot-5-mentaliteit, is ons meermaals verzekerd. En ook geen starheid, ongeïnteresseerdheid, gebrek aan betrokkenheid, of een routineuze, 'makkelijke' of enigszins nonchalante benadering van het werk. Wij hebben geen woorden gevonden voor het tegenovergestelde van hipo's, maar als we ernaar vroegen, zijn ons voorbeelden van de zojuist genoemde houding genoemd, met de aanvulling dat dat vooral bij oudere mannen wordt opgemerkt. Wel weer typisch des hipo's, en dat verraste de onderzoekers wel een beetje, is werken aan je eigen zichtbaarheid. Laat vooral ook zien dat je er bent, dat je wat kunt, dat je wat wilt: je wordt immers alleen gevraagd voor teams en projecten als je op het beslissende moment bij de juiste mensen op het netvlies zit. Goede communicatieve vaardigheden zijn ook hier een pre, evenals een zekere extraversie. Toon initiatief, melden verschillende respondenten ons. Eén heeft de lokale club van jonge ambtenaren opgezet, en zich daarmee een platform verschaft om regelmatig met de secretaris te spreken. Een ander een leesclub, over politiek en maatschappij, op de vrijdagmiddag van 16.00 tot 18.00 uur. "Politeia van Plato, Machiavelli en meer van dat soort werken. Om ook de vraag te stellen: goh, wat is je rol als ambtenaar? Hoever moet je gaan met de verantwoordelijkheid nemen als je ethisch niet op een lijn zit met sommige bestuurlijke besluiten. (...) Je reflecteert op je eigen handelen. Maar daar moet je wel tijd voor inbouwen, het is een soort van interview". Onze gesprekken vonden vaak plaats aan het eind van de middag, en ons is gebleken dat het na 17.00 uur opvallend donker en stil is in de kantoren van gemeente en provincie. Hunter wees ons daar nadrukkelijk op, toen

ze ons tegen 18.00 uur uitgeleide deed, met een lach, en de woordeloze boodschap: zie je wel, je hoeft niet zo veel te doen om zichtbaar te zijn. De respondenten beschouwen zich als ambitieus maar vinden zich niet carrièregericht. Ze willen zich ontwikkelen, kijken wat ze kunnen, en waar hun grenzen liggen, en ze zien wel waartoe dat gaat leiden. Willen ze zelf uitgroeien tot 'de' topper, vroegen wij. "Nee niet noodzakelijk, nee", vertelt Hendriks ons, "Ik plan wel dingen in mijn leven, maar het is niet zo dat ik als ideaalbeeld heb: ik moet per se carrière maken binnen de overheid in een functie vergelijkbaar aan (volgt de naam van het huidige rolmodel)". "Ja, ik wil het doen voor mezelf, maar ik word niet verdrietig als het niet zo is. Ik doe het voor mezelf en voor mijn plezier en met een hele grote glimlach en als ik daarin niet de topper ben dan is dat prima", vat Hunter de algemene opvatting samen.

Alles overziend, vonden wij als onderzoekers het logisch dat al onze respondenten een universitaire opleiding hadden genoten. Dat moge misschien zo zijn, stemden onze gesprekspartners in, maar de specifieke richting is niet zo belangrijk. Het gaat om het algemene vermogen, de vaardigheden, de houding en de instelling. Een universiteit verschaft je belangrijke vaardigheden en je leert er om op abstract niveau verbanden te leggen, maar een universitaire studie is totaal niet praktisch. "Het had niet academisch hoeven zijn", aldus de jongste respondent, "In mijn vriendengroep en familie hebben veel een hbo-achtergrond en ik vind dat die veel meer kunnen en veel sneller iets aan kunnen pakken dan mensen van de universiteit dat kunnen, en daarin zit een groot verschil".

Hipo's 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?

Degene met wie het talent het meest en ook het meest indringend over het eigen werk praat, is de partner thuis: "mijn vriendin", "thuis", "mijn manlief". Daarnaast wordt de vriendenkring genoemd, oud-collega's, en voormalige medestudenten. Met deze mensen reflecteert de veelbelovende beleidsadviseur op wat ze doet, hoe ze het doet, op wat ze tegenkomt, en hoe je dingen het beste kan aanpakken. Zowel partner als de geraadpleegde omgeving hebben dikwijls een vergelijkbare opleiding en functie, en zijn dus in staat om vanuit eigen observaties en ervaringen te reageren. "Mijn vriendin doet het traineeship bij het Rijk, en dat vind ik ook interessant om te spiegelen. Zo van: hoe werkt het nou bij jullie (...) of het daar ook belangrijk is om draagvlak te vinden en een proces goed uit te denken en wat ik ervan hoor, is dat het daar nog veel belangrijker is", zegt Hendriks bijvoorbeeld. De gesprekken leveren zelden of nooit kant-en-klare antwoorden op, ze helpen je wel vaak verder in je eigen proces.

Zijn er ook mensen van wie het talent veel leert? Ja, antwoorden zij allemaal, zulke mensen zijn er. De antwoorden vallen in twee categorieën uiteen. Hillen en Hunter noemen zichzelf als hun belangrijkste leermeester. Zij vinden zich bescheiden en verlegen, en hebben al vroeg geleerd weerstanden in zichzelf te overwinnen om vooruit te komen. Hunter: "Van mezelf. (...) Door te reflecteren, daardoor krijg ik steeds meer zelfkennis. (...) Ik was vroeger heel verlegen en in groep 8 kreeg ik vwo-advies en ik wist niet waarop ze het baseerden. En toen ben ik steeds bewuster gaan kijken, hoe kan ik dat veranderen waarom ik toen verlegen was, en (zo kreeg ik) steeds meer zelfkennis. Dus ik kan niet zeggen hoe het proces gaat, maar ik weet dat mijn zelfkennis steeds groter wordt en daardoor ook krachtiger".

De anderen noemen mensen op het werk. Deze *high potentials* zien hen dingen doen die zij zelf niet kunnen maar wel graag zouden willen kunnen. Daarvan kun je leren door observatie ("afkijken") en via conversatie. Af en toe, op onderdelen en niet continu, en steevast zonder vermelding van naam of functie, wordt verwezen naar 'oudere collega's'. Eén figuur wordt echter wel met naam en functie genoemd. "Ik denk dat wij op sommige punten wel verschillen. Maar ik denk dat hij een hele kant heeft die ik nog niet had, en die ik bij hem heb ontwikkeld", meldt Hendriks over zijn chef die voor hem op dit moment ook rolmodel is. "Onze secretaris", antwoordt Hommes, "die zit al heel lang op zijn positie en als je hem ziet opereren dan leer je daar veel van". Ook Hartog ziet 'haar' secretaris als rolmodel ("heel inspirerende man") en heeft ontdekt dat je hem casus kunt voorleggen. "Op het moment dat ik met iets zit, waar ik mijn vinger niet op kan krijgen, dat ga ik met hem overleggen en hij pakt dan heel even een moment om die casus te bespreken, dan leer ik van hem. Dus ik moet het zelf initiëren. (...) Hij helpt mij in mijn denkprocessen, zeg maar, dat je de situatie toch nog eens anders moet bekijken of dat er meer afhankelijkheden zijn dan jij in eerste instantie denkt, zoiets dergelijks".

Vooraf hadden wij het vermoeden dat het niet altijd makkelijk klikt tussen bestuurs- of beleidsadviseurs en professionals uit de vakdiensten of uit de ondersteunende diensten. Zo hadden we wel eens gehoord dat 'technuten' alleen in hun eigen jargon konden denken en praten, dat 'socialen' enkel in wollige taal over problemen op microniveau konden verhalen, en dat 'juristen' perfect konden aangeven waarom dingen niet konden en zelden hoe het dan wel zou moeten. Deze beelden werden wel herkend maar niet voluit onderschreven. "Wat moeizamer is de professional aan de sociale kant, die hebben een andere manier van denken. Die wereld is gewoon anders", aldus ir. Hommes die zichzelf definieert als meer 'van de harde kant', "resultaten naar buiten, plannen, structuur, wat moet er gebeuren, centen erop en gaan plannen". De anderen denken niet in categorieën. Voor hen hangt het sterk af van de persoon-in-kwestie, en van je eigen instelling (doe je ook zelf moeite om je in de schoenen van de ander te verplaatsen?), en voor de manier waarop je de andere professional benadert en met hem/haar communiceert. "Het zijn meer de persoonskenmerken waarover ik struikel, als het onderwerp", is Hartogs ervaring. Ook de functionele positie speelt een rol, vult Hendriks aan, "ik begrijp het heel goed hoor, want als ik specialist was dan zou ik ook zeggen: die weet niet waar hij het over heeft. Maar tegelijkertijd beslist er toch een wereld over die dingen die er helemaal niets van weten en daar moet je (als specialist) wel rekening mee houden". "Ik denk dat iedereen

het beste wil. (...) Als archeoloog zou ik ook alles bewaard en onderzocht willen zien. Iederéén wil er maximaal voor gaan. En als ik iemand met de portefeuille lucht was, dan zou ik die normen ook beter willen dan op Rijksniveau", begrijpt Hunter haar collega-professionals. "Soms moet je eerst elkaars werelden leren begrijpen maar daar is uiteindelijk wel een gesprek over te voeren", verwoordt Hillen dit punt, "en: ja, je hebt ze wel nodig".

Hipo's over managers en bestuurders

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.¹⁵ 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 jonge talenten 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.

De hipo's hebben een hekel aan managers die "managers spelen" (Hartog), die leidinggeven zonder belangstelling voor of verstand van zaken. "Ik heb bij het Rijk gewerkt onder managers die als enige vak managen hadden en voor de rest geen inhoudelijke kennis. Dat werkt niet kan ik vertellen uit eigen ervaring. (...) Wat ze bij het Rijk proberen dat werkt niet", meldt Hommes. Wat dan wel? Opnieuw Hommes, de oudste respondent in ons hipo-onderzoek: sinds een jaar zelf teammanager en waarnemend afdelingsmanager: zij omschrijft goed management als "mensen leren bewegen en laten ontwikkelen". *High potentials* prefereren sterk een manager van het type 'meewerkend voorman': de *primus inter pares*, de senior collega, die inhoudelijk (bijna) volledig op de hoogte is, en zelf meewerkt. Zo'n leidinggevende is een bron van informatie en een rolmodel van wie je veel kunt leren.

Wel is een voorwaarde, zo is het algemene oordeel, dat zij enige eigen ruimte krijgen. Ambtenaren behoren zich bewust te zijn van hun positie en rol in het grotere geheel, zich neutraal, onpartijdig en onbevooroordeeld op te stellen, en op de achtergrond te blijven. De keuze is immers altijd 'aan de democratie'. Maar om het werk goed te kunnen doen, te "zorgen dat iets kwalitatief goed deugt", is die ruimte essentieel, zet Hijmans uiteen: "op het moment dat je met handen en voeten gebonden bent aan iets of iemand, dan denk ik niet dat je zo goed mogelijk je werk kan doen. Ik denk dat je de mogelijkheid moet hebben om op zoek te gaan naar andere mogelijkheden en ervaringen elders, naar best practices, naar onderzoeken, naar van alles. En dan moet de uitkomst niet van te voren vaststaan. Dat betekent niet dat je los moet staan van de context waarin je fietst, dat vind ik iets anders, maar je moet wel een autonomie en de vrijheid hebben om naar goed geweten een advies uit te brengen".

De politiek, dat is een geheel ander chapter, vinden de hipo's, dan het ambtelijk management. Het is "een ander wereldje" (Hartog), een "totaal andere wereld" (Hommes) zelfs. Net als beleidsprofessionals werken politici aan het algemeen belang, maar, verwoordt Hunter, "daar zit altijd iets dubbels achter", politici hebben "een dubbele agenda". Die wereld raakt de jonge beleidsadviseurs direct in hun werk, maar, ofschoon boeiend, ze begrijpen het niet of nog niet echt, en ze bewaren het liefst afstand ertoe. Bij de wethouder aan tafel, graag, maar de overige politiek laten ze met liefde en plezier over aan hun seniorcollega's of aan de griffier. Ook van de politiek verlangen en verwachten de talenten ruimte voor de eigen professionele inbreng, zij het binnen grenzen. Hendriks: "ik heb voor mezelf besloten dat ik me houd aan de formele regels, want zij zitten daar ook niet voor niets. Ik doe er alles aan om ze te beïnvloeden vanuit mijn overtuiging, maar dan wel openlijk. Vervolgens geef ik het wel uit handen, want zij hebben die verantwoordelijkheid. En als ik op die positie zou zitten, zou ik ook die verantwoordelijkheid moeten nemen. (...) Als ik het niet meer kan accepteren om ethische redenen, dan moet ik zeggen dat ik niet meer kan werken". De jonge beleidsadviseurs willen enige invloed, en die krijgen ze ook. "De verantwoordelijkheid en ruimte die je al krijgt en nodig hebt en daarmee dus impliciet bepalend en sturend kan zijn. Ik vind dat we daar best veel vrijheid in hebben. (...) En op zich, die vierde macht als ambtenaar, die wil ik ook niet zo benoemen maar heel diep in je hart zit daar toch een stukje waarheid in", aldus Hillen. Maar als de politiek anders beslist, het zij zo, dat is hun goed recht, ze zitten

¹⁵ "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/>).

er dankzij de keuze van de bevolking, en die dient te worden gerespecteerd. Ook als de keuze, professioneel gesproken, stom is, het is dan bijdraaien of opstappen. Echter, in de woorden van Hommes, "als dingen niet kunnen, dan kunnen ze niet en dan mogen ze dat jou niet vragen om dat toch te doen. Op een gegeven moment zijn er grenzen en de wet is ook de grens". Een andere grens, volgens dezelfde interviewee, zijn de langere termijn doelen: "dat je niet iedere vier jaar radicaal omgaat, dat je het college en raad voorhoudt van dit is afgesproken en we kunnen niet gaan zwabberen want dan komen we nooit ergens". En Hunter: "Ik heb hier wel gemerkt dat het bestuur en de wethouder daar heel serieus en goed mee omgaan. Ik zal daar altijd wel de belangen voordragen die ik zie en die ik belangrijk vind. Ik vind, bij beleidsprofessionals, vind ik absoluut, dat je niet zelf voorop staat, maar het belang van de stad, een betere stad, voor iedereen".

Hipo's over de inhoud van hun professionaliteit

Hoe omschrijven de hipo's 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 *high potentials* zelf tegen hun vak aankijken.

In de kern bestaat het werk van een beleidsprofessional, zo kunnen we de mening van de hipo's samenvatten, uit het produceren van een verhaal, opgebouwd met argumenten en informatie uit een veelheid en diversiteit van bronnen, rekening houdend met de pluriformiteit van betrokkenen en hun belangen, en met een scherp oog voor de politiek-bestuurlijke wensen. Dat klinkt ingewikkeld, en veel collega's vinden het ook ingewikkeld, maar dat valt toch erg mee, vinden ze zelf. Hijmans: "ik vind dat nog steeds heel merkwaardig. Ik heb niet het idee dat ik iets bijzonders doe, maar toch hoor ik het vaker. Volgens mij is de rode draad daarin het omzetten van informatie. En ik blijf niet snappen waarom dat vaak als een prestatie gezien wordt, terwijl ik het zo simpel vind. (...) Volgens mij begint het met de vraag wat wil de bestuurder weten? Wat wordt er van een bestuurder gevraagd en wat heeft hij aan informatie nodig om daar een besluit over te nemen, zonder dat hij een enorme stapel hoeft door te nemen. (...) Volgens mij denk ik van ja deze informatie moet ik kwijt, en hoe schrijf ik die logisch op?" Evenzo Hillen: "het is meer een vaardigheid, een manier van werken. In die zin zie ik mezelf uiteindelijk niet echt als specialist maar meer als generalist. (...) Wel belangrijk als beleidsmedewerker is dat je een beetje kan schrijven, en ook op een redelijk structurele manier, in die zin dat je de hoofd- en bijzaken kan scheiden en daar een logisch verhaal van maakt, dus die analytische kant zit daar volgens mij dan daar wel bij. En uiteindelijk zit je ook met politieke aspecten (O)ok al zijn mijn argumenten heel goed, je moet het draagvlak wel zien te organiseren. Dat kan intern of extern bij de organisatie zijn, maar uiteindelijk is het ook het draagvlak tussen het politieke en het inhoudelijke verhaal, dus (...) enerzijds meer het analytische, inhoudelijke verhaal, maar ook het adviseren in het speelveld van meerdere partijen". Het vergt verbinding van inhoudelijke informatie en argumenten met strategische en bestuurlijke overwegingen. Kortom, je moet "een analyse maken van het krachtenveld en het zo opschrijven dat het tot besluitvorming kan leiden en er verder mee gewerkt kan worden, heel beknopt is het dat", aldus Hijmans, "een advies dat je kunt onderbouwen en niet alleen op gevoel maar ook met andere materialen, met onderzoeken, ervaringen, etcetera", en, voegt zij toe, in alternatieven, "dat het ook zo zou kunnen of zo". Hendriks wijst op de van zijn functie 'afgeleide macht': collega's willen weten wat er in vergaderingen van het college is besproken en waarover de directieraad praat. M.a.w. het hebben van informatie is een 'machtsbron', want collega's veronderstellen dat je in jouw positie informatie hebt.

Teveel ambtenaren missen het gevoel voor het bestuurlijke, en blijven veilig bij de inhoud, meent Hartog, en toch is het de combinatie waar het om draait, wat de kern is: "Dat is vaak een hele klus, en ook dat kan je wel eens een trots gevoel opleveren. Dat je ervoor gezorgd hebt dat bestuurders met de juiste inhoud en de juiste petten op de juiste manier daar staan". Hommes, de meest ervaren van de jonge talenten, preciseert: "Je bent geen politicus, je moet omgevingsbewustzijn van de politieke context hebben. Ik vind dat je de raad moet kennen (...) Bij het Rijk moesten we heel vaak naar de Kamerdebatten. Ik heb daar leren luisteren, zien hoe het gaat, wat de opvatting is (...) en hier ben ik natuurlijk commissiegriffier geweest, dan ben je een duale ambtenaar, hier zie je beide zijden".

Als je dit kunstje eenmaal onder de knie hebt, dan kun je het overal vertonen, menen de jonge talenten, althans in vergelijkbare functies, bij andere decentrale overheden en bij het rijk, maar waarschijnlijk ook bij universiteiten, hogescholen, ziekenhuizen e.d.. Voorwaarde is wel steeds dat je snel op de hoogte raakt van de lokale gebruiken, verhoudingen en bijzonderheden. "Ken je stad en je omgeving (...) maar", waarschuwt Hommes, "het kost tijd om die kennis op te bouwen". En ook Hillen: "Ik kom zelf uit Limburg en daar ken ik wat meer plekken beter en in Brabant ken ik een aantal steden wel beter, maar ik zou inderdaad niet zo snel naar Assen gaan of welke stad dan ook, daar zou ik iets minder mee hebben. Maar als ik daar zou wonen zou ik er net zo goed kunnen werken. Het is wat minder aan één plek gebonden en aan één organisatie ook niet, maar

wat mijn eigen interesse betreft zou een universiteit, een ziekenhuis of een andere non-profit instelling of een overheid, dat vind ik allemaal prima, daar heb ik ook iets mee. In een bedrijf zou ik een beleidsmatige functie ook nog wel kunnen vervullen”.

Wat maakt iemand nou bij uitstek geschikt om dit mooie werk te doen? De hipo's zijn het op dit punt snel eens: in je houding en optreden moet je niet bang zijn en bestuurlijk gevoel aan de dag leggen, en behept zijn met wat afwisselend een basisdrive, intrinsieke motivatie, idealisme en (het woord is kennelijk onvermijdelijk) een passie wordt genoemd, d.w.z. hart voor de publiek zaak hebben. “Het is een soort houding, je moet heel goed met name met de politieke invloedssfeer om kunnen gaan en dat kan niet iedereen. Lange adem hebben, dus met geduld je doel in de gaten houden, en natuurlijk passie dus het is meer een instelling. Kijk, met inhoudelijke kennis kan je overal werken, maar (in deze functie, ag/fk) moet je wel de democratie accepteren” (Hommes). Dat vergt een bepaald niveau van kennis en vaardigheden, van intellectuele ontwikkeling. “Passie denk ik sowieso, dat je wel achter het maatschappelijk relevante moet staan”, aldus Hillen, “en ik denk dat het toch wel belangrijk is dat je een bepaald denkniveau nodig hebt, om in dat speelveld te kunnen opereren en ook omdat ik van mening ben dat het redelijk zelfstandig werk is en daardoor ook redelijk zelfsturend is. (...) Dat je je snel kan inwerken. (...) je hebt toch een bepaald analytisch vermogen nodig, vaardigheden dat je kunt omgaan met verschillende partijen en afwegingen, en daar die adviserende rol in hebt”.

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?

Beleidsadviseurs, aldus de *high potentials*, hebben vooral vaardigheden nodig, en ervaring. Communicatieve vaardigheden als schrijven en luisteren ("luisteren, heel goed luisteren" – Hommes), analytische en sociale vaardigheden. "De kern is de sensitiviteit en de analyse", aldus Hijmans. "Wat je uiteindelijk dus echt als beleidsmedewerker moet kunnen is groeperen, overzicht houden, analyseren, beredeneren en dan het hele sociale proces. Die aspecten zijn toch belangrijk", somt Hendriks op. Hijmans bevestigt: "Ik denk dat je in principe met ieder beleidsveld uit de voeten moet kunnen als je die vaardigheden hebt. De kennis kun je verwerven mits je daar voldoende tijd voor neemt, kijk daar zit ook een bepaalde houding aan, denk ik. Maar ik denk dat het vooral om die vaardigheden gaat, en wat daar dan bij hoort, denk ik, is het ordenen van informatie, het zo aanbieden ook aan bestuurders dat het voor hen toegankelijk is." Door ervaring krijg je je vak steeds beter onder de knie, en breid je je repertoire uit, zoals sommige oudere collega's en interne rolmodellen laten zien. Hijmans kiest daarvoor deze woorden: "hoe ingewikkelder en politiek gevoeliger een traject, des te meer ervaring is er nodig denk ik, omdat je sommige dingen niet in boekjes kan leren". Hoe dat dan werkt? Haar antwoord: "alsof je een zoekterm intypt op Google", zo schakel "je ook in je hoofd een mechanisme in naar eerdere ervaringen die je daar mee hebt en daar heb je wat aan denk ik. Je hebt een soort extra archief waaruit je kan putten". Anderen zien het ook al bij jou zelf, heeft Hartog zich onlangs gerealiseerd. "Ik heb er een poosje geleden met een vriendinnetje over gehad, en die zei 'maar vergis je niet hè. Jij bent nu ineens heel waardevol voor (je bestuurder) omdat je nu in je vierde jaar zit. Je hebt van alles gezien, je kan hem veel beter adviseren door die ervaring. Doordat je het in je rugzak hebt zitten denk ik dat jouw waarde alleen maar stijgt voor hem'".

Hillen geeft scherp weer wat bij zowat alle ondervraagden de opvatting over essentiële kennis is: "eigenlijk niets". Zo ook Hunter: "Kennis? Ik wou zeggen niets, maar dat kan niet", waarna ze wijst op enige kennis van het beleidsgebied waarvoor ze verantwoordelijkheid heeft, en kennis van het werkveld. In elk gesprek hebben de interviewers hierop doorgevraagd: het kan toch niet dat je dit kenniswerk zonder kennis doet? Dit sprokkelwerk leverde een uitbreiding op van het lijstje benodigde kennis: kennis van het politieke veld, van taak- en rolverdeling binnen de gemeente, van staatsrechtelijke en bestuursrechtelijke posities en verhoudingen. Met steeds de toevoeging: basaal, algemeen, in grote lijnen. Hommes: "niet te diep maar op tactisch en strategisch niveau moet je het wel kennen. (Wij: dus hoofdlijnen kennen?) Ja, trends kennen, nieuwe inzichten op je vakgebied". Het kostte duidelijk moeite, het was boren en graven in het eigen hoofd, kennelijk was het zo vanzelfsprekend dat je je het niet meteen realiseerde. – Hendriks legt uit waarom kennis niet zo heel belangrijk is. "Alle informatie is tegenwoordig voorhanden, hè. (...) Je kan alles aangeleverd krijgen. Als je een vraag hebt, kan je kengetallen opzoeken vanuit allerlei bronnen. We hebben hier een bibliotheek daar kan je informatie uithalen. Dus kennis tot je nemen is geen probleem. (...) Je moet denk ik ook, zoals mijn leidinggevende dat altijd noemt, 'meeting more minds'. Als je een probleem hebt, en je hebt voor jezelf een bepaalde basis aan kennis opgezocht in boeken, of noem maar op, dan moet je het onderwerp kneden. En of je dat nou via internet doet of een klankbordgroep, maar laat er andere mensen hun kennis aan toevoegen. De kennis kan je overal vandaan halen uit meerdere geesten en moet je vooral niet bij jezelf houden". Hommes heeft een "aantal mensen met wie je gaat lunchen".

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.

Ook hier ontmoeten wij eensgezindheid. Afgezien van nogal voor de hand liggende integriteitseisen, is zoiets voor beleidsadviseurs, in de woorden van Hartog, "niet passend, niet nodig, niet nuttig". Wel, aldus formuleert Hommes een informele norm, "vind ik dat je altijd moet kunnen uitleggen waarom je iets doet", naar buiten, naar boven, en achteraf,

zoals bijv. in een raadsonderzoek. Hendriks heeft een concrete wens in deze richting. "De dialoog (is) veel interessanter denk ik. Dus de confrontatie, daarin ontstaat ethiek eigenlijk. Dus dan is het wel leuk om gewoon een keer per maand jezelf te moeten verantwoorden voor bepaalde keuzes die je hebt gemaakt tegenover collega's. Dat hoeft helemaal niet vijandelijk te zijn (...) Dan kan je bij jezelf nagaan heb ik dat wel goed gedaan, en dat is heel interessant. En ook het meest effectieve dan te zeggen 'dat mag niet'."

Hipo's over het professionele groeiproces

Professionele ontwikkeling is een groeiproces dat fases kent. Hipo's, zo vermoeden wij, hebben bepaalde fases achter de rug maar ook nog fases vóór zich. Wat scheidt hen van een volgroeid of volleerd professional, en kunnen zij nog verder/hoger reiken?

Het proces van groeien wordt herkend: "ja, natuurlijk groei je. Je start ergens en dan ben je nog zo groen als gras en dan stoot je een paar keer je neus en daar leer je gewoon van", is Hommes' ervaring. Maar een mooie fase-indeling hebben wij niet aan de interviews overgehouden. Wel een innerlijke drive en een signaal om nieuwe dingen te gaan doen, en nieuwe uitdagingen te zoeken. Leergierigheid en continue zelfreflectie zijn hier de trefwoorden. "Die reflectie, dat blijven nadenken, die spiegel voorhouden, dat hoort wel echt bij een professional, vind ik" (Hartog). "Je raakt nooit uitgeleerd want dan zie je weer andere dingen en als ik uitgeleerd ben dan is er die verveling weer en dan zorg je weer dat je verder kan leren", is de ervaring van Hommes, "Ik vind het leuk iets nieuws te leren, nieuwe ontwikkelingen. Ik moet er niet aan denken dat ik nog vijf jaar zou moeten werken met het principe 'van mij hoeft het niet meer' en 'van negen tot vijf'". Dat je soms jaar in jaar uit hetzelfde moet doen, is goed voor het kwalitatieve niveau van je werk, maar als het "wel erg cyclisch" (Hartog) wordt slaat herhaling om in routine, en liggen verveling en kwaliteitsverlies op de loer. Dat bewustzijn en die drive missen de talenten bij nogal wat oudere collega's die op routine en ervaring draaien, zijn blijven steken, eindeloos 'hun ding blijven doen', zonder verder te komen. "Het geldt volgens mij voor veel ambtelijke apparaten dat mensen heel lang op dezelfde functie blijven zitten en die ervaring lekker opbouwen en de sprong naar wijsheid volgens mij niet zo heel erg geneigd zijn te maken", neemt Hartog waar. Dat geeft een slecht voorbeeld aan de ware professional. Jonge ambtenaren passen zich te snel kritiekloos aan, "ik merk dat die jonge ambtenaren stiekem toch heel erg meegezogen worden in die omgeving van de oudere ambtenaar. Ze ondergaan stiekem toch wel een beetje een gedaantewisseling, (terwijl) ik hoop dat ze juist anders denken, er een ander sausje over gooien en de afdeling een beetje overhoop halen of in ieder geval de boel wat opschudden" (Hartog). Een professionele organisatie zou dat ook niet moeten toelaten. Dat kan door professionals om de vijf jaar van functie te laten switchen, verplicht dan wel door op zoiets aan te dringen (Hartog), dat geeft namelijk nieuwe prikkels om je verder te ontwikkelen, aldus Hendriks, "in het begin heb je die drive en dan verzwakt het een beetje en dan krijg je bijvoorbeeld weer een hele leuke klus en dan sterkt dat weer aan. Dus je hebt eigenlijk die prikkel nodig om scherp te blijven, zeg maar". Biedt de organisatie die periodieke prikkeling niet, dan kun je als professional ook beslissen van werkgever te wisselen, meent deze zelfde hipo.

In andere professies zorgt de beroepsgroep voor 'évolution permanente', leggen wij onze gesprekspartners voor. Daar zijn nascholing, bijscholing, professionalisering, deskundigheidsbevordering of hoe het verder ook moge heten, verplicht, en je moet als professional aantonen dat je die plichten jaar in jaar uit nakomt. Hoe onderhouden veelbelovende beleidsadviseurs hun professionaliteit, en hoe lang kunnen zij, denken ze, het zich permitteren om zonder kwaliteitsverlies hun werk te onderbreken, bijvoorbeeld, concretiseerden wij, om een sabbatical nemen, of een zeiltocht om de wereld te maken?

Om met dit laatste te beginnen: drie à vier maanden onderbreking lijkt geen probleem te zijn. Dit blijkt ook de ervaring te zijn van de respondentes die met zwangerschapsverlof zijn geweest. "Als ik het heel stom vergelijk, ik ben twee keer met zwangerschapsverlof geweest en ik heb beide keren gehad dat als ik terug kwam op mijn werk, dat alles nog was zoals het was. Dus van die periode heb ik niet het idee gehad dat het invloed had op je professionaliteit daarna" (Hijmans). Bij periodes van langere afwezigheid, zo vermoedt men, treedt gaandeweg steeds meer achterstand op, na een jaar zo veel dat men niet meer in de oude functie op hetzelfde prestatieniveau kan terugkeren. Slechts één van de *high potentials* brengt de discipline op om zich enigszins systematisch op de hoogte te houden van wat er zich in haar vakgebied afspeelt. Hommes scant nieuwsbrieven en tijdschriften, en streeft ernaar elke week twee artikelen uitvoeriger te lezen. Dat kost haar een paar uur per week, en het gebeurt buiten werktijd. Voor de rest verlaat zij zich op wat zij oppikt uit algemene media en uit gesprekken met vakcollega's binnen en buiten haar gemeente. Meer algemeen wordt de noodzaak van onderhoud wel onderschreven, maar er wordt geen hoge prioriteit aan toegekend, en weinig tijd voor

uitgetrokken. Hillen illustreert dit: "toen ik in Den Haag werkte had ik die reistijd met de trein en deed ik het in die reistijd, maar tegenwoordig mis ik die reistijd in de trein en, merk ik ook, dat ik het veel minder doe, dat is wel lastig want eigenlijk wil ik heel graag, (...) alleen de tijd ontbreekt". Zij heeft onlangs in een POP-gesprek afgesproken dat ze voortaan twee uur per week hiervoor zou uittrekken maar constateert dat ze er niet aan toekomt; ook hoeft ze er geen verantwoording over af te leggen. Vanuit de organisatie worden wel faciliteiten voor bijv. cursussen beschikbaar gesteld, teammappen en postmappen rondgestuurd, maar daar wordt door de respondenten zelden gebruik van gemaakt, en de organisatie dringt er ook niet erg op aan. Hommes heeft recent leidinggevende verantwoordelijkheden gekregen, maar ook zij laat het erbij om slechts af en toe, tussen neus en lippen door, te informeren of de anderen kennis genomen hebben van of opvattingen hebben over wat recent in het vakgebied speelt. Wat bij ons als interviewers achterblijft, is de indruk dat men zich verlaat op de leidraad 'al doende leert men', 'oefening baart kunst', 'practice makes perfect'. De vrijblijvendheid wordt positief gewaardeerd. Hartog brengt dit zo onder woorden: "het rooskleurige beeld bij mij is dan toch dat je hongerig bent, dat je eager bent om zelf op onderzoek uit te gaan, om zelf meer te leren, dat moet je echt in je hebben wil je ook succesvol zijn". En Hijmans aldus: "Ik kijk zelf regelmatig terug naar wat ik gedaan heb en ben ik daar tevreden over, wat kan beter, en dat vraag ik ook anderen". Geschikte momenten daarvoor: de autorit tussen huis en werk, en bij activiteiten "waar je je hoofd niet zo heel erg bij nodig hebt", zoals het bereiden van diners, "dan sta ik de hele dag in de keuken (...) dus dan doe ik dat".

Hipo's 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 hipo, 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 jonge veelbelovende beleidsadviseurs. De interviewees reageerden verrast op onze vragen, toonden zich meteen heel geïnteresseerd, en begonnen te zoeken naar antwoorden.

Wat *doen* jonge beleidsprofessionals als ze hun beleidswerk professioneel doen? Vier van de zes geven, in verschillende bewoordingen, een eensluidend antwoord. Het begint met een oriëntatiefase: informatieverzameling, literatuurverkenning, het vormen van een eerste idee. Dit gebeurt individueel. Na de eerste oriëntatie zoekt men collega's op, hongerig naar input, feitelijke informatie en bouwstenen voor beleid. Dit proces van individueel informatie verzamelen en nadenken, tegen collega's aanhangen, en vervolgens weer verder nadenken, solo en in overleg, herhaalt zich verschillende keren. Totdat het proces als vanzelf een einde vindt, en er een eureka-moment¹⁶ optreedt: 'dit moet het zijn!'

Hendriks omschrijft de start zo: "de eerste stap, daarvoor moet je wel intellectueel zijn om die te kunnen zetten, met wat kom je bij andere mensen aan". Hommes bevestigt dat het zo'n start is. "Ik probeer altijd iets te bedenken als je start met een gesprek. Wat is het doel, waarom doe ik dit, wat wil ik eruit hebben? Ik wil weten waarom. Ik ga niet blanco zitten kletsen, daar heb ik een hekel aan. Gaandeweg het gesprek zie je een beetje het krachtenspel, en (dan begint, ag/fk) het matchen van dat krachtenspel met jouw doel". Hendriks formuleert het vervolg op de eerste oriëntatie wat opener: "zo kan je heel kort een schets krijgen en als je daarmee aan de slag gaat, dan ga je het bespreken met een deel van de ambtelijke mensen om dat beeld uit te breiden. Dus je komt vrij snel in dat sociale proces van 'meeting more minds', meer informatie weghalen bij mensen. En dan kan je komen tot de uitwerking van scenario's en dan kom je in een stadium waar wat te beslissen valt. En dan krijgt de discussie meer body en dan zou je kunnen denken 'wat zijn de voor en tegens'. En dan kan je een bredere groep van de maatschappij erbij betrekken en er kan dan ook een bestuurlijke afweging gemaakt worden". Hillen beschrijft hetzelfde cyclische proces van je individueel een beeld vormen, anderen opzoeken: "op het moment waarvan je denkt 'dit is het dan' begin je eigenlijk weer opnieuw om te kijken of anderen dat ook vinden, of het de goede richting is of niet, en ga je dat dus toetsen en bespreken". Dit gebeurt "vaak ook zelf onbewust", en zij legt uit: "soms is het, denk ik, de tijd die zijn werk doet, dus dan leg je dingen opzij, en soms (...) is er in die week zoveel gebeurd dat je er zelf iets mee kan doen, of anderen hebben je daar signalen over gegeven of er is een besluit over geweest". Zij beschrijft de afronding van het creatieve proces met deze woorden: "dat inhoudelijke (...) levert een oordeel op, maar ik weet dat daar verschillende agenda's achterzitten. Dus ik zoek naar de persoon die eigenlijk de legitimiteit heeft om die keuze te maken en dat voorstel aan het college voor te leggen". Terwijl de anderen een proces schetsen van geleidelijke rijping, zet Hunter zichzelf onder druk om van de aanvankelijke "chaos (...) zoveel dat ik echt hyper van mezelf word" tot een product te geraken. "Ik heb heel erg behoefte aan deadlines, en dan wachten, wachten en dan ga ik echt in de versnelling om het op tijd af te krijgen, en ben er nog nooit mee op mijn neus gegaan (...) ik krijg er een soort kick van om dat toch te halen". Opvallend aan deze schetsen is toch wel, dat er geen strakke planning of fasering in voorkomt, of een uitgewerkte doelvoorstelling waarmee men aan de slag gaat, en ook geen rationele keuze uit alternatieve scenario's die *en detail* zijn uitgewerkt. Beleidsadvisering is kennelijk een proces waarin de adviseur het voortouw heeft, waarbij deze informatie, input en ideetjes zoekt, aantreft en aangereikt krijgt, en waarbij gaandeweg een embryonaal beleidsidee uitgroeit tot een volwassen voorstel, in een proces dat de adviseur niet volledig beheerst, en achteraf ook niet volledig kan reconstrueren. Het 'stopmoment' is doorgaans daar als de adviseur een inhoudelijk adequaat voorstel heeft ontwikkeld dat mag rekenen op steun van collega's en leidinggevenden.

¹⁶ Volgens Van Dale: "vreugdekreet als men vindt wat men zoekt", naar Archimedes. "He reportedly proclaimed "Eureka!" when he stepped into a bath and noticed that the water level rose — he suddenly understood that the volume of water displaced must be equal to the volume of the part of his body he had submerged" ([http://en.wikipedia.org/wiki/Eureka_\(word\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Eureka_(word)))

Tenslotte de vraag naar wat er zich zoal in het hoofd van de beleidsadviseur afspeelt als die professioneel aan het werk is. Als voorzet gaven wij de term '(interne) hersenpraat', d.w.z. de interne dialoog met 'de stem die alles becommentarieert'.¹⁷ Herkennen de jonge beleidsprofessionals iets dergelijks, en kunnen zij er meer over vertellen?

Alle hypo's herkennen het beeld van de interne dialoog. Hartog en Hillen beschouwen het als een typisch kenmerk van professionals, een professional blijft immers altijd nadenken. Hendriks koppelt het aan dilemma's. "Bijvoorbeeld ethische dilemma's, en het dilemma 'hoe zie ik mijn invloed op de buitenwereld', hoe kan ik effecten meten en worden effecten ook naar mijn zin gemeten. Want je kan dan wel beleid maken en geld er tegenaan gooien maar wat doet het voor de samenleving? Dat zijn ook allemaal dilemma's, daar loop je veel tegenaan en dat vind ik toch ook lastig". Hommes brengt het in verband met "lastige dingen", "dingen waarover je door blijft malen": "dan ga ik sporten of onder de douche of vaak hardlopen. Ik vind het heerlijk om vrijdag te werken, want dat is vaak een lossere dag en heb je ook even tijd om te bezinnen". Hijmans heeft hetzelfde en werkt mede daarom twee dagen thuis, "en op die dagen zijn het vaak dingen die ik schrijf, de grotere dingen". Zij geeft de meest algemene schets van wat zich in het hoofd afspeelt. "Ik heb de indruk dat het heel druk is in mijn hoofd. (...) Het is voor een gedeelte een beeld wat langzaam ontstaat, wat je krijgt. (Zo van) "ooh, dat hoort daar en daar bij en ik moet met die en die gaan praten, dus er dient zich gelijk een actielijstje aan zeg maar. Tegelijkertijd vaak ook een bepaalde ordening, van ooh, dat kan ik zo presenteren en dan ziet de structuur er zo uit. Het is op heel veel niveaus tegelijk dat er iets gebeurt". Schrijf je dat ook ergens op, wilden wij weten? Hijmans heeft geen papier nodig, zij gewaagt van "bakjes" en "formats" die zij in haar hoofd vormt waarmee zij informatie en ideeën ordent, en kan "parkeren", "ik heb ook overal lijstjes liggen maar niet op mijn nachtkastje". Hunter gaf het meest uitgebreide antwoord. "Praten met mezelf doe ik eigenlijk de hele dag door. (Wij: ook 's nachts?) ja, dat heb ik weleens (...) als er iets spannends staat te gebeuren, of als ik dingen ben vergeten. (...) Wat ik eigenlijk zou moeten doen is een papiertje pakken en het opschrijven, maar dat vind ik dan zo vervelend want dan moet je naar beneden. (...) Ik vind dat ik heel fantastisch goede ideeën heb 's nachts, dan denk ik 'o, dat kan ik zo doen' en de dag erna denk ik 'dat had gekund maar ...', maar dan is er altijd wel een idee bij. Ik blijf dus kletsen met mezelf". Is dit hersenpraat *tijdens* het creatieve proces van beleidsadvisering, Hunter doet het ook *achteraf*, bij het terugblikken, om lering te trekken. "Dan ga ik na waar vind ik dat er echt verbetering in moet zitten, en wat waren ook de goede dingen en kan ik dat de volgende keer weer zo aanpakken (Wij: en die volgende keer, komt dan automatisch die evaluatie van de vorige keer naar boven?) Nee, zeven van de tien keer, heb ik nu gemerkt, het is niet altijd zo. Soms ga ik er weer hetzelfde in. Wat ik heel fijn zou vinden is om het op te schrijven en er een lijstje van te maken. Bij (mijn vorige werkgever) deed ik dat, en daar heb ik mijn ervaringen op geschreven. Dat is heel leuk om te lezen".

¹⁷ Neuroanatomiste Jill Bolte Taylor, in NRC-Handelsblad, 22/23-11-2008

BIJLAGE: topic- en vragenlijst

Opening

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

Casus van uw topprofessionaliteit

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 hipo op het gebied van beleidsprofessionaliteit. Zou u *zichzelf* als topprofessional beoordelen?
– Doorvragen: welke *aanwijzingen* heeft u daarvoor?
4. Waaraan herkent u *bij anderen* dat u te maken heeft met een hipo op het gebied van beleidsprofessionaliteit?
– Doorvragen 1: evt *rangorde*
– Doorvragen 2: *hoe snel* merkt u doorgaans of u met een andere hipo te maken hebt?
5. Waaraan zouden *wij (als buitenstaanders)* kunnen herkennen of wij te maken hebben met een hipo 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 topprofessionals. 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 b.pr: 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 beleidprofessionals? Wat moeten beleidprofessionals *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, peinen ...? 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 hipo 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 beleidsprofessionaliteit

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 privetijd, of juist in privetijd? 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/je 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?