

STAGNATIE VAN PROFESSIONALS

Stagnatie van professionals

VOORKOMEN EN AANPAKKEN

Ron van de Water
Mathieu Weggeman

SCRIPTUM

www.scriptum.nl
info@scriptum.nl

Copyright © 2017 Ron van de Water & Mathieu Weggeman

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any other means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any other information storage and retrieval system, without permission from the publishers.

ISBN 978 94 6319 052 7 NUR 801 – Management

Inhoud

INLEIDING 7

DEEL I

Professionals en stagnatie

1	Hoe ontwikkelen professionals zich?.....	17
2	De definitie van stagnatie: wat is het en wat is het niet?.....	41
3	Professionele en persoonlijke stagnatie.....	53
4	Professionals en loopbaanstagnatie.....	82
5	Signalen van stagnatie.....	97

DEEL II

De invloed van de organisatie op stagnatie

6	Obsoletie: timmerlieden in de bouw.....	111
7	Vergrijzing en veroudering in het mbo-onderwijs.....	120
8	L'histoire des canuts: loopbaaninnovatie bij vijftigers.....	126
9	Stagnatie en innovatie in de technische industrie.....	130
10	Mkb-bedrijf: van machinefabriek naar kennisfabriek.....	141
11	Stagnatie door fusie in het vmbo.....	144
12	Innovatie en preventie van stagnatie in de ouderenzorg: ‘teams voor persoonlijke zorg’.....	151
13	Talentontwikkeling en stagnatie bij beeldend kunstenaars.....	159
14	Duurzame inzetbaarheid bij Gemeentelijk Sportbedrijf.....	166
15	Slecht leiderschap en disfunctionele culturen.....	171

DEEL III

Opsporing en preventie

16	Het Stagnatiemodel.....	184
17	Stagnatietesten en stagnatie-instrumenten.....	189

18 Stagnatie-audit voor bestuurders en toezichhouders.....	199
--	-----

DEEL IV

Afronding en vooruitblik

19 Complexiteit en identiteit.....	218
------------------------------------	-----

TREFWOORDENLIJST 229

LITERATUURLIJST 233

Inleiding

PROFESSIONALS ZIJN de duurste productiefactor van de moderne economie. Wereldwijd dreigt zelfs een tekort aan professionals. Niet voor niets kaapte Microsoft het sociale netwerk voor professionals LinkedIn met een forse premie voor de neus van Salesforce weg. We leven in een economie waarin de halfwaardetijd van kennis – kennis begrepen als informatie, ervaring, vaardigheden en houding – steeds korter wordt. De snelheid van kennisontwikkeling is door internet en de globalisering misschien wel exponentieel toegenomen. Dit vormt een risico op stagnatie voor de professional. Voor je het weet sta je stil in je ontwikkeling of loop je achter. De effecten op ‘performance and productivity’ laten zich raden, niet slechts voor de professional zelf maar ook voor de organisatie waaraan die professional bijdragen levert. Stagnatie is een sluipend proces, en als je het ontdekt ben je al snel te laat.

Risico op stagnatie

De wereld is in beweging, organisaties transformeren in rap tempo van rechtop staande silo’s naar losjes gekoppelde horizontale netwerken waarin kennis moet stromen om tot snellere, betere, nieuwere producten en diensten te komen. Het begrip innovatie is een van de meest gebruikte termen in business magazines, in personeelsadvertenties, in beleidsnota’s. En wie staat centraal in deze kenniseconomie? Inderdaad, de professional, de drager van de kennis. Professionals zijn naar autonomie strevende, veelal eigenzinnige mensen, gedreven door hun vak en moeilijk aan te sturen. We vinden ze overal, in bedrijven, als ondernemer, in hun eigen praktijk, als zzp’er, in R&D en op de werkvloer.

De risico’s op stagnatie bij professionals worden mede veroorzaakt door de veranderende werkwijze in organisaties. Was je vroeger lid van een professionele gemeenschap als medisch specialist, accountant, architect of consultant, nu bewegen professionals vrijer in verschillende rollen, in een

aantal organisaties. Daarvoor worden nieuwe en andere competenties gevraagd. Het competentiebeprijp wordt op vele en veel verschillende manieren gehanteerd. Wat echter in alle toepassingen lijkt overeen te komen is dat competentie gezien wordt als een bundel van benodigde kennis, vaardigheden, houding en ervaringen die leiden tot productief functiegedrag. De kern van het competentiebeprijp is niet alleen het *wat*, maar ook het *hoe* van de uitoefening van je vak. Je kunt nog zo'n goede professional zijn, als je het niet over de bühne krijgt, niet kunt uitleggen wat je bedoelt en niet kunt samenwerken, dan loop je serieuze kans op stagnatie.

De professional van nu wordt geacht zorg te dragen voor zijn eigen ontwikkeling. Het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer is verschoven, het is veel gelijkwaardiger geworden.

De professional stuurt meer en meer zijn eigen loopbaan en wordt geconfronteerd met het maken van een eigen loopbaanontwerp. Welke stap is zinvol, welke expertise maak ik mij eigen, wat geeft mij bevrediging, wat is mijn passie, wat zijn mijn loopbaanankers, wat is mijn professionele identiteit? Hoe blijf ik gezond, hoe blijf ik gemotiveerd, hoe houd ik de vaart erin? En last but not least, hoe voorkom ik dat ik stagneer?

Omdat wij langer leven en langer werken worden we steeds vaker en indringender geconfronteerd met vragen rond onze loopbaanontwikkeling. In veel westerse landen is zevenenzestig nu de norm voor pensionering. In een recente studie van de Duitse centrale bank (FD, 16 augustus 2016) is de conclusie dat de vergrijzing de pensioenleeftijd op termijn naar negenen-zestig dwingt. Op ieder feestje of verjaardag kun je geregeld horen dat we straks met zeventig met pensioen gaan, vaak met de toevoeging 'als de AOW nog bestaat'. 'Het volk' weet allang, wat de politiek en beleidsmakers niet aandurven.

Door de toegenomen snelheid van allerlei ontwikkelingen, technologische, sociaal culturele, demografische en een steeds groter wordend speelveld – The Global Village – wordt het steeds moeilijker nieuwe kennis bij te houden en zo state of the art te blijven in het vak. Met kennis bedoelen wij hier kennis, kunde, houding en gedrag. Vooral professionals hebben daar last van. Als het hen niet lukt om goed in hun vak te blijven alsmede de effectiviteit waarmee ze hun vak uitoefenen te behouden, ontstaat stagnatie.

De langere carrière vraagt ook om ingrijpende beslissingen, namelijk het herzien dan wel herdefiniëren van de werkidentiteit. Dat wil zeggen: het toelaten van meer onconventionele strategieën (Ibarra, 2003), waarin veel meer plaats is voor experimenten met nieuwe activiteiten, nieuwe contacten en netwerken leidend tot een andere visie op jezelf en je eigen carrière-

verhaal. Het lijkt redelijk te veronderstellen dat in een werkzaam leven, verscheidene loopbanen afgelegd gaan worden. Realiseer je je die diepe verandering niet, dan verhoog je daardoor je kansen op loopbaanstagnatie. Geluk, geloof in de toekomst, acceptatie en zelfvertrouwen zijn de onderliggende bouwstenen van een gezonde loopbaan.

De stagnatie van organisaties

Ligt de verantwoordelijkheid alleen bij de professional? Neen. Er zijn ook organisaties, bedrijven, werkomgevingen die stagneren en waar de kans dat een professional mee-stagneert groot is. De meest voor de hand liggende oorzaak is natuurlijk slecht HRM. Er wordt niet geïnvesteerd in opleidingen, er zijn nauwelijks meester-gezel relaties of persoonlijke ontwikkelingsplannen. Echter, in onze tijd met snelle kennisontwikkeling en de eis tot voortdurend aanpassen en innoveren is een organisatie die niet meegroeit met de externe ontwikkelingen een stagnerende omgeving voor een professional.

De omgeving waarin de professional functioneert, is heel bepalend voor zijn of haar ontwikkeling, om nog maar niet te spreken van de invloed van 'het management'.

Alhoewel de succesverhalen in de managementliteratuur, business tijdschriften en diverse tv-programma's anders doen vermoeden, is het de dagelijkse praktijk die voor velen en voornamelijk voor professionals, het werk in organisaties vermoeiend maakt. Het verschil tussen de hoeveelheid energie die nodig is om iets tot stand te brengen en het resultaat is vaak schrikbarend. Een systematische onbalans tussen input en output is meer regel dan uitzondering. Op de werkvloer bestaan hier veel gezegdes over die dagelijks onderling uitgewisseld worden om door relativering en humor je humeur niet te laten bederven. Professionals hebben het meest last van het management dat zich gevraagd en ongevraagd met hen bemoeit, wat leidt tot frustratie en tijd- en energieverlies.

Als je werkenden, zowel managers als professionals, vraagt naar stagnerende perioden in hun loopbaan worden steevast reorganisaties genoemd. De schade, de desoriëntatie en de emotionele littekens van slecht uitgevoerde reorganisaties zijn legio. Organisaties in voortdurende staat van reorganisatie vormen een bron van stagnatie.

Momenteel wordt veel geschreven over de overregulering, verantwoordingsdrift en technocratisering van de werksystemen. Sectoren als onderwijs, gezondheidszorg, politie en natuurlijk, na de 2008-crisis, het bank- en verzekeringswezen, kunnen hier over meepraten. Naast de werklust die

dit meebrengt voor professionals, is toch het meest stagnerende aspect dat men steeds minder tijd overhoudt voor het uitoefenen van het vak. De lol gaat er dan snel af! En dat raakt de kern. Professionals willen hun vak uitoefenen en daartoe moeten zij zich voortdurend kunnen ontwikkelen om stagnatie te voorkomen.

Maar wat is stagnatie?

Iedereen weet onmiddellijk waar je het over hebt als je ‘stagnatie’ zegt, maar om het aan te kunnen pakken moet je preciezer weten wat het is. Wij zien stagnatie als een vroegtijdige afname van de persoonlijke groeisnelheid die mogelijk tot stilstand van die groei kan leiden, met andere woorden een stremming in de ontwikkeling van de professional. De symptomen van stagnatie zijn overal gelijk, maar de oorzaken kunnen heel verschillend zijn.

Stagnatie heeft een negatieve bijklank. En als het proces van stagnatie doorzet is dat ook negatief. Wij zijn evenwel van mening dat stagnatie een normaal verschijnsel is dat, mits tijdig gesignaleerd en juist geadresseerd, op te lossen of te voorkomen is. Elke levensgeschiedenis, elke loopbaan, elk bedrijf of organisatie kent fasen van stagnatie. Vaak zijn dit, mits goed doorleefd en doorwerkt, leerzame perioden geweest die tot beter inzicht hebben geleid. Wij zien stagnatie naast een risico ook als een kans op vernieuwing door het loslaten van oude recepten.

Waarom is stagnatie een issue?

Onze tijd kenmerkt zich door een versnelde ontwikkeling van kennis, van werkprocessen, van organisatievormen en technologieën. Plaatsen we die ontwikkelingen in de context van ontgroening en vergrijzing in een economie die het moet hebben van innovatie, dan is het zonneklaar waarom het voorkomen van stagnatie zo'n belangrijk punt is om in organisaties aan te werken. Innovatie kan niet zonder slimme, creatieve, vindingrijke vakmensen op alle niveaus, met andere woorden professionals. De moderne door kennis gedreven professional moet blijven leren en ontwikkelen.

De vergrijzing in relatie tot de latere pensioenleeftijd roept om duurzame inzetbaarheid. Maar ondanks veel geschriften, congressen en beleidsnota's lukt het niet zo met levenslang leren. In het recente rapport *Aanbod van Arbeid* van het Sociaal Centraal Planbureau (Echteld et al., 2016) blijkt dat de moderne werknemer het te druk heeft met werk, met zorg voor ouders en de activiteiten die het drukke leven zelf vragen. Vooral ouderen en laag opgeleiden komen niet toe aan bijscholing. Daarom is de vraag gerechtvaardigd.

digd of onze concepten van scholing nog wel kloppen en een systematische preventie van stagnatie gekoppeld aan gericht, praktische ontwikkeling niet veel beter is.

Opzet van het boek

In dit boek beschrijven we wat stagnatie is, hoe het ontstaat, hoe je het kunt voorkomen en wat je eraan kunt doen als het er is. Dat doen we aan de hand van veel praktijkvoorbeelden en op basis van een wetenschappelijk gefundeerd stagnatiemodel op basis van extensieve literatuurstudie. Het Stagnatiemodel wordt geïllustreerd met uitgebreide en herkenbare praktijkcases, er worden bijbehorende praktische tools gepresenteerd en er zijn reflectie en beschouwingsoefeningen.

Het boek en de praktijkvoorbeelden bestrijken een brede range van professionele sectoren en professies variërend van industrial research and development tot vakonderwijs, van timmerlieden in de bouw tot de ouderenzorg, van beleidsmedewerkers tot organisatieadviseurs, van psychologen tot IT'ers, van kunstenaars tot artsen.

Het boek is geschreven voor managers van strategisch tot operationeel niveau. Voor leden van Raden van Bestuur, Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht die de risico's van de zachte kanten van hun organisaties tijdig in kaart willen brengen. Voor HR-functionarissen in alle rollen. De personeelsdirecteur, business partner, adviseur en (loopbaan)coach en natuurlijk voor de professional zelf als check, hulp en klankbord in de eigen ontwikkeling. Het biedt hen een handzaam en praktisch boek om stagnatie op verscheidene niveaus in een organisatie te herkennen, op te lossen en te voorkomen.

In Deel 1, 'Professionals en stagnatie', wordt het begrip stagnatie gedefinieerd, het proces beschreven en toegepast op de persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling van professionals. Het deel wordt afgesloten met de beschrijving van instrumenten voor aanpak en preventie van stagnatie.

In Hoofdstuk 1, 'Hoe ontwikkelen professionals zich?', wordt geschetst wat en wie professionals zijn. Dieper wordt ingegaan op hoe professionals groeien en hoe hun professionele en loopbaanontwikkeling eruitziet.

In Hoofdstuk 2, 'De definitie van stagnatie, wat is het en wat is het niet?', wordt vanuit de bestuurswetenschap en vanuit de macro-economie licht geworpen op het begrip stagnatie. We definiëren ook wat stagnatie niet is, dan wel hoe het zich onderscheidt van motivatie, het Peter Principle en stress/burn-out.

In Hoofdstuk 3, 'Professionals en persoonlijke stagnatie', worden vaak voorkomende oorzaken van stagnatie op persoonlijk niveau beschreven. Dit zijn beelden rond identiteitscrisis, neurose, communicatie, perfectionisme en diverse oorzaken van foute loopbaankeuzen.

Hoofdstuk 4, 'Professionals en loopbaanstagnatie', gaat over de belangrijkste onderwerpen van loopbaanontwikkeling zoals deze voorkomen in de wetenschappelijke literatuur en relevant zijn voor de dagelijkse praktijk, met onderwerpen als mentoring, midlife overgang en duurzame inzetbaarheid.

In Hoofdstuk 5, 'Signalen van stagnatie', wordt verkend wat de signalen van stagnatie zijn. Hoe uit het zich in houding en gedrag? Stagnatie is een proces met herkenbare fasen.

Gaat Deel I hoofdzakelijk over de mensen, de professionals zelf, Deel II gaat over organisaties, hun besturing, infrastructuur en cultuur. Met andere woorden: de vorm, de geur, de kleur van de werkomgevingen waarin professionals dagelijks opereren en die in hoge mate bepalen of zij groeien of stagneren in hun ontwikkeling. In dit deel hebben we gekozen voor een opzet van langere cases per sector, zoals de bouw, het onderwijs, research and development, de ouderenzorg, de culturele sector en de gemeente. Per sector geven we telkens een voor- of nabeschouwing uit de wetenschappelijke literatuur, die voor die sectorcasus het meest van toepassing is, zoals vergrijzing, kennisveroudering, meervoudige loopbaanpaden, leren in teams en talentontwikkeling.

Het deel bevat een apart hoofdstuk over slecht leiderschap en disfunctionele culturen, omdat we daar de kwaliteit van management en organisatiecultuur als het dagelijks werk-water waarin wij zwemmen, apart aandacht willen geven.

In Deel III wordt het Stagnatiemodel voor opsporing en preventie van stagnatie bij professionals besproken. Het Stagnatiemodel is een integratie van alle theorieën en onderwerpen die in Deel I en Deel II behandeld zijn. Het model integreert persoonlijke ontwikkeling, loopbaanontwikkeling, kennisontwikkeling en cultuurontwikkeling en is gebouwd op de pijlers strategisch HRM, innovatie, organisatieontwikkeling, organisatieverandering en leiderschap.

In 'Stagnatietesten en stagnatie-instrumenten' worden de testen en instrumenten besproken die zijn ontwikkeld met het doel stagnatie (vroeg-

tijdig) op te sporen en aan te pakken. We bespreken tevens het interventieproces met behulp waarvan deze instrumenten zijn ingezet.

In de 'Stagnatie audit voor bestuurders en toezichthouders' dient het Stagnatiemodel als basis voor een praktische audit die snel de risicofactoren in kaart brengt in kennisintensieve organisaties voor professionals en hun ontwikkeling. We passen de audit toe op de reorganisatie van de Belastingdienst.

In Deel IV, 'Afronding en vooruitblik' spreken we over de toenemende complexiteit en de gevolgen voor de ontwikkeling en stagnatierisico's in de ontwikkeling van professionals. We geven daarbij vooral aandacht aan de vorming van (professionele) identiteit in een context van afnemende zekerheid en grotere onvoorspelbaarheid. Wij schetsen de state-of-the-art ontwikkelingen in de loopbaantheorie, vooral in relatie tot de logische, empirische en sociale constructivistische benadering. Al deze trends en ontwikkelingen stellen hoge eisen aan het leervermogen en aanpassingsvermogen van professionals teneinde duurzaam inzetbaar te blijven en blijvend de motor van innovatie te zijn.

DEEL I

Professionals en stagnatie

HOOFDSTUK 1

Hoe ontwikkelen professionals zich?

AL IN 2007 SCHREEF Mathieu Weggeman in zijn boek *Leidinggeven aan Professionals? Niet doen!* over de stijgende groei van professionals op de werkvloer:

‘Door het voortdurend stijgende opleidingsniveau krijgen we steeds meer kenniswerkers in Nederland. De vloeren van onze organisaties worden in toenemende mate bevolkt door professionals en het aantal organisaties dat kennisintensief genoemd mag worden, groeit nog steeds: R&D labs, hightech-, ICT- en mediabedrijven, organisaties voor zakelijke dienstverlening, gezondheidszorg- en onderwijsinstellingen, beleid ontwikkelende instanties, et cetera.’

Niet alleen is het citaat vandaag de dag nog steeds actueel, geconstateerd mag worden dat wat beschreven wordt alleen nog maar in snelheid, in hevigheid en in omvang is toegenomen. Tegelijk willen we er onmiddellijk de conclusie van dit hoofdstuk aan toevoegen, namelijk dat steeds meer beroepen professionaliseren, dat er steeds meer soorten professionals komen en steeds meer organisaties kennisintensief worden, vooral in hun services en dienstverlening. En dat is niet vreemd als deze ontwikkeling geplaatst wordt in haar context. Een context van digitalisering, horizontalisering, informatisering en globalisering. De digitale technologie is de drijvende kracht en breekt organisaties open, verbindt mensen wereldwijd en maakt nieuwe, snelle, klantspecifieke producten en diensten mogelijk en noodzakelijk.

In deze context werken professionals meer en meer samen in teams, in projecten. De alleenstaande professional met een herkenbaar beroep en beroepscode is niet verdwenen, maar het lijkt er op dat de kenmerken van deze beroepsgroepen – de notarissen, accountants, psychotherapeuten, architecten, wetenschappers, artsen – verspreiden naar andere beroepen.

Het beeld van professionals als een homogene groep specialisten, waarvan de leden allerlei waarden, belangen en gevoelens van identiteit delen (Weggeman, 2007) is niet meer passend op alle professionals of professionele beroepen. Sommige beroepsverenigingen hebben het moeilijk om richting te geven aan de veranderingen in eigen huis, zie bijvoorbeeld de accountants. Er zijn professionals, zoals veel IT-specialisten, die geen beroepsverenigingen kennen. Er zijn beroepen waar pogingen gedaan worden tot collectieve en algemeen geaccepteerde beroeps- en opleidingseisen, zoals bij coaches. Maar een algemeen stelsel met een hoge mate van acceptatie lijkt nog afwezig.

Een omgekeerde beweging is er ook, zoals bij leraren en verpleegkundigen, waar de overheid centrale professionaliseringsregisters aanlegt, waarin verplichte registratie plaatsvindt van opleidingen of in ruimere zin professionaliseringsactiviteiten en deze van punten voorzien worden. Het is niet zo simpel en eenduidig meer om vast te stellen wie en wat professionals zijn, maar het is wel zo dat steeds meer beroepen een professioneel karakter krijgen en steeds meer beroepsbeoefenaren zich als professionals gaan gedragen of van hen verwacht wordt dat ze zich zo gaan opstellen in houding en gedrag. Het beeld van de professionals is dat van een hoogopgeleid iemand, universitair of in ieder geval hbo. En dan komen we snel uit bij het begrip kenniswerkers. We citeren nogmaals uit *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* (Weggeman, 2007).

‘Om professionals in de categorie schapenscheerders en glasblazers van kenniswerkers te onderscheiden, kunnen we kenniswerkers beschouwen als diegenen die bij het doen van hun werk nauwelijks spierkracht of bijzondere handvaardigheden gebruiken maar vooral ideeën, begrippen, modellen en andere informatie. Een geschikte definitie is de volgende: een kenniswerker is iemand die voor het – goed – uitvoeren van zijn primaire taak permanent en relatief veel moet leren; relatief ten opzichte van bijvoorbeeld een buschauffeur, caissière of lokettiste ten stadhuize. Dat komt omdat de omgeving waarin de kenniswerker opereert per definitie een dynamische is. Vooral de elkaar snel opvolgende ontwikkelingen op technologisch, economisch en sociaal-cultureel gebied, maken het voor de kenniswerker noodzakelijk om door leren zijn kennis voortdurend contextrelevant te houden.’

Hier klinkt op de achtergrond het onderscheid tussen hand- en hoofdarbeid nog door. Is dat onderscheid nog wel zo duidelijk? Vervagen ook deze

grenzen niet? Als momenteel de verwarmingsmonteur komt en u bent toevallig thuis en neemt de moeite om een kijkje op de zolder te nemen, dan zien we niet meer de blue collar man die met grof geweld en smerige handen de ketel van zijn plaats haalt. We zien iemand die op zijn hurken voor een pc zit en verbonden met internet remote diagnostics toepast. En wat we ons misschien niet realiseren is dat er verbinding gemaakt is met een zogenoemd knowledge engineeringstelsel op een centrale server. Dat stelsel is een kennismanagementsysteem gebaseerd op artificiële intelligentie dat al deels lerend is. Alle functies en storingen, worden via big data verwerkt en geanalyseerd en de monteur krijgt bijgestelde diagnoses en adviezen.

En de caissière werkt ook in een steeds dynamischer omgeving. Het wordt steeds meer een dienstverlenend beroep. Bij diverse supermarkten kan men nu al zelf de producten scannen en door de automatische kassa lopen. De caissière helpt, adviseert, springt bij en loopt deels door de winkel. En de buschauffeur bestaat die straks nog wel met de voortgang op het terrein van zelfsturende voertuigen? Of wordt zijn of haar rol ook een andere? Veiligheidscontrole? Oude mensen helpen? Veel beroepen worden kennisintensiever en de omgeving waarin ze uitgeoefend worden dynamischer.

De titel van dit boek *Stagnatie van professionals* weerspiegelt daarom onze interesse en onze zorg in hoeverre en hoe professionals in de ruime zin van het begrip deze ontwikkelingen bijbenen. Vooral in een bevolking die vergrijsd en ontgroent.

Terug naar de professionals van deze tijd. Weggeman (2015) geeft een aantal kenmerkende karakteristieken van professionals. De professional:

- *Beschikt over gespecialiseerde kennis*, doorgaans verkregen na een langdurige opleiding en door voortdurend leren van opgedane ervaringen en toegepaste vaardigheden
- *Streeft naar autonomie* en heeft het recht om keuzen te maken over hoe en met welke middelen het beroep wordt uitgeoefend
- *Is gedreven* en in hoge mate persoonlijk betrokken bij de uitoefening van het beroep
- *Heeft behoefte aan identificatie* met de beroepsgroep en met gewaardeerde collega's
- *Heeft een sterke beroepsethiek* en voelt zich verplicht diensten te verlenen zonder voortdurend rekening te houden met het financiële belang van de organisatie; streeft er naar niet emotioneel bij cliënten betrokken te raken
- *Hanteert professionele standaarden* en wil (beroeps)normen intercollegiaal handhaven en controle op het gedrag van andere professionals.

Dit beeld is wellicht iets te strak geschreven qua eisen als we de ruimere toepassing nemen, namelijk ook de beroepen en functies die steeds meer de kenmerken krijgen van professionals en professionaliseren, maar zeker de eerste vier punten zijn steeds van toepassing. Steeds meer beroepen en functies vragen om gespecialiseerde kennis, niet per se door een lange opleiding, maar wel door praktijkervaring, leren op het werk en ervaring in het uitoefenen. Het is steeds minder gemakkelijk om personeel even te vervangen, dat geldt ook al voor het winkelmeisje en de verkoopster. En ja, als onze observaties ons niet bedriegen, we horen steeds meer mensen in het werk zeggen: 'Ik wou dat ze me mijn vak lieten uitoefenen.' Of: 'Als ze zich er niet mee zouden bemoeien, zou het heus wel goed komen.' En omgekeerd: 'Ik werk hier graag omdat ik de vrijheid heb om dingen op mijn manier te doen.'

De behoefte aan persoonlijke betrokkenheid bij werk en identificatie met collega's is heel sterk. Velen zijn opgeschoven in de alom bekende hiërarchie van Maslow naar hogere niveaus van zelfvervulling. Als we de punten vijf en zes iets ruimer interpreteren zien wij dat ook terug. Veel professionals willen graag iets toevoegen aan de relatie met hun klant en willen dat niet altijd meteen omzetten in geld en een factuur; dat voelt niet goed. Er wordt een relatie opgebouwd. En collega's die minder of slecht functioneren worden als een last beschouwd en het stuit op onbegrip als het management dat niet aanpakt. Een cultuur waarin men elkaar aanspreekt en corrigeert wordt steeds gewoner en steeds wenselijker.

Om als professional te kunnen ontwikkelen zijn er daarom ook nogal wat eisen waaraan de werkomgeving, de organisatie moet voldoen. De verwachtingen dan wel eisen en behoeften van professionele medewerkers gaan naar meer vrijheid, autonomie in de uitoefening van de functie, een los-vaste verhouding rond een taak of opdracht, een creatieve en zelfstandige uitoefening van de functie. Met andere woorden: er is behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en groei.

De kans op stagnatie komt daarom van twee kanten. De ene kant is de professional die niet meegroeit met de snel veranderende eisen, de andere kant is de organisatie of werkomgeving die geen recht doet aan de veranderende behoeften, verwachtingen en eisen van die professional. Daar dreigt de organisatie de stagnatie op te roepen.

Om dit punt af te ronden zetten we de criteria waaraan professionals moeten voldoen om succesvol te kunnen functioneren op een rijtje.

- *Vakinhoudelijke capaciteit* De kennis bezitten om keer op keer een effectieve bijdrage op hoog deskundigheidsniveau te leveren