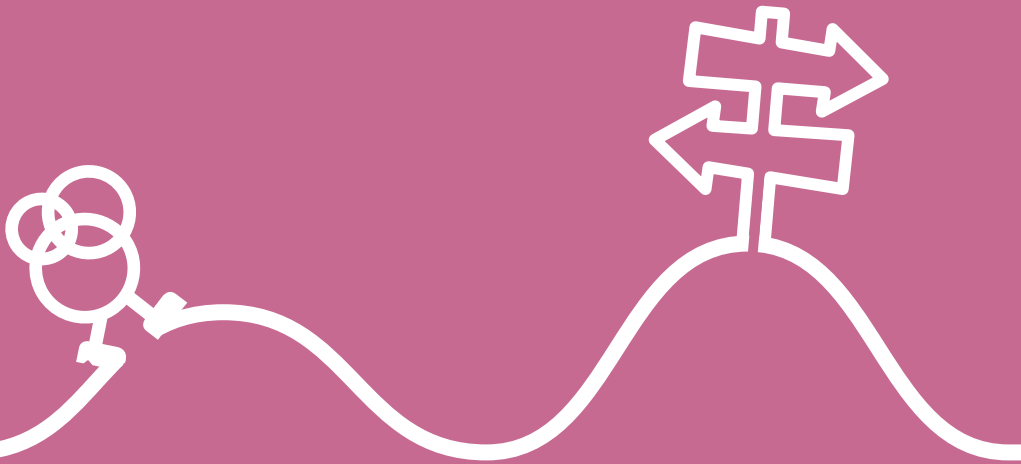




Ambtelijk Vakmanschap 3.0

Een reflectie op het essay 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0' van Paul 't Hart



Ambtelijk Vakmanschap 3.0

Een reflectie op het essay
'Ambtelijk Vakmanschap 3.0' van Paul 't Hart

Inhoud

deel I

- 1 Ambtelijk Vakmanschap 3.0 **7**
- 2 Reflecties voor een agenda **10**
- 3 Opgaven als draaipunt **13**
- 4 Organisaties zijn er voor de professionals, toch? **23**
- 5 Allemaal hebben we zo onze accenten **33**
- 6 Handelingsperspectief **39**

deel II

- Ambtelijk Vakmanschap 3.0 revisited **47**

Alle individuele reacties zijn gebundeld in de digitale versie van deze publicatie.

Deze is terug te vinden op onze website www.dezoektocht.info.

Deze bundel is tot stand gekomen door de inspirerende reflecties op de bundel van:

Alexander Meijer • Andrée van Es • Ank Michels • Annet Doesburg • Avelien Haan & Hugo Verheul • Cor Hermans • Erna Scholtes • Florus van der Linden • Guido Enthoven • Hans Boutellier • Jan Nobel • Jet Beaumont & Lotte Nijland • Joke de Vroom & Chris Kuypers • Loes Mulder • Nelly Spanjersberg • Rob van Daal & Arjen van der Meulen • Arno Murrer • Arthur Dallau • Frederieke Damme & Bertine Steenbergen • Jaap van der Weyden • Sjors van Duren • Bertine Steenbergen & Jorrit de Jong • Bob Boelens • Coen Aalders • Eelco Koolhaas • Ellen Grooteman • Lieke Vollenbroek • Maarten Schurink • Marijke Verstappen • Philippe Raets • Simone Roos • Wim Verheyen • Wybren Jorritsma • Christophe van der Maat • Fokke Dijkstra • Martine Bastiaansen • Paulien Pistor

Inhoudelijk samengesteld door:

Henk Wesseling, directeur Stichting IKPOB
Paul 't Hart, hoogleraar Bestuurskunde aan het USBO en co-decaan NSOB
Aik van Eemeren, secretaris-directeur Vereniging voor OverheidsManagement (VOM)
en beleidsadviseur Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS)
Marlies Schamper & Sonja Kok, soul:made
Klara van der Heijden, Berenschot

Voorwoord

Paul 't Hart, hoogleraar Bestuurskunde aan het Departement Bestuurs- en Organisiatiewetenschap (USBO) en co-decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), heeft voor De Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager een trendanalyse gemaakt over het veranderend handwerk van de publieke manager of de publieke professional. Een essay in opdracht van de Vereniging voor OverheidsManagement (VOM), Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) en stichting IKPOB.

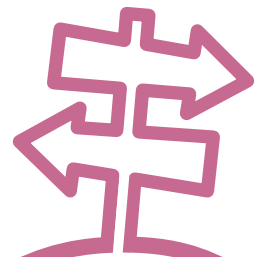
De vijftien uitdagingen, de 'gouden' kenmerken van een organisatie en de verwachting aan het adres van de overheidsmanager bieden een kader voor De Zoektocht. Een zoektocht om het rijke netwerk aan mensen en partijen die zich met de ambtelijke professionaliteit bezig houden, een inhoudelijk en procesmatig ankerpunt te bieden voor een meer gezamenlijke inhoudelijke agenda. En daar wellicht zelfs enige programmatische richting aan te geven. Met rekenschap van alle diversiteit die rond dit onderwerp blijft bestaan.

De resultaten van het onderzoek van 't Hart zijn vormgegeven in een medio 2014 gepubliceerd essay 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0'. In zijn onderzoek is 't Hart ingegaan op de 'grote lijn' aan ontwikkelingen in samenleving, politiek en bestuur die het decor, de agenda en de formele en informele spelregels van de Nederlandse ambtenarij als geheel bepalen. De contouren van het Nederlands Bestuursmodel worden geschetst door de eeuw heen tot aan het heden, om van hieruit verder in te gaan op 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0'. Zoals uit het essay blijkt, gaat het al snel om de ambtelijke professional meer in het algemeen en niet alleen om de overheidsmanager. Zij worden anno 2014 met dezelfde ontwikkelingen en vragen geconfronteerd. Bij de vraag aan 't Hart om dit essay te schrijven, was dan ook het oogmerk de publicatie ervan als de start van een actieve dialoog te markeren in genoemd netwerk van deze ambtelijke professional, en daarmee de start van De Zoektocht...

Die dialoog op basis van het essay vindt inmiddels op grote schaal spontaan plaats. Door bijeenkomsten, al dan niet samen met de auteur, door interviews met de auteur, zoals recentelijk in Bestuurskunde (no 4, 2014) en de Algemene Bestuursdienst (ABD) (no 3, 2014). Wat kun je in het streven naar participatie beter wensen? Het wordt nu bovendien extra kansrijk die dialoog productief te maken naar een Agenda en Programmering. Een eerste stap daarin was in medio 2014, het uitnodigen tot reacties op het essay van Paul 't Hart, die reacties te bundelen en daarop te reflecteren. Daarmee komt er een interessante basis tot stand voor een gesprek over die inhoudelijke agenda voor professionaliteit en hoe daaraan verder vorm te geven. Aan die vraag om reacties, is geheel in lijn ruimschoots gehoor gegeven. Vanuit verschillende professies en gezichtspunten zijn 37 reacties gekomen. De reacties zijn in het eerste deel van deze publicatie nader gesystematiseerd en van een reflectie voorzien, die uitmondt in enige conclusies over agendering en programmering als handelingsperspectief.

Als tweede deel van deze publicatie geeft Paul 't Hart zelf een nadere reactie als basis voor Agendering en Programmering. Alle reacties zijn overigens gebundeld in de digitale versie van deze publicatie. Het voornemen is, om op basis van onderhavige publicatie een aantal 'Agenderende Zoektocht-activiteiten' te ondernemen, waarvan de eerste op 4 februari 2015 plaatsvindt. Moge deze publicatie u tot inspiratie dienen in uw zoektocht naar de meerwaarde van de ambtelijk professional en overheidsmanager.

Namens VOM, VGS, IKPOB,
Henk Wesseling



“t Hart wijst de weg door tien ‘gouden kenmerken’ voor de toekomstige ambtelijke organisatie én acht bijbehorende verwachtingen van ambtelijke professionaliteit te noemen.”



1 Ambtelijk Vakmanschap 3.0

De kern van het essay ‘Ambtelijk Vakmanschap 3.0’ bestaat uit de formulering van 15 opgaven waarmee de ambtenaar (manager en bestuurder) zich in de huidige omstandigheid van het publieke domein geconfronteerd ziet. Een reeks van opgaven die opstapelt en die ontstaat door opvolging van verschillende fases van maatschappelijke ontwikkeling in de twintigste en eenentwintigste eeuw: van liberaal – verzuild interbellum, via de naoorlogse verzorgingsstaat en de crisisverschijnselen daarvan, naar de huidige turbulente netwerksamenleving.

Die ontwikkelingen stellen ‘het Nederlandse model’, kortweg even het polderen van overheid en samenleving, voor nieuwe problemen van bijvoorbeeld representatie, continuïteit en dynamiek in de omgeving die tot nieuwe opgaven leiden. Op de klassieke Weberiaanse opgaven van loyaal en effectief dienen,

stapelen zich de nieuwe opgaven tot aan in de huidige periode: het interactief kunnen besturen in de huidige netwerksamenleving. Paul ‘t Hart beschrijft dit in drie generaties:

Generaties ambtelijk vakmanschap: 1.0 & 2.0

“Wat staat ambtenaren te doen in de richting van een kompasloze, jachtige maar institutioneel nog steeds dominante ‘oude’ politiek?”. Het bestuursmodel wat in Nederland gebruikt wordt, is meermalen veranderd. Het traditionele Nederlandse (bestuurs) model richtte zich op het loyaal en effectief dienen van democratisch gelegitimeerde bestuurders. Rond de jaren ‘60, tijdens de reparatieperiode waren de opgaven onder andere leren omgaan met transparantie en verantwoording en de blik naar buiten richten.

De 3.0 generatie ambtelijk vakmanschap

Van het Nederlandse model en de reparatieperiode naar de ambtelijke ambacht 3.0 periode: de turbulente netwerksamenleving. "Een tsunami aan omgevingsdynamiek", is een fenomeen waar de gemiddelde ambtelijke organisatie tegenwoordig mee te maken heeft. De ambtenaar in de 3.0 periode, oftewel de ambtenaar 3.0, moet omgaan met opgaven zoals agenda- en gezagsturbulentie, balanceren tussen rollen en interactief besturen.

De ambtelijke organisatie

Na alle hedendaagse uitdagingen in ogenschouw genomen te hebben, onderkent Paul 't Hart 'de gouden tien' kenmerken van ambtelijke organisaties van de toekomst. Deze organisaties zijn slimme, lerende en platte organisaties waarin maatwerk geleverd wordt en welke kosten- en procesbewust zijn. Een overheidsorganisatie om al die opgaven aan te kunnen: van waarden gedreven tot plat en poreus.

Ambtelijk vakmanschap 3.0

Het essay zoekt naar een antwoord op de vraag 'wat is het ambtelijk vakmanschap', en alhoewel hier wellicht nooit een eenduidig antwoord op gegeven kan en zal worden, heeft Paul 't Hart op puntige wijze acht kenmerken aangestipt die verwacht mogen worden van de toekomstige ambtenaar, de ambtenaar 3.0: van scherp op resultaat tot verbonden en verbindend.

Ambtelijke vakmanschap in het netwerkperk (3.0) Volgens Paul 't Hart

GENERATIES OPGAVEN VOOR AMBTELIJK HANDWERK: 15 OPGAVEN

Ambacht 1.0:

In de bloeitijd van het Nederlandse model

- Loyaal en effectief dienen
- De bestuurlijke achterkamer faciliteren
- Expertise en realisatievermogen bundelen
- Weberiaanse deugden cultiveren

Ambacht 2.0:

In reparatieperiode

- Blik (ook) naar buiten richten
- Interne samenhang vergroten
- Leren omgaan met transparantie en verantwoording
- Internationaal denken, multi-level opereren
- De eerste adviseur van het bestuur zien te blijven

Ambacht 3.0:

In turbulente netwerksamenleving

- Omgaan met agendaturbulentie
- Omgaan met electorale en partijpolitieke turbulentie
- Omgaan met gezagsturbulentie
- Omgaan met temporele turbulentie
- Balanceren tussen rollen
- Interactief besturen in een netwerksamenleving

Tien gouden kenmerken ambtelijke organisatie

1. Waardengedreven
2. Procesbewust, resultaatgericht
3. Kostenbewust
4. Zelfbewust dienend
5. Tijdsgevoelig
6. Slim
7. Lerend
8. Plat
9. Poreus (binnen / buiten)
10. Bulk en maatwerk

Acht verwachtingen ambtelijke professionaliteit

1. Scherp op resultaat – de opgave als ijkpunt
2. Slim op de zaak – inhoudelijk geloofwaardig
3. Slim op de relatie – emotioneel intelligent en betrouwbaar
4. Slim op de context – kansen selecterend
5. Politiek bekwaam – begrijpend en beïnvloedend
6. Transparant – verantwoording zoekend
7. Toegankelijk – 'open voor business'
8. Verbonden en verbindend – verschillen benuttend

2 Reflecties voor een agenda

Het eerste deel van deze publicatie ordent de gegeven reacties op het essay van Paul 't Hart.

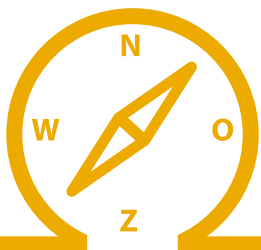
De reacties blijken naar een drietal typen te ordenen:

- Inhoudelijk vooral veel steun, met nadere accenten zoals uitwerking, nuancering en aanscherping.
- Daarnaast ook een paar reacties met scherpe verschillen van inzicht.
- Tot slot een derde type reactie: 'Goed verhaal, wat gaan we doen?'; de vraag naar het handelingsperspectief zo gezegd.

Leendert Maarleveld, voorzitter Raad van Toezicht openbare scholengemeenschap Singelland: "Een discussie over de waarnemingen van 't Hart lijkt me overbodig. Het is tijd voor een vervolg. Hoe doen we dat, hoe komen we daar, wat is er voor nodig?"

Ad de Jong, hoogleraar Nederlandse cultuurgeschiedenis Universiteit van Amsterdam (UvA): "Kortom, dit essay is als een kompas. Het geeft de richting van de reis aan, maar geeft nog niet geheel aan van hoe de reis zal plaats vinden."

De reacties geven een verbinding aan tussen inhoudelijke accentuering en handelingsperspectief, zoals dat ook hoort! De ordening van alle reacties heeft daarom plaatsgevonden vanuit het oogpunt van inhoudelijke commentaren op het essay, zoals die uiteindelijk ook doorwerken naar de Agenda en Programmering die uit de reacties naar voren komen. En dan blijken er met alle instemming met het essay ook interessante verschillen. Dat



perspectief is in de laatste paragraaf vertaald in een voorstel voor agendering waarvan hier de weergave als een soort eindconclusie.

De bedoeling van De Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager is inhoudelijk bij de vele coalitiegenoten in het netwerk voor professionalisering een meer gelijkgerichte of juist complementaire agenda te krijgen en die agenda ook mede bepalend te laten zijn voor de wijze waarop in de praktijk van de overheidsorganisaties professionalisering vorm krijgt.

Agendering gaat grotendeels over het op de kaart zetten van verschillende elementen van het handwerk van de overheidsmanager en professional. Belangrijk is de verdere vormgeving van een coalitie rondom De Zoektocht. De Zoektocht is niet alleen van de stichting IKPOB, VOM en VGS. Rondom vakmanschap zijn veel verschillende organisaties en individuen actief. Iedereen met zijn eigen prioriteiten en invalshoeken. Dat laten we lekker zo. De Zoektocht hoeft geen overkoepelend geheel te worden. Wel lijken ons, op basis

van de reflecties en reacties op het essay, voor de toekomstige Agenda en Programmering van de Zoektocht de volgende punten van belang:

1. De grote verdienste van het essay is dat het een format van redeneren met aansprekende conclusies heeft verschaft. Uit de reacties blijkt een behoorlijk brede overeenstemming over de richting van ontwikkeling. Het perspectief is dus aardig gezet; het gaat vooral om de nadere uitwerking daarvan, met wel aandacht voor een aantal fundamentele punten die ook gemaakt zijn.
2. Er zijn nog veel vragen. Het zou wat waard zijn daar tot iets meer gemeenschappelijke taal te komen. Dat vraagt uitwerking van die verschillende kwesties en veel dialoog daarover. Het blijft dus nuttig een aantal nadere onderzoeken / experimenten te organiseren en daarover gesprek te voeren. Een vraag is, waar de scherpste dilemma's en vragen liggen die nader uitwerking vragen. Een aantal is vanuit de reacties wel te benoemen:

 “Een discussie over de waarnemingen van 't Hart lijkt me overbodig. Het is tijd voor een vervolg. Hoe doen we dat, hoe komen we daar, wat is er voor nodig?”

- Borgen van publiek belang, gelet ook op mogelijke negatieve kanten van de netwerk- en participatiesamenleving.
- De aandacht voor De Zoektocht van organisatieontwikkeling zelf, moet inspelen op concrete situaties in plaats van de lange lijsten van kenmerken als eindresultaat.
- De aandacht voor de schakel van politiek en bestuur.
- De aandacht voor leiderschap als een aparte 'categorie'.
- De aandacht voor teamvorming.
- Een aantal wezenlijke kenmerken als: kunnen omgaan met politiek, ambtelijke verhoudingen, lef én luisteren en engagement.

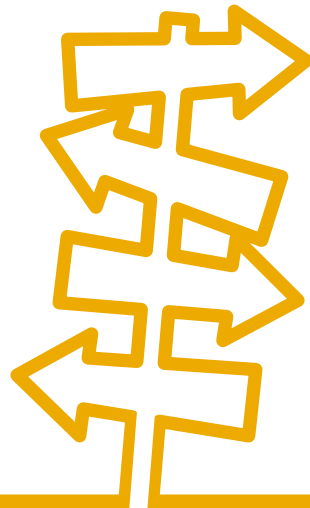
Over deze onderwerpen is al veel geschreven. Vaak zouden studies gericht moeten zijn op synthese, zoals ook in dit essay van Paul 't Hart.

3. 'Doen' staat wel voorop vanuit die bereikte gemeenschappelijkheid in paradigma. Er loopt ook al veel. Het verbinden van de verschillende praktijken en delen van kennis daarover kan een belangrijke prioriteit worden. De vraag is: hoe zo'n programma voor kennisdeling te organiseren? Daarbij gaat het om delen van trainingsprogramma's, organisatieontwikkelingstrajecten en experimenten.

We kunnen overwegen om meer relevante partijen te betrekken. Het meenemen van harde data over bijvoorbeeld organisatieprestaties kan helpen. Partijen die met afstand een vreemde blik kunnen laten zien.

Goed vakmanschap is niet een lijstje van 23 of meer competenties, maar het gesprek met elkaar voeren over wat goed is en wat het van ons vraagt. Het gaat ons niet zozeer om de antwoorden, maar meer nog om de vragen en de dilemma's en de moeilijke puzzels die overheidsmanagers en professionals moeten leggen. Goed overheidsmanagement start met het stellen van vragen!

Hieronder komen die verschillende accenten naar opgaven, kenmerken van de organisatie van de toekomst en de professional van de toekomst achtereenvolgens nader aan de orde en hoe die doorwerken naar accenten in een Agenda en Programmering als handelingsperspectief.



3 Opgaven als draaipunt

In genoemd interview in Bestuurskunde, benadrukt Paul 't Hart nog eens dat de opgaven de basis zijn voor het formuleren van de kenmerken van de ambtenaar van de toekomst. (Let wel, Paul 't Hart spreekt niet van competenties). Hij doet dat in een antwoord op de vraag of 'bij de acht kenmerken van de ambtenaar van de toekomst procesvaardigheden niet domineren?'. De opgaven vragen ook inhoudelijke kennis, zo stelt 't Hart nadrukkelijk.

Die maatschappelijke opgaven fungeren dus als draaipunt van maatschappelijke ontwikkeling naar organisatiekenmerken en kenmerken van de ambtenaar van de toekomst, en lijken zo een goede basis voor een breed gedeelde dialoog.

3.1 Een elegante redenering

De redenering in het essay wekt bewondering en is duidelijk overtuigend. En niet alleen vanwege de inhoud. De kracht van de acht belangrijkste kenmerken van de ambtenaar van de toekomst komt (deels) juist voort uit de elegantie en de eenvoud van de redenering:

1. De ontwikkeling van de samenleving geven fricties in het Nederlandse model.
2. Dit brengt een stapeling van publieke opgaven.
3. Dat vraagt om gouden kenmerken van de organisatie en ambtenaar van de toekomst.

Die redenering spreekt de reflectiegevers in hoge mate aan. Sterker nog, een fors aantal reflectiegevers vindt er vaak ook niet of weinig op af te dingen, al weten ze er inhoudelijk natuurlijk wel verschillende accenten, nuances en zo meer in aan te brengen. Een perfectionering van de redenering vindt een aantal niet nodig. Integendeel: hiervoor citeerden we al Leendert Maarleveld, maar hij staat bepaald niet alleen in de vraag om vooral focus te hebben op het handelingsperspectief.

belang te borgen. Daar zijn de wezenlijke kenmerken van ambtelijk leiderschap en van professionaliteit als het ware minder afhankelijk van de soort opgave.

Sjors van Duren, adviseur mobiliteit stadsregio gemeente Arnhem/ Nijmegen: "Managers in de (hogere) overheid worden geselecteerd op procesvaardigheden. Voor het maken van een carrière binnen de overheid is inhoud dus van ondergeschikt belang geworden. Gemotiveerde mensen met kennis haken af en gaan bij het bedrijfsleven werken. Hetzelfde bedrijfsleven wordt hofleverancier van kennis aan de overheid. Een opdrachtnemer is echter per definitie minder kritisch dan een onafhankelijke ambtenaar. Kennis wordt dus volgend op de macht. Het advies past zich aan de (politieke) wens aan."

Een variant is de nadruk op bepaalde eigenschappen van de manager zoals innerlijke kracht, al is juist de turbulente netwerksamenleving wel een omgeving waar juist die innerlijke kracht telt.

Jan Nobel, gemeentesecretaris gemeente Aalten: "Steeds meer cursussen voor (aankomende) leidinggevend en gaan over leiderschap. In deze cursussen werd ooit (vroeger) een veelheid aan, op uiteenlopende situaties toegesneden, gedragingen ingestudeerd. Het accent is in de trainingen inmiddels verschoven naar de introspectieve kant." (...) "De leider zijn in plaats van de baas spelen. Beter onvolmaakt en echt, dan gemaakt volmaakt (scheurkalender Lingsma en Boers). Een mooie ontwikkeling. Zo links en rechts zie ik daar prachtige resultaten van en hoor ik bijzondere verhalen over geweldige ontmoetingen van mensen met zichzelf. Dit zijn de toegankelijke leiders geworden."

Een andere invalshoek is dat de schakel van de politiek wezenlijk is in het stappenschema en nu alleen maar als een soort gegeven voor de opgave functioneert. Terwijl de maatschappelijke ontwikkeling tot opgaven leidt die het huidige politieke systeem hoe dan

ook niet aan kan. De opgave verandert wel, maar eist een ander politiek systeem. Zo gezegd is dus allereerst politiek '3.0' vereist (onze term).

Coen Aalders, gemeentesecretaris gemeente Alkmaar: "Het huidige politieke systeem loopt op zijn einde, het is in zijn eigen werkwijze, zijn eigen perspectief vastgelopen. En het politieke primaat brengt met zich mee dat de politiek de hele wereld beschouwt, maar niet zichzelf. Die politiek zoekt uiteindelijk geen wezenlijke reflectie op de eigen pijnlijke dilemma's die horen bij deze tijd, maar trekt zich onzeker en op de tast terug binnen het afbrokkelende bastion van het politieke primaat."

Het geheel van de reacties overziend, overheerst de steun voor het stappenschema van Paul 't Hart, maar duidelijk is dat sommige auteurs:

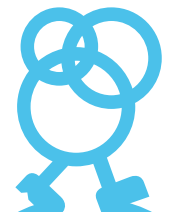
- De opgaven minder bepaald achten door de turbulente maatschappelijke ontwikkelingen (het publiek belang is meer een constante dan we zo denken).
- Daardoor de kenmerken van de ambtelijke professional minder bepaald achten door die maatschappelijke ontwikkeling (introspectief leiderschap, inhoudelijke kwaliteit).
- Een schakel missen, vooral die van de benodigde kenmerken van de politiek om aan de opgaven te voldoen.
- Anderen onderscheiden veel nadrukkelijker naar bestuur, leiderschap en professionals, wat hierna nog aan de orde komt.

3.2 Stabiel of onzeker en op de tast

De redenering in drie stappen met de opgaven als draaipunt ondervindt dus brede steun. Dat hoeft niet te betekenen dat ook overeenstemming bestaat over de inhoud van die stappen en daarmee over de kenmerken van organisatie en ambtenaar van de toekomst. Laten we die stappen eens toetsen op die verschillen in inhoud.

De eerste stap is die van maatschappelijke ontwikkeling naar opgaven. Er is de algemeen gedeelde opvatting dat er ontwikkeling heeft plaatsgevonden naar een netwerksamenleving. Daarna zijn er toch veel accentverschillen. Een ontwikkeling die ten opzichte van het essay veel nadruk krijgt is de invloed van de veranderde positie en invloed van burgers.

Hans Boutellier, wetenschappelijk directeur Verwey-Jonker Instituut en bijzonder hoogleraar Veiligheid & burgerschap aan de VU Amsterdam: "De improvisatiemaatschappij ontstaat tegen de



achtergrond van 'de netwerksamenleving', een begrip waar zo langzamerhand iedere socioloog wel mee kan leven. De ideologisch gestuurde collectieven (in Nederland de zuilen) versplinterden en maakten plaats voor een wereld van ontelbare relaties tussen even zo vele knooppunten. Daar maken we allemaal – individueel en in organisaties – deel van uit, al is het maar via internet."

André van Es, voorzitter Nationale UNESCO Commissie: "De omgeving van steeds kritischer burgers die meer vragen en met minder genoegen nemen. Tezamen met het gebrek aan een robuust maatschappelijk mandaat voor bestuurders, levert het glad ijs op voor overheidsmanagers. De ambtelijke organisatie is naar boven gericht, de dienstverlening vraagt om ogen en oren die wijd openstaan voor de buitenwereld."

Er zijn duidelijke verschillen van inzicht over hoe die invloed van burgers tegemoet te treden, mede bepaald door opvattingen over de mate

waarin burgerparticipatie 'van onder op' intensiveert, wie er participeren en hoe de overheid daarop in moet spelen. Voor sommigen van de reflectanten is die participatie dé bepalende trend met een sterke nadruk op ondersteunen van maatschappelijke initiatieven als opgave van de overheid.

Alexander Meijer, gemeentesecretaris gemeente De Ronde Venen: "De inzet van de overheid is erop gericht om aan te sluiten bij oplossingen van inwoners. Hun prioriteiten, hun tempo en hun manier van leven wordt leidend voor de overheid. Overheidsparticipatie bij burgerinitiatief dus, in plaats van de tegenhanger van burgerparticipatie bij overheidsbeleid."

Maar er rijzen ook vragen op over de mate waarin alle burgers al zo ondernemend zijn, en of al die initiatieven niet ook gepaard gaan met gedrag dat een overheid vanuit algemeen belang juist moet reguleren of zelfs bestrijden.

Sjors van Duren: "Het doel van meer participatie is een feitelijk grotere representatie door de politiek. Mijn inziens wordt dit niet bereikt door in te zetten op participatie zoals die nu wordt uitgevoerd. Dit leidt hooguit een visueel grotere representatie door de politiek." (...) "Bij veel participatieavonden komt de zwijgende meerderheid niet. De mondige burger laat zich horen. Wethouders c.q. raadsleden krijgen daardoor een eenzijdig beeld."

Er rijst dus een vraag van representatie, maar Annet Doesburg, directeur stadsdeel Oost gemeente Amsterdam, trekt de vraag nog even door. Vanuit ervaringen met ruimte geven voor ondersteuning waarbij uiteindelijk criminele praktijken ontstonden met 'vrijwilligers' die niet op hun 'goede gedrag' gescreend waren.

Annet Doesburg: "Dat vakmanschap – zoals ook verwoord in het essay van Paul 't Hart – aan het verschuiven is van Voorschrijven en Sturen, naar Signaleren en Faciliteren. Voor sommige inwoners en organisaties creëert dat kansen, maar dat ondersteunt ondernemende burgers. Het levert spanning op als we als overheid ook zorg willen dragen voor een 'algemeen belang'. Het definiëren van

het algemene belang veronderstelt immers dat de overheid bepaalt wat dat is."

Men kan die verschillen typeren naar de mate en de wijze waarop de participatiesamenleving al vorm krijgt. Meer of minder harmonieus door de mate van representativiteit en gelijkwaardigheid en maatschappelijk gelegitimeerde initiatieven.

3.3 Verschillend kwadrant

De eerste stap van Paul 't Hart van maatschappelijke ontwikkeling naar 'opgave als draaipunt' voor kenmerken van organisatie en professional van de toekomst, geeft nu aanleiding naar een viertal kenmerkende posities. Deze zijn te onderscheiden op basis van twee 'assen'.



“Het juist zorg blijven dragen voor zij die niet onmiddellijk meedoen aan die netwerk- en participatiesamenleving, behoeft aandacht.”

1. In paragraaf 1.1 bleek dat sommige auteurs die opgaven en/of kenmerken als meer onafhankelijk beschouwen van de maatschappelijke ontwikkeling, vooral vanuit de opgave van het behartigen van het publiek belang.
2. In paragraaf 1.2 bleek dat eigenlijk alle reflectanten die ontwikkeling zien naar een netwerksamenleving met meer participatie van partijen, organisaties en burgers. Maar er is een behoorlijk verschil in opvatting over hoe harmonieus die ontwikkeling is. Met vragen over representativiteit en/of legitimatie, als die participatie als belangrijkste basis voor overheidsoptreden fungeert.

De formulering van de overheidsopgaven en/of de kenmerken van organisatie en professionals verschilt dus per kwadrant. De meeste reacties zijn te situeren in de twee bovenste kwadranten. Een aantal reacties neigt meer naar de onderste helft van de matrix. Tussen de twee bovenste kwadranten is het verschil met name

dat de overheid, waar sprake is van minder harmonieuze ontwikkeling (rechtsboven), toch meer de klassieke taken van zorg voor veiligheid en welzijn als algemeen belang blijft behouden. Annet Doesburg wees er hierboven op dat zorgen voor het algemeen belang, juist ook bij een verschuiving naar meer faciliteren.

Ank Michels, universitair docent van het departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO): “Daarnaast ligt het een aantal jaren geleden geïntroduceerde beleidsperspectief van de ‘doe-democratie’ aan de basis van een meer dienende rol voor de overheid, waarbij de overheid participeert in, en aansluit bij initiatieven van burgers.” (...) “Hoe participatief ook, de overheid houdt een eigen verantwoordelijkheid en moet daar ook op aangesproken kunnen worden.”

Paul 't Hart spreekt zich over dat algemeen belang wat minder direct uit, maar in zijn opvatting past zeker oog voor overheidsoptreden gericht op de klassieke overheidstaken; dat

past in het concept van stapelen van opgaven. In het kwadrant linksboven is de neiging naar meer nadruk op faciliteren, ondersteunen en soortgelijke termen groter; ook groter dan bij 't Hart lijkt het.

Hans Boutellier: “Naast onzekerheid en onbehagen, veiligheidssystemen en regelreflexen is er veel maatschappelijke energie. De voorbeelden zijn talloos: zelf opgezette zorgcoöperaties, buurthuizen in zelfbeheer, eigen verzekeringen voor zzpers (broodfondsen), voedselbanken (70% van de ge-

meenten heeft er een of meer), kleinschalige buurtzorg, burgersteun aan de politie, maatschappelijke ondernemers voor de onderkant van de arbeidsmarkt, kluswoningen, stadstuinen, opvoedondersteuning in eigen migrantenkring – het lijkt wel alsof de sociaal ondernemende geest vaardig is geworden over de burgers.”

Joke Vroom, programmamanager, en Chris Kuypers directeur-Generaal bij het ministerie van Infrastructuur & Milieu: “Bij het formuleren van dit nieuwe vakmanschap wordt aangesloten bij de nieuwe rol van de overheid gegeven de ‘creatieve en innovatieve ideeën en initiatieven die uit de samenleving komen’. De rollen en vaardigheden die hierbij worden verwoord zijn onder meer: effectief samenwerken met andere overheden, burgers, bedrijven en kennisinstellingen: partijen bij elkaar brengen, netwerken, coalities sluiten, faciliteren, stimuleren (processtavenaar die moet makelen en schakelen en, samen met anderen, maatschappelijke problemen oplost).”

En natuurlijk zijn er allerlei overgangsposities. Die algemene klassieke taken van de overheid helemaal uit het oog verliezen, dat vindt waarschijnlijk geen enkele van de reflectanten.

Avelien Haan en Hugo Verheul, lectoraat i-Thorbecke, NHL Thorbecke Academie: “De informatiesamenleving, die bestaat uit een netwerkstructuur en die gevoed en versterkt wordt door digitalisering, vraagt om een netwerkoverheid.”(...)

“Wat is dan de rol van de netwerkoeverheid als mogelijke strategische partner in een dergelijk team? Nu, dat zou moeten zijn het verzamelen en ontsluiten van de benodigde informatie, en ervoor zorgen dat de publieke waarden waar de overheid voor staat ook binnen het betreffende team als ondergrens worden gehanteerd.”

De opvattingen die meer in het rechtsonder kwadrant zijn te situeren kwamen in de vorige paragraaf al aan de orde. Daar ligt de nadruk op het bewaken van het algemeen belang, van de klassieke overheidstaken, van publieke waarden en de daarmee gepaard gaande nadruk op bijvoorbeeld inhoudelijke expertise.

De opvattingen van het linksonder kwadrant kwamen niet zo expliciet terug, maar die positie is wel te construeren. Daar moet de politiek op afstand blijven en niet de verstorende factor zijn die de politiek in eerdere ontwikkelingen al is geweest, zoals vanuit opvattingen van maakbaarheid. Ook in die opvattingen ontbreekt het bewaken van publieke waarden niet, maar zullen redeneringen van faciliteren en ondersteunen op grote argwaan kunnen rekenen als mogelijke dekmantels van politiek bemoeizucht. Het eerdere citaat van Coen Aalders over het tekort schieten van de politiek tekent de opstelling die sommige representanten van dit kwadrant zullen hebben.



4. Organisaties zijn er voor de professionals, toch?

Wat betekenen deze vier posities over maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven voor de visie op de ambtelijke organisatie, als tweede stap in de redenering van Paul 't Hart?

Overigens lang niet in alle reacties komt de gewenste aard van de organisatie aan de orde. Echter de ingenomen posities in de kwadranten werken zeker door naar de gewenste aard van de organisatie. Een organisatie vergaand gevoed door inhoudelijke expertise voor oplossingen van maatschappelijke problemen (linksonder), verschilt in cultuur, structuur en werkprocessen van een organisatie gericht op faciliteren en ondersteunen van maatschappelijke initiatieven. Over de gewenste organisatievormen, verbonden met de onderste twee kwadranten, is verder niet zoveel te vinden. Aannemelijk is dat opvattingen uit het kwadrant links onder meer verbonden zullen zijn met de klassieke organisatievormen van een gematigd hiërarchische en naar beleidsterreinen opgebouwde overheid. Het kwadrant rechtsonder kenmerkt zich door nadruk op een kleine overheid, met diensten die meer algemene expertise omvatten. Het zogenaamde regiemodel, maar dan zonder die pretentie van regie zou hier kunnen passen.

We concentreren ons op de visie op de organisatie, zoals die blijkt uit de reacties verbonden met de bovenste twee kwadranten. Gezien de brede ondersteuning voor de redenering in het essay voor de ontwikkeling naar een netwerksamenleving en de opga-



“Deze ‘netwerk-wereld’ kan niet anders dan een forse uitdaging zijn aan het adres van onze bestuurslagen, vooral aan hun onderlinge verbindingen.

Voor de rijksoverheid en de gemeenten hebben elkaar in de netwerkwereld hard nodig. De rijksoverheid levert de verbinding met Europa en internationale fora van overleg. De gemeente levert de verbinding met de burger en de microkosmos van sociale problemen.”

ven die dat genereert voor de ambtelijke organisaties, staan de tien kenmerken (waarden gedreven, procesbewust en resultaatgericht, kostenbewust, zelfbewust dienend, tijdgevoelig, slim, lerend, plat, poreus en bulk en maatwerk) op zich niet zo ter discussie. Toch zijn er wel degelijk heel verschillende accenten, zo niet verschillende benaderingen van hoe de organisaties het best aan de opgaven tegemoet komen. We noemen er drie:

4.1 Zwaartekracht van verleidelijke lijsten

Scherp te onderscheiden is de benadering waarin niet zozeer het eindresultaat van een lijst te realiseren organisatiekenmerken centraal staat, maar het vermogen die geschikte organisatie en dat vakmanschap steeds weer te zoeken. Er is daarbij ook commentaar op het aantal kenmerken, maar vooral ook op het statische karakter er van. Steeds weer moeten organisatie en professionals de juiste fit maken in steeds weer wisselende situaties.

Jaap van der Weyden, ambtenaar Provincie Gelderland: “De lijsten zijn vooral te typeren als ‘aantrekkelijke bedoelingen’. Er wordt een toekomst geschetst, maar niet de weg die deze toekomst van droom naar daad brengt. De vraag is: hoe kom je van droom naar daad? Hoe bereik je de toekomst die voldoet aan de normen die gegeven zijn met deze drie lijsten? Waarbij het een extra uitdaging is dat, zoals ‘t Hart terecht opmerkt, deze toekomst er eigenlijk al is.” (..)

“Lijsten als deze drie zijn verleidelijk. Ze lijken richting te geven aan het zoeken naar professioneel ambtelijk vakmanschap, maar in mijn ervaring geldt dat alleen in een beleidscontext waar het gaat om normerende kaders, en niet in een handelingscontext waar handwerk en vakmanschap zich waar moeten maken. Ik probeer daarom al jaren te ontsnappen aan de zwaartekracht van dergelijke lijsten. Om mijzelf het handelen mogelijk te maken hanteer ik een viertal mantra’s.” (..) “De mantra’s zijn te beschouwen als beginpunten voor De Zoektocht naar ambtelijk vakmanschap.

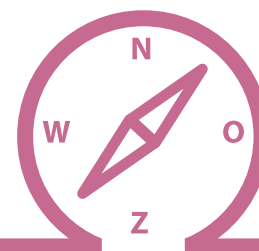
1. Ga op een B-maniër naar B (..).
2. Niet institutionaliseren maar internaliseren(..).
3. Waar een wil is, is een weg(..).
4. Gij zult verbinden(..)!”

Deze benadering is aan te duiden als die van een organisatieontwikkeling, waarin vormgeving aan de organisatie en professionalisering hand in hand gaan, gericht op de te vervullen taken. Organisatie- en professionaliseringskenmerken zijn hier nog meer verweven dan ze bij Paul ‘t Hart al zijn. De ontwikkeling van de organisatie en professionalisering maken elkaar wederzijds mogelijk. Jaap van der Weyden vult professionalisering op basis van die vier kenmerken van zijn zoektocht als volgt in:

Jaap van der Weyden:

- “Kenniscirculatie (voor en door betrokken partijen inclusief opleidingsinstituten als hogescholen en universiteiten).
- Faciliteren van uitwisseling van professionals.
- Het op elkaar aansluiten/afstemmen van de verschillende kwaliteitssystemen die de verschillende partijen in een netwerk gebruiken (professionalisering, transparantie, comptabiliteit en effectiviteit van kwaliteitssystemen).
- Borgen van resultaten ook buiten in het netwerk, en niet alleen in de eigen organisatie.”

Verwant aan de vorige benadering is die waarin de organisatie dat ambtelijk vakmanschap mogelijk moet maken. Het geven van ruimte, vertrouwen, afspraken en steun als organisatiekenmerken om het eigen vakmanschap te ontwikkelen, zoals Maarten Schurink, gemeentesecretaris gemeente Utrecht, benadrukt.



Maarten Schurink: "We zijn nog altijd te veel geneigd alleen op basis van risicomangement te sturen." (..)

"Dit is een direct gevolg van de politieke werkelijkheid waarin we werken en waarbij bestuurders verantwoordelijk worden gehouden voor het resultaat. Niet alleen door de controlerende organen, maar ook, en in toenemende mate door, de (sociale) media. Terecht dus, en daarom ook nuttig. Maar het leidt soms ook tot een trage voorstelling en rijmt niet met de snelheid van de ontwikkelingen om ons heen. Of het leidt tot een interne focus op rollen en verantwoordelijkheden, waarbij het resultaat op de achtergrond dreigt te raken. Tegelijk bestaat het risico dat het maatschappelijk rendement vermindert, omdat je kansen mist. Het is toch opmerkelijk hoeveel aandacht er is voor risicomangement, waar kansenmanagement eigenlijk eenzelfde podium verdient." (..)

"Wat daarvoor nodig is, is vertrouwen en steun, goede afspraken en ruimte."

Daarbij komen er ook nadere typering van de organisatie aan de orde, zoals slimme netwerkorganisaties. Zie onze verkorte weergave van het project in Roosendaal, zoals geschetst door Christophe van der Maat.

Christophe van der Maat: "Als 't Hart of iemand anders nog praktijkonderzoek wil doen naar het 'hoe en wat' van zijn '10+8'.. wees dan welkom in Roosendaal. Onze 'stip aan de horizon' staat op 2020. Dan willen wij een slimme netwerkgemeente zijn. Via de onderstaande '3x3' deel ik hier alvast hoe wij dagelijks proberen Roosendaal meer 'netwerk-proof' te maken.

Het maatschappelijke doel áltijd voorop

Nieuwe begroting, nieuwe sturingsprincipes en maatschappelijke coalities en participatie.

Onze professionals zijn slimmer dan de organisatie

Passie en professionele vrijheid koppelen aan verantwoordelijkheid, vernieuwing arbeidsrelaties en een 'pannenkoek organisatie' en permanente inzet op leren, ontwikkelen, kennis delen.

Onze professionals verdienen hoogwaardige ondersteuning

Ontsluiten van sturingsinformatie, slanke 'processen' voor professionals en inwoners en goede werk-omstandigheden."

Zoals gezegd vindt in die reacties van verdere organisatieontwikkeling, ook gericht op vakmanschap, vaak een vergelijking plaats van de eigen uitgangspunten met die van de tien gouden kenmerken. Met vaak de constatering van overeenstemming. In de beschrijving van het heel interessante Deventer-project klinkt het als volgt:

Martine Bastiaansen, programma-ondersteuner gemeente Deventer: "Wat hebben we gedaan? Ingegeven door de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en het besef dat die eerder een trendbreuk dan een vloeiende lijn vormen, werken we in Deventer al een tijdje aan de ontwikkeling van de Organisatie van de Toekomst. Een toekomst waarin grenzen vervagen en de verwachtingen rondom de overheid continu verschuiven, maar waar de menselijke behoefte aan (enige) duiding, sturing en zekerheid blijft bestaan." (..) "Wat we hebben gedaan is een vijftal organisatiescenario's ontwikkeld, met als peildatum, om en nabij, 2020. De scenario's variëren van enigszins vernieuwend tot baanbrekend." (..)

"Waar het verhaal spannend wordt, is waar we de scenario's hebben vergeleken op 'de rode draden'. Welke kenmerken voor de organisatie, de ambtenaar, het leiderschap en de professie komen in alle scenario's terug? U raadt het al, het zijn andere woorden maar ze komen in essentie akelig dicht in de buurt van de tien kwaliteiten die Paul 't Hart schetst. En wij dachten ook hier: 'Ga er maar aan staan...'"

4.2 We hebben zo onze accenten

De strekking van de derde categorie commentaren op het punt van de organisatiekenmerken is vooral die van aanvullend op de 10 kenmerken of sterk benadrukken en/of uitwerken van een bepaald kenmerk voor de ontwikkeling naar wat vaak een netwerkorganisatie heet. Dat aanvullende bleek, ondanks veel overeenstemming ook deels al uit de zojuist gegeven citaten. Zo benadrukt Maarten Schurink kansenmanagement en niet alleen



sturen op basis van risicomanagement. Kennisorganisatie is genoemd en het belang van informatieverstrekker. Veel van wat in de reacties benadrukt of uitgewerkt wordt, komt ook in het essay in de nadere toelichting op de opgaven wel aan de orde. Relevant in dit verband is vooral de toelichting op opgave 15 in het essay. Die stipt een aantal werkwijzen aan, die heel goed als het functioneren van een netwerkorganisatie zijn aan te duiden. Zoals primaat van het vraagstuk, co-creatie en zo meer werkwijzen die meerdere reactiegevers ook noemen. Als belangrijke illustraties noemen we nog de volgende drie accenten.

De nadruk op het belang van de interbestuurlijke netwerken

Cor Hermans, adviseur strategie Ministerie van Veiligheid en Justitie: "Deze 'netwerkwereld' kan niet anders dan een forse uitdaging zijn aan het adres van onze bestuurslagen, vooral aan hun onderlinge verbindingen." (..)

"Vooral de rijksoverheid en de gemeenten hebben elkaar in de netwerkwereld hard nodig. De rijksoverheid levert de verbinding met Europa en internationale fora van overleg. De gemeente levert de verbinding met de burger en de microkosmos van sociale problemen." (..)

"Onze drie bestuurslagen moeten dan wel 'multilevel' leren denken en samenwerken. Daarvoor zullen gemeenten, provincies en rijk beter van elkaar moeten weten hoe ze de veranderingen en nieuwe uitdagingen interpreteren en als overheidstaak opvatten."

Samenwerking als belangrijk kenmerk van de ambtelijke organisatie

Samenwerken met andere partijen, maar ook met andere ambtelijke organisaties onderling komt in veel reacties terug. Samenwerken tussen organisaties is bijvoorbeeld van belang als het gaat om delen en borgen van kennis en ervaring, zoals in het bovenstaande citaat van Jaap van der Weyden ook benadrukt. In de dynamische netwerksamenleving is het op de eerste plaats belangrijk dat organisaties leren samenwerken met verschillende partners en in verschillende posities aan complexe vraagstukken, zoals ook benadrukt in opgave 15.

Simone Roos, directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk: "Dat brengt me op de noodzaak tot samenwerking. Samenwerking is de sleutel voor succesvol opereren in de netwerksamenleving. Niet verbazingwekkend dus dat de respondenten in het onderzoek van 't Hart een samenwerkingsgerichte houding met stip op nummer één zetten in een hele lijst van gewenste toekomstige competenties voor publieke managers. Beleid is steeds minder een exclusieve aangelegenheid van Den Haag. Ook in de uitvoering is meer ruimte voor openheid, samenwerking en constructief overleg met burgers, bedrijfsleven en andere maatschappelijke partijen. Als verantwoordelijke voor de organisatie en bedrijfsvoering van de rijksoverheid is samenwerking ook voor mij het sleutelwoord. We doen dat aan de CAO-tafel, met onze partners in de markt en met de verschillende rijksorganisaties, die (veelal)

eensgezind werken aan een betere en efficiëntere bedrijfsvoering. De rijksoverheid moet een plek zijn waar professionaliteit en hart voor de publiek zaak voorop staan, zowel voor leidinggevenden als voor hun medewerkers. Laten we ons daar samen voor inzetten!"

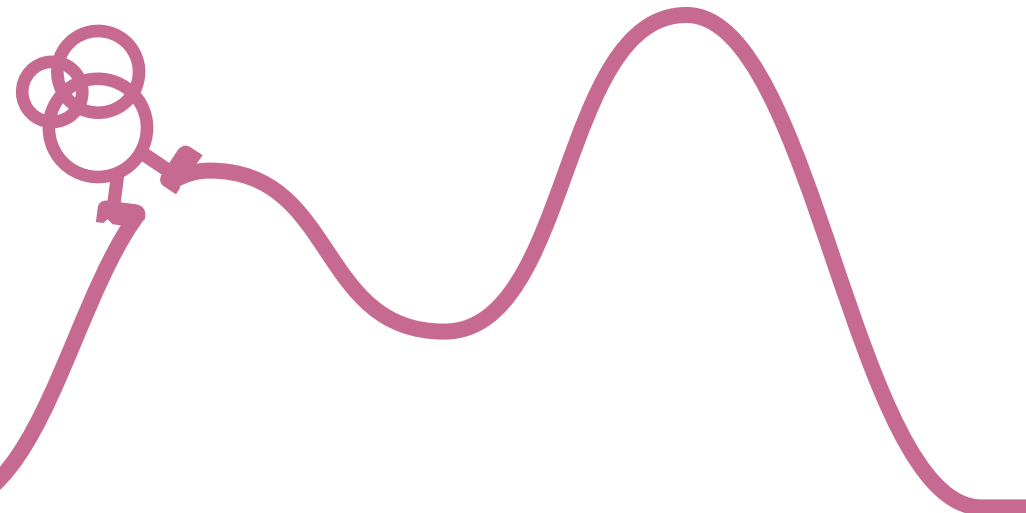
Dienstverlenend willen zijn

Veelal wordt het dienstverlenende aspect speciaal benadrukt als kenmerk van de organisatie die in die netwerksamenleving vooral faciliterend is.

Arthur Dallau, directeur Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVB):

"Gelukkig stelt 't Hart dat de ambtelijke organisatie 3.0 voldoet aan tien gouden kenmerken die overeenkomen met een nieuw gebouw met een prachtige uitstraling. Concreet komt dit onder andere neer op een overheid die de uitvoering centraal stelt in plaats van het beleid. Een over-

heid die waarde toevoegt in plaats van regels en een overheid die compact en efficiënt is, kwaliteit levert en blijft leren van en meebeweegt met de maatschappij. Het allerbelangrijkste kenmerk is echter de platte organisatie. Een overheidsorganisatie die overbodige bestuurs- en ambtelijke lagen aanpast aan de bedrijfsmatige verwachting die de Nederlandse burger heeft. De kracht van de overheid zit hem niet in aantallen ambtenaren of politici, maar in de ambtenaar die thuiskomt bij de mensen, die dagelijks met ze in gesprek is en luistert. De dienende ambtenaar is in de toekomst dan ook geen uitzondering meer, maar de meest belangrijke persoon in de organisatie. Een professional die echt contact maakt met de omgeving en met, op z'n Rotterdams gezegd, zijn poten in de klei staat. 't Hart raakt de kern van de nieuwe ambtelijke professional door te beschrijven waar hij of zij aan moet voldoen."



4.3 Concluderend over organisatiekenmerken


In het volgende citaat van Lute Berends, directeur Dienstverlening gemeente Amsterdam, wordt ook nog eens duidelijk hoe die samenwerkende, dienstbare organisatie juist ook die professional 3.0 in stelling moet brengen.

Lute Berends: "Bij de maatschappelijke vraagstukken van de komende decennia hoort ook een andere organisatie (faciliterend en dienstverlenend):

- *Droom van de regeloze organisatie (weg met regelingen, taakomschrijvingen, functiewaarderingen, instructies, formulieren et cetera).*
- *Medewerkers uitdagen zelf na te denken.*
- *Dagelijkse kost is dealen met onzekerheid; improvisatievermogen.*
- *Contextueel denken en handelen; en van daaruit verbinden.*
- *Niemand is gelijk; iedereen is uniek.*
- *Dialogoog; het gesprek als het belangrijkste coördinatiemechanisme! Heb het er over."*

Daarmee zijn de belangrijkste conclusies van deze paragraaf te formuleren. Ten opzichte van het essay lijken een drietal zaken aandacht te vragen:

- In de reacties ligt een nadruk op het proces van organisatieontwikkeling, niet alleen om aan de opgaven te kunnen voldoen, maar juist ook als een proces waarin professionals de kans krijgen zich te ontwikkelen.

 “Gelukkig stelt ’t Hart dat de ambtelijke organisatie 3.0 voldoet aan tien gouden kenmerken die overeenkomen met een nieuw gebouw met een prachtige uitstraling. Concreet komt dit onder andere neer op een overheid die de uitvoering centraal stelt in plaats van het beleid.”

- Dat proces van ontwikkeling is een open proces. Daarin kunnen ‘de lijst van tien en de lijst van acht kenmerken’ nader vorm krijgen. Maar in dat proces zijn er vele accenten, aanvullingen en onbekenden te ontwaren. En vooral ook is dat ‘kunnen zoeken naar die invulling zelf’ een organisatiekenmerk en een kenmerk van professionals dat aandacht vraagt.
- Die organisatieontwikkeling is dus gericht op het zoeken naar mogelijkheden om op praktische wijze vorm te geven aan processen van netwerkvorming, samenwerking en professionalisering. In feite gaat het hier om het zoeken naar een handelingsperspectief van vormgeving aan die organisatie en

ambtelijk vakmanschap. Dit komt nog aan de orde in de laatste paragraaf, maar het delen van praktijken van organisatieontwikkeling zou wellicht een belangrijk punt voor de agenda kunnen zijn. Voor zover er al een eindresultaat te benoemen is, in termen van kenmerken zijn er nog behoorlijke accentverschillen. Dat was ook wel te verwachten vanuit de hiervoor opgestelde matrix van vier posities. De vooral sterke nadruk op netwerkvorming, samenwerking, faciliterend en dienstverlenend, past heel goed bij de bovenste helft van de matrix en dan vooral links boven van voldoen aan de opgaven die een meer harmonieuze netwerkontwikkeling stelt.

“Ook wordt me bij het lezen niet helemaal duidelijk of het in de eerste plaats om overheidsmanagers gaat (de ondertitel suggereert dat), of dat het om alle ambtenaren gaat.”



5. Allemaal hebben we zo onze accenten

Een deel van de reacties gaat nader in op de ambtelijke professional in het algemeen. Daarbij gaat het meestal om het leggen van nadere accenten, maar die raken wel fundamentele kwesties.

We noemer er een drietal:

Bestuurlijke – ambtelijke verhoudingen

In een fors aantal reacties komt de verhouding politiek – ambtelijk, of liever bestuurlijk – ambtelijk aan de orde. Het onderstaande citaat van Andrée van Es past ook goed in bovenstaande passages over gewenste kenmerken van bestuurders, of de nadruk op samenwerking als organisatiekenmerk. Ze vraagt zich af waarom (zoals uit het essay blijkt) ambtenaren voor de huidige situatie behendigheid waarden boven samenwerkingsgerichtheid, maar voor de toekomst juist samenwerkingsgerichtheid hoger waarden. Met enige ironie vervolgt ze:

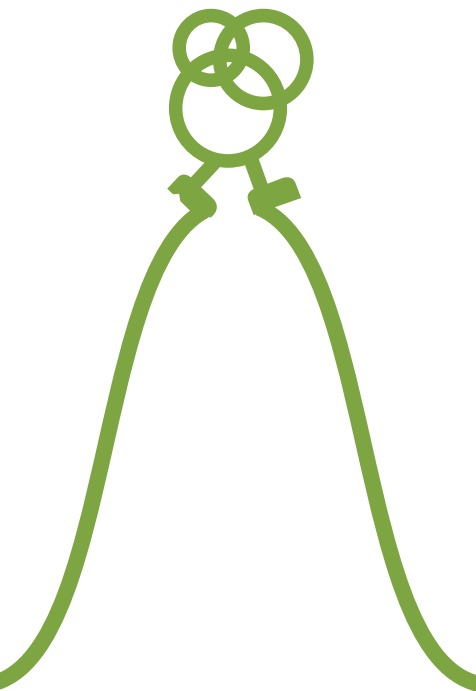
Andrée van Es: “In elk geval moet samenwerkingsgerichtheid een zegen zijn in het huidige tijdsgewricht. Nu is daarvoor ook de relatie met de bestuurder belangrijk. De naar boven gerichte ambtelijke organisatie wil nog wel eens met goede bedoelingen interpreteren wat het belang van de bestuurder is en dat belang ‘behendig’ verdedigen. Geen bestuurlijk overleg zonder een stoet aan eigen ambtenaren die vooral posities verdedigen. Historisch onderzoek naar annotaties voor bewindslieden en lokale bestuurders in colleges en

het kabinet zullen ongetwijfeld ooit hilarisch materiaal opleveren vol goedbedoelde adviezen over aanvaardbare en onaanvaardbare voornemens van collega's en vooral waarschuwingen. Ik heb meegemaakt dat mijn opvattingen 'gelezen' werden door ambtenaren, dat over mijn kennelijke bedoelingen veel overleg plaatsvond en dat er wekenlang vraagtekens bleken te bestaan over wat ik bedoeld had, zonder dat ik het wist, of zonder dat mij daarnaar gevraagd werd. In deze tijd van schuivende taakopvattingen, verwachtingen ten aanzien van de overheid en veranderende rollen, is het expliciet uitspreken van verwachtingen tussen bestuurder en ambtenaren noodzakelijk. Dan heb ik het nog niet eens over de minder goedbedoelde bureaupolitieke interventies. Niet gericht op samenwerking, maar voortkomend uit wat voor eigenbelang of particuliere opvatting dan ook. Onderling vertrouwen tussen het ambtelijke apparaat en de bestuurder is cruciaal. Ik begrijp heel goed dat daarvoor behendigheid vereist is. Dat zal in de toekomst echt niet anders zijn. Ook al heeft het korte termijn eigenbelang, de scoringsdrift, de profileringsnoodzaak en de slakkengang door de instituties dan natuurlijk plaatsgemaakt voor samenwerking, emotionele intelligentie en inspirerend leiderschap."

Erna Scholtes, senior adviseur overheid gemeente Twynstra Gudde, vraagt onze aandacht voor een teveel aan politiek-bestuurlijke sensitiviteit. In zekere zin lijkt haar opvatting daarmee op die van Andrée van Es.

Erna Scholtes: "Werken aan de geloofwaardigheid van bewindslieden is ook voor ambtenaren 3.0 een opgave. De bestuurders behoeden voor inbreuk op geloofwaardigheid, gaat echter verder dan banenschilmanagement." (..)

"Een dergelijke houding staat haaks op het bijvoorbaat-denken dat onder de noemer van 'politiek-bestuurlijke sensitiviteit' leidt tot armoede in veel ambtelijke adviezen. De ambtenaar 3.0 is wat mij betreft eerst en vooral maatschappelijk sensitief. De politici zelf zijn al genoeg gepreoccupeerd met de politieke haalbaarheid."



Lef, luisteren, open: dilemma's en synergie

Vele reacties noemen 'durf' of 'leef' als vereiste competenties voor de ambtelijke professional. In de energieke netwerksamenleving is ook lef nodig om risico's te nemen en niet alles van tevoren vast te leggen (reactie Joke de Vroom en Chris Kuypers; zie ook eerder Maarten Schurink over richten op kansen). Maar in relatie daartoe staat juist ook kunnen luisteren, dienstbaar kunnen opstellen en reflecteren. In deze reacties blijkt bij uitstek het leuke, uitdagende en dilemma's van professional 3.0 zijn, waarvan de combinatie van kenmerken uiteindelijk toch synergie moet opleveren.

Alexander Meijer: "Een gemeenschap van gelijkgestemde professionals is nodig om samen de overheid te vernieuwen. Publieke professionals die durf hebben. Moed voor wat moet, zagezegd. Zo'n gemeenschap is nodig om de overheid van binnenuit te vernieuwen." (...)

"Open staan voor de inwoner, voor een andere oplossing dan die je gewend bent te zoeken is een eerste vereiste voor een ambtenaar die aansluiting zoekt bij de inwoner. Een tweede punt is luisteren. Misschien wel luisteren in het kwadraat. Goed luisteren is heel moeilijk omdat je altijd met je eigen referentiekader en ervaringen luistert."

 "Historisch onderzoek naar annotaties voor bewindslieden en lokale bestuurders in colleges en kabinet zullen ongetwijfeld ooit hilarisch materiaal opleveren vol goedbedoelde adviezen over aanvaardbare en onaanvaardbare voornemens van collega's en vooral waarschuwingen."

Wanneer een ambtenaar geselecteerd en getraind wordt op goed luisteren en het stellen van de juiste vragen, komt in de beleving van de inwoner de open houding van een ambtenaar ook meer overeen met datgene wat de inwoner wil. Namelijk een ambtenaar die openstaat en daadwerkelijk luistert naar zijn wensen en behoeften.

Ook is het van belang om helder te zijn, wat kan je wel en wat kan je niet doen voor een inwoner. Soms is alleen luisteren niet genoeg. Soms moet er ook echt iets gedaan worden."

Paulien Pistor, gemeentesecretaris gemeente Eindhoven, grijpt naar de Eindhovense design ervaringen, om die nadruk op het in synergie kunnen brengen van verschillende kenmerken te benadrukken.

Paulien Pistor: "Hetzelfde geldt voor de producten die we ontwikkelen. We weten nu al dat een aantal op termijn door de toenemende mogelijkheden van de technologie anders worden." (...) "Van designers leren wij dat voorafgaand aan een proces de uitkomst niet (altijd) duidelijk is. Dat is de essentie van het tijdvak waarin wij leven en vraagt om een fundamenteel andere houding van onze medewerkers. Met deze blijvende onzekerheid moeten we (nog) beter om leren gaan. In Eindhoven zie ik dagelijks slimme oplossingen voorbij komen, doordat we de linker hersenhelft verbinden met de rechter: een partnerschap tussen high tech en design. Daarmee benutten wij ons DNA ten volle."

Engagement

Opvallend is de nadruk in veel reacties op echte betrokkenheid. Zie bijvoorbeeld het citaat van Alexander Meijer hierboven, die in zijn

bijdrage ook nog apart op passie en betrokkenheid ingaat. Dat thema is nog in vele andere citaten tot uitdrukking te brengen, maar de gemeentesecretaris van Rotterdam brengt het als een voor hem wezenlijk element van de verbinding van ambtenaren met de stad.

Philippe Raets, gemeentesecretaris gemeente Rotterdam: "Engagement gaat iets verder dan betrokkenheid. Niet voor niets had 'zich engageren' vroeger ook de betekenis van 'zich verloveren'. De verbinding die ik van onze ambtenaren vraag, is niet vrijblijvend, maar schept – overigens wederzijdse – verplichtingen, net als bij een verlovings. De verbinding met de stad is een heilig moeten; alleen door echte verbinding kunnen we samen met de Rotterdammers betekenisvolle stappen zetten. Grote woorden? Wellicht, maar het zit soms in kleine dingen als het bieden van faciliteiten aan een boekenuitleen die door buurtbewoners werd opgezet toen het wijkfiliaal van de bibliotheek moest sluiten. Het zat ook in het aanjagen van een initiatief met diverse partners om de omgeving rond een oude stadshaven nieuwe impulsen te geven."

Met deze korte bloemlezing is het aantal nuances, aanvullingen en accenten zeker niet uitgeput. Duidelijk is dat heel verschillende accenten in verschillende situaties mogelijk zijn.

5.5. We zijn er nog niet met de ambtelijke professional 3.0?

Vijf conclusies dienen zich aan:

- Een zekere differentiatie naar groepen van ambtenaren, zeker naar overheidsmanagers is wel geboden. Ook al lijkt de algemene noemer van de acht kenmerken best op te gaan, toch blijken de reacties een keur van kenmerken van ambtelijke leiders te omvatten. Ambtelijke managers hebben een specifieke positie die specifieke profilering vereist.
- De kwestie van teamvorming is serieus; niemand voldoet aan die acht kenmerken.
- Achter deze acht kenmerken komt al snel een mooie reeks van dilemma's, verfijningen, nuances en toevoegingen, die de behoefte oproepen naar een meer gemeenschappe-

lijke taal. Naar synergie waar dilemma's lijken, maar wellicht ook prioritering in bepaalde situaties zoals engagement bij het werken aan en in een stad.

- Zou een soort ambtelijk statuut kunnen helpen is een vraag; geen conclusie.
- De vraag naar bestuurlijke kenmerken en de invloed daarvan is een gevoelig punt. Het pleidooi voor goede bestuurlijk-ambtelijke verhoudingen is dominant, maar ambtenaren gaan nu eenmaal niet over bestuurders. Ook bestuurders hebben een specifieke positie die specifieke profilering vereist.

Dergelijke verscherping van inzicht is alleen maar mogelijk door een voortgaand gesprek, kan een zesde conclusie zijn. Een interessante bijdrage verdient nog aandacht in dat opzicht. De vraag is of een zekere vereenvoudiging of dat juist de rijkdom van de complexiteit die het essay kent het voortgaande gesprek het beste helpt. Guido van Enthoven, oprichter van het Instituut Maatschappelijke Innovatie (IMI), vindt nadrukkelijk het eerste, ook op basis van zijn eigen ervaringen.

Guido van Enthoven, oprichter van het Instituut Maatschappelijke Innovatie (IMI): "In zijn essay onderscheidt Paul 't Hart 15 opgaven, tien gouden kenmerken en acht kernkwaliteiten. Dat lijkt me wat veel van het goede, zeker voor een individuele ambtenaar." (...)



Van Enthoven komt met vijf kernwaarden voor ambtenaren: resultaatgerichtheid, procesgerichtheid, authenticiteit, politiek rationaliteit en verantwoordingsbereidheid. Dit levert vijf profielen op: de Butler, de Macher, de Schipper, de Regisseur en de Coach.

“Een dergelijke vorm van clustering en ordening kan bruikbaar zijn voor de publieke professional zelf.”

Er zijn ook reactiegevers die een verbinding leggen met verwante opgaven, zoals Nelly Spanjersberg, netwerkorganisator ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties:


Nelly Spanjersberg: “De analyse van de evolutie in het openbaar bestuur van ‘t Hart is ook in denkkaders te vatten.

Dat doet bijvoorbeeld Jocelyn Bourgon. Zij was voorzitter van het Canadese Bureau Algemene

Bestuursdienst. Zij werkt aan een omvangrijk en ambitieus internationaal onderzoek- en bewustwordingsproject, waarin de toekomst van de ambtelijke professionaliteit centraal staat: New Synthesis of Public Administration.” (..)

“In de visie van Bourgon hebben ambtenaren voor de verschillende rollen van overheden in verschillende maatschappelijke vraagstukken ook vier verschillende centrale rollen. Ook in de denkkaders van bijvoorbeeld NSOB en USBO zijn deze min of meer terug te vinden. De rollen vertonen onderling belangrijke accentverschillen:

- *de zorgvuldige, onpartijdige en integere ‘public administrator’,*
- *de resultaatgerichte, klantbewuste en doelmatige ‘public manager’,*
- *de omgevingsbewuste, sensitieve en samenwerkingsgerichte ‘public leader’*
- *en de ingehouden, beheerste, voorzichtige en verbindende ‘public servant.’*

 “Een gemeenschap van gelijkgestemde professionals is nodig om samen de overheid te vernieuwen. Publieke professionals die durf hebben. Moed voor wat moet, zagezegd. Zo’n gemeenschap is nodig om de overheid van binnenuit te vernieuwen.”

6. Handelingsperspectief

6.1 Behoeftte aan actie

Het essay van Paul ‘t Hart heeft veel instemming gekregen. Uit de voorgaande weergave van een aantal reacties blijkt een noodzaak van voortzetting van de dialoog, niet in het minst om iets meer gemeenschappelijke taal met elkaar te ontwikkelen. Een kleine (gestileerde) bloemlezing van deze behoefte aan acties.

Chris Kuijpers en Joke de Vroom: “Het essay vormt een begin van de discussie.”

Rob van Daal en Arjen van der Meulen: “Het essay van Paul ‘t Hart beschrijft goed de context maar geeft geen zicht op wat excellent overheidsmanagement nu precies is.”

Hans Boutellier: “Alles moest anders, maar we weten niet hoe, dat is de grondtoon in de huidige overheidsturbulentie.”

Jet Beaumont en Lotte Nijland: “Paul ‘t Hart beschrijft een groot aantal kenmerken voor de ambtenaren. Maar het ontbreekt nog aan kaders hoe ambtenaren met al dit gereedschap moeten omgaan.”

Jaap van der Weyden: “Wat mist in de lijsten van Paul ‘t Hart is wat de kwaliteit van het resultaat moet zijn en op welke wijze men moet werken.”

Jan Nobel: “Zonder heldere visie, strategie en aanpak, met een duidelijk beoogd resultaat, is het rijden op een dronken kameel, schietend op een bewegend doel! En dat moet men niet willen, maar wat dan wel?”

Maarten Schurink: "Het verschil tussen 'praten over' en 'doen' is groot."

Ellen Grooteman: "De overheid staat niet meer per se aan het roer. Het primaat van de politiek is vervangen door het primaat van het vraagstuk, (opgave 15) en schetst een herkenbare discrepantie tussen de open, naar buiten gerichte, pragmatische en co-creërende ambtelijke dienst en de regulerende, controlerende overheid, gericht op risicobeheersing. Binnen de bestuurskunde is het duidelijk: de eerste heeft de toekomst. Maar in de praktijk zijn we daar bij de overheid nog lang niet. Ik zie dagelijks de kloof tussen ambtenaren die al heel wat jaren bezig zijn in de nieuwe richting en elkaar vinden in bloeiende netwerken met innovatieve ideeën die óók nog eens antwoorden geven op de bezuinigingsopgave."

Arthur Dallau adviseert om naast VOM, VGS en IKPOB, meer overheidsorganisaties te betrekken bij de uitwerking van een dergelijk essay.

Zo zijn er vele voorbeelden te geven, uit de gegeven reacties. Maar er blijkt ook vooral uit de reacties een wil tot nadere vormgeving, waar al veel loopt en waar veel van de reactiegevers ook mee verbonden zijn. In veel van de reacties blijkt dat actie is ondernomen, waarbij naar drie categorieën is te onderscheiden.

Organisatieontwikkeling

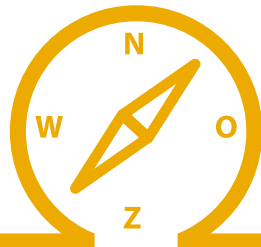
Bij de paragraaf over organisatiekenmerken zijn enige van die lopende actieprogramma's

weergegeven. Gemeente Rozendaal, Deventer, Hellendoorn, directoraten-generaal (DG) Ruimte en andere organisaties. Er is een grote nadruk op 'nu gaan doen'.

Training

Jorrit de Jong, spreker Harvard Kennedy School of Government, en Bertine Steenbergen vertellen over het leertraject genaamd 'Waardevol Positiespel' dat ze in het voorjaar van 2014 met alle 100 medewerkers van de directie Burgerschap en Informatiebeleid van BZK hebben doorlopen op basis van discussiecases.

Jorrit de Jong, spreker Harvard Kennedy School of Government, en Bertine Steenbergen: "Het leertraject heeft een dubbele opbrengst. Allereerst zeggen de deelnemers zelf in de anonieme evaluatie veel aan de sessies te hebben gehad. De aangereikte concepten en in de groep besproken dilemma's worden inmiddels op een aantal andere dossiers toegepast. Dat heeft meer helderheid opgeleverd en de basis gelegd voor meer onderbouwde en doordachte strategische keuzes. Daarnaast heeft het traject lessen opgeleverd voor het management van de directie. Naast de sessies met alle medewerkers, zijn er ook specifieke sessies voor hen gehou-



 "Het verschil tussen 'praten over' en 'doen' is groot."



“Soms ben je de leraar, soms de leerling. Elkaar helpen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen staat voorop. Een lid van deze gemeenschap is betrouwbaar, integer.”

den. Zij hebben een belangrijke rol in het dagelijkse gesprek met de medewerkers en zijn medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van mensen. Er is scherp gediscussieerd over de wijze waarop, en de mate waarin, het management team medewerkers wel of niet zou moeten aansturen. Er is gesproken over hoe verschillende situaties om verschillende benaderingen en rolverdeling tussen medewerker en leidinggevende vragen. Er is eerste kennis opgedaan over de variabelen die naar verwachting het meest van belang zijn voor het versterken van het directiebrede strategisch vermogen.”

Joke de Vroom en Chris Kuipers: “Bij het Directoraat Generaal Milieu en Internationaal proberen we hier een antwoord op te geven door een training te ontwikkelen die gaat over coalitievorming met de energieke samenleving. Deze training maakt onderdeel uit van een ontwikkelproces gericht op waar we werken (slim en flexibel organiseren), met wie we werken (welke kwaliteiten moet de professionele ambtenaar van nu bezitten) en hoe we willen werken (vakmanschap in andere tijden). Bij het formuleren van dit nieuwe vakmanschap wordt aangesloten bij de nieuwe rol van de overheid, gegeven de ‘creatieve en innovatieve ideeën en initiatieven die uit de samenleving komen.”

Fokke Dijkstra, gemeentesecretaris gemeente Hellendoorn: “Nu even weer terug naar Hellendoorn. Op basis van de uitkomsten van de interviews zijn onder meer nieuwe profielen opgesteld voor beleidsmedewerkers en projectleiders en is een ‘train de trainer’ programma gestart om medewerkers te inspireren en vaardigheden eigen te laten maken om optimaal in te kunnen spelen op deze participatieve ontwikkeling. Het motto was ‘de burger aan het stuur, de ambtenaar als TOMTOM’. Eind 2013 is dit afgerond en beschikt de organisatie over ongeveer 10 personen die intern trainingen verzorgen, stamtafelgesprekken plannen en leiden, inspiratiebijeenkomsten met internen en externen begeleiden en dit alles om de nieuwe manier van werken levend te houden.”

Alexander Meijer:

“Soms ben je de leraar, soms de leerling. Elkaar helpen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen staat voorop. Een lid van deze gemeenschap is betrouwbaar, integer. De gemeenschap bestaat uit gelijkgestemden, die besluiten dat het zo niet langer gaat en met elkaar aan het werk gaat. Zo nodig buiten de bestaande structuren om, omdat maatschappelijke vraagstukken zich nu eenmaal niet houdt aan een gemeentegrens, bestuurslaag of competentie van iemands functie.”

Experimenten

In veel van de reacties komt het belang van de ruimte voor experimenteren tot uiting. Behalve op punten van organisatieverandering zijn daar geen concrete uitwerkingen van gegeven.

Ambassadeurs

Ambassadeurs, ze zijn er en zetten zich in. De jonge ambtenaar van het jaar 2014 geeft er blijk van:

Wybren Jorritsma, projectleider bij de provincie Fryslân en Jonge Ambtenaar van het Jaar 2014: “Met de verkiezingslogan ‘See, Feel, Act Connect’ wil ik eenzelfde boodschap over brengen: richt je op de verbinding met burgerinitiatieven. ‘t Hart beschrijft ditzelfde belang (zij het breder onderbouwd en beter historisch ingebed) met de term: Vakmanschap 3.0. Om meer van onderop te werk te gaan wil ik iedere publieke professional graag dit artikel top-down (doch subtiel) door de spreekwoordelijke strot duwen.” ‘t Hart: “Maatschappelijke resultaten en effecten bereik je door interne politiek-bestuurlijke en inhoudelijke expertise, maar in toenemende mate door extern zichtbaar, benaderbaar en verknoopt te zijn in relevante netwerken.”

6.2 Agendering

Op basis van de reacties en de bovenstaande reflectie daarop, lijken ons voor de toekomstige Agenda en Programmering van de Zoektocht de volgende punten van belang:



1. De grote verdienste van het essay is dat het een format van redeneren met aansprekende conclusies heeft verschaft. Uit de reacties blijkt een behoorlijk brede overeenstemming over de richting van ontwikkeling. Het perspectief is dus aardig gezet; het gaat vooral om de nadere uitwerking daarvan, met wel aandacht voor een aantal fundamentele punten die ook gemaakt zijn.

2. Er zijn nog veel vragen. Het zou wat waard zijn daar tot iets meer gemeenschappelijke taal te komen. Dat eist uitwerking van die verschillende kwesties en veel dialoog daarover. Het blijft dus nuttig een aantal nadere onderzoeken/experimenten te organiseren en daarover het gesprek te voeren. Een vraag is, waar de scherpste dilemma's en vragen liggen die nadere uitwerking vragen. Een aantal is vanuit de reacties wel te benoemen:

- Borgen publiek belang, gelet ook op mogelijke negatieve kanten van de netwerk- en participatiesamenleving.
- De aandacht voor De Zoektocht zelf van organisatieontwikkeling zelf, met inspelen op concrete situaties in plaats van de lange lijsten van kenmerken als eindresultaat.
- De aandacht voor de schakel van politiek en bestuur.
- De aandacht voor leiderschap als een aparte 'categorie'.
- De aandacht voor teamvorming.
- Voor een aantal wezenlijke kenmerken als kunnen omgaan met politiek – ambtelijke verhoudingen, lef én luisteren en engagement.

Over deze onderwerpen is al veel geschreven. Vaak zouden studies gericht moeten zijn op synthese, zoals ook in dit essay van Paul 't Hart.

3. 'Doen' staat wel voorop vanuit die bereikte gemeenschappelijkheid in paradigma. Er

loopt ook al veel. Het verbinden van de verschillende praktijken en delen van kennis daarover kan een belangrijke prioriteit worden. De vraag is hoe zo'n programma voor kennisdeling te organiseren. Daarbij gaat het om delen van trainingsprogramma's, organisatieontwikkelingstrajecten en experimenten.

4. We kunnen overwegen om meer relevante partijen te betrekken. Het meenemen van harde data over bijvoorbeeld organisatieprestaties kan helpen. Partijen die met afstand een vreemde blik kunnen laten zien.

6.3 Slot

Laten we eindigen met de meest artistieke en de meest ironische bijdrage.

Een mooi experiment zou zijn aan de gedachte van Eelco Koolhaas, oprichter van Ministerie van Verhalen en Bestuurscinema.nl, meer vorm te geven.

Eelco Koolhaas: Besturen met beelden
"Even een stap terug. De tieners en twintigers van nu gaan al korte filmpjes kijkend door het leven. Het laat zich raden dat dit de beroepspraktijk beïnvloedt. De 'civil servant' van straks bestuurt met beelden. De tijd dat een ambtenaar dagelijks aan zijn beleidsproefschrift werkt, afgeleid door (interne) vergaderingen, is echt voorbij. De belangrijkste beslissingen aan de raad, staten of parlement worden voorbereid met een film. Het

fenomeen nota wordt vervangen door frequente, interpersoonlijke zoektochten die uitmonden in (wat lijkt op) een documentaire. Beleid maken en realiseren wordt de queeste najagen."(..)
"Een praktisch gevolg? De werkplek van de ambtelijke professional 3.0 is vooral een expositieruimte. Die dagelijks vele bezoekers trekken. Beleidswensen worden verbeeld in aantrekkelijk opgezette exposities met veel ruimte voor organisaties en individuele burgers die weer eigen beelden meebrengen en daarmee zorgen voor een volwassen 'discourse'. (..)De werkagenda van publieke professionals wordt gestuurd door magische vragen die om een antwoord schreeuwen. Wat niet boeit wordt weggesneden via de 'jump cut' (snij weg om vaart in de zaak te houden). De aantrekkingskracht voor jongeren van werken voor de publieke zaak groeit daardoor sterk. Werken bij en voor de overheid is, blijft en wordt een goed verhaal."

En er moeten rolmodellen zijn. Ad Dolislager, gemeentesecretaris gemeente Woudrichem, vindt ze voor ons in zijn uitnodiging tot sollicitatie.

Ad Dolislager: "Ben jij die waardengedreven, proces-, kosten- en zelfbewuste, tijdsgevoelige, scherp op resultaat en slim op de zaak, relatie en context zijnde, politiek bekwame, transparante, toegankelijke, verbonden en verbindende 'tuintman', die met toewijding, geduld, terughoudendheid en vooral oog voor het organisch karakter van zijn domein, consolideert en vernieuwt?" (..)

"Dan is dit je kans!" (..)

"Wat vragen we van je?"

- *Loyaal en effectief dienen (rolmodellen: Mrs. E. Bunker, B. Fawltly)*
- *De bestuurlijke achterkamer faciliteren (rolmodel: J. des Bouvrie)*
- *Expertise en realisatievermogen bundelen (rolmodellen: B. Gates, Aage M.)*
- *Weberiaanse deugden cultiveren (rolmodel: B. Dorknoper)*
- *De blik (ook) naar buiten richten (rolmodel: P. Paulusma)*
- *Interne samenhang vergroten (rolmodellen: L. van Gaal, V. Poetin)*
- *Leren omgaan met transparantie en verantwoording (rolmodel: S. Berlusconi)*
- *Internationaal denken en opereren (rolmodellen: resp. mr. G.B.J. Hilterman en 'Artsen zonder Grenzen')*
- *De eerste adviseur van het bestuur zien te blijven (rolmodel: E. Blackadder)*
- *Omgaan met diverse vormen van turbulentie (rolmodel: B. Baksteen)*
- *Balanceren tussen rollen (rolmodellen: Mata Hari, Batman)*
- *Interactief besturen in de netwerksamenleving (rolmodel: T. Soprano)"*

Ambtelijk Vakmanschap 3.0 revisited

Paul 't Hart



Het gebeurt een ploeterende wetenschapper niet iedere dag dat één van zijn pennenvruchten zo'n groot deel van het gehoopte publiek bereikt en beweegt. En het gebeurt op de eigen professie gerichte 'clubjes' als IKPOB, VOM en de VGS ook niet iedere dag dat een 'zoektocht' die zij op gang willen brengen door zo veel mensen met zo veel energie en creativiteit wordt ingezet. So far, so good, dus. Maar hoe nu verder?

belangrijke mate voor zichzelf. Ze vormen een Fundgrube voor verdere discussie, maar die moet vooral ook door anderen worden gevoerd. Roland Barthes' observatie over de onvermijdelijke 'dood' van de auteur indachtig, accepteer ik graag dat anderen het essay van nieuwe betekenissen voorzien, erop voortbouwen, of zich ertegen afzetten. Natuurlijk, de verleiding is groot om 'misverstanden' bij critici recht te zetten, mijn welgevallige bijdrage te prijzen en voort te borduren op de vele constructieve suggesties en inspirerende praktijkvoorbeelden die zijn aangedragen.

Dat doe ik dus niet. Nou vooruit, laat ik mijn persoonlijke favoriet noemen: de drie messcherpe en mijn inziens fundamentele observaties van André van Es wellicht niet toevallig, iemand die in vrijwel alle denkbare rollen de ambtenarij heeft bedreven, geobserveerd, gecontroleerd en aangestuurd. Elk van haar drie punten

Ik zal niet proberen om gedetailleerd te reflecteren op het vele zij-, tegen- en zoeklicht dat in de hier gebundelde reacties op het essay is ontstoken.

De commentaren spreken in

zou een belangrijke debat- en ontwikkelingslijn in het vervolg van De Zoektocht kunnen - ja moeten - zijn. Daarmee wordt het bereik van die zoektocht dan ook onvermijdelijk breder dan dat van het ambtelijk vakmanschap, iets wat ook diverse andere auteurs benadrukken: het ambtelijk bedrijf is wat men ooit een 'substelsysteem' noemden binnen grotere systemen als de staat, de politiek en de samenleving. Het is daar onlosmakelijk mee verbonden, dat was nu juist het hele punt van het essay.

Wellicht benadrukte het essay toch vooral de ene kant van de medaille: als de samenleving en de politiek die zij dient ingrijpend veranderen, moet de ambtelijke professie meebewegen. De lijst van vijftien oude en nieuwe 'uitdagingen' en de profielschetsen van de 'ambtenaar 3.0' en de 'ambtelijke organisatie 3.0' waren pogingen om die denkstap te concretiseren. Echter de medaille heeft ook een keerzijde: veranderingen in de ambtelijke professie zullen niet beklijven zonder dat de bredere systemen waarin zij is ingebed ze tolereren en mogelijk maken - en dus zelf in zekere mate ook veranderen. Vanuit die basisgedachte wil ik een paar aanvullende observaties aanreiken.

It's about institutions stupid

Achteraf bezien is het misschien geen goede greep geweest om De Zoektocht te framen in termen van het handwerk van de overheidsma-

nager. Ook de essaytitel heeft zo'n personalistische toonzetting - 'vakmanschap' - die ook nog eens een achterhaalde genderconnotatie heeft. In nogal wat reacties klinkt door dat een belangrijk risico van deze woordkeuze is, dat het denken zich richt op competenties van individuen. De benaderingswijze in het essay is er een historische 'lagen' van uitdagingen voor en vereisten aan ambtelijk vakmanschap dat zij zich op elkaar stapelen (en elkaar dus niet vervangen). Dat betekent dan onvermijdelijk dat anno 2015 de 'ambtenaar 3.0' een schaap met heel veel poten zou moeten zijn, quod non. Ik kan mij voorstellen dat als je het essay op die manier leest, en zelf ambtenaar of publiek manager bent, de boodschap je eerder intimiderend dan inspirerend voorkomt.

Dat is niet alleen niet de bedoeling, het is ook evident onjuist. Natuurlijk liggen er voor iedere ambtenaar/manager (ook dat onderscheid zou nadere aandacht verdienen: over welke functieniveaus gaat welk deel van de beschouwingen dan eigenlijk precies?) ook persoonlijke uitdagingen besloten in de transitie naar een turbulente netwerksamenleving. Dat is evident. Het lijstje van persoonlijke kwaliteiten aan het slot van het essay was bedoeld als een soort schot voor de boeg, voor ambtenaren die zo verstandig zijn periodiek stil te staan bij hun professionele rolopvatting, attitudes, kennis en vaardigheden. Maar wat ik opvallend vond, was hoe weinig er in de reacties wordt gerefereerd aan het tweede,

in mijn ogen veel belangrijker lijstje, namelijk dat van de 'gouden standaard' (een retorische overdrijving natuurlijk) voor ambtelijke organisaties.

Vakmanschap, management, leiderschap: we zijn de tijd allang voorbij dat we die eerst en vooral als individuele kwaliteiten zagen. Het zijn tegenwoordig eigenlijk alleen nog bepaalde psychologie-opleidingen, HRM/personeelsafdelingen en werving- en selectiebureaus die dat soort pseudowetenschappelijke mythes in stand houden. En die hebben er natuurlijk alle belang bij. In de wetenschappelijke mainstream en in de (verlichte) organisatiepraktijk doet dat merkwaardig anachronistisch aan. Vakmanschap, management en leiderschap zijn geen 'daden van functionarissen', maar functies die moeten worden vervuld in groepen en systemen. Ze krijgen vorm in relaties en worden gevormd en ingekaderd door instituties. De theorie en praktijk van bestuurlijk en ambtelijk leiderschap en publiek management in de netwerksamenleving, gaan niet langer over ambtelijke helden en hun competentieset. Ze gaan over rolverdeling, rangonafhankelijkheid, goed volgerschap, teamsamenstelling, teamcultuur en teamwerk.

Zoals onder meer Hans Boutellier, wetenschappelijk directeur Verwey-Jonker Instituut en bijzonder hoogleraar Veiligheid & burgerschap aan de VU Amsterdam, in zijn reactie terecht opmerkt zijn in de turbulente netwerksamenleving (hij noemt het een improvisatiemaatschappij),

onoverzichtelijkheid, dynamiek en verrassing onvermijdelijke en dus te verwachten realiteiten. Dan helpt het niet om ze te blijven voorstellen als problemen, afwijkingen van het normale, die dus beheerst en getemd worden. We moeten onze organisaties dus zo inrichten dat we het vermogen hebben om te improviseren, creatief met het onverwachte om kunnen gaan en complexiteit omarmen in plaats van te willen reduceren. Dat is niet eenvoudig, want modernistische organisatieprincipes, zoals arbeidsdeling, classificatie, regelgeleid gedrag en piramidale gezagsstructuren zitten tot in de haarvaten van de ambtelijke dienst. Deze zitten het gewenste improvisatievermogen in de weg. Die produceren risico-regelreflexen, terwijl wat we nodig hebben eerder judo-reflexen zijn: het 'verend opvangen' van commotie (die in onze hedendaagse dramademocratie heel heftig kan zijn 'in the moment', maar ook zo maar weer voorbij kan trekken), bewegingen die door anderen op gang zijn gebracht versterken en voor eigen doeleinden benutten en je creatief ontworstelen aan schijnbaar overweldigende druk van andere partijen.

Er is heel veel evidentie – oud en nieuw – dat wie dit nieuwe soort 'vakmanschap' ingang wil doen vinden, er goed aan doet om de groep en de organisatie (en niet het individu) als basiseenheid van analyse en interventie te nemen. De uitdaging is niet om superveelzijdige hypertalenten te identificeren, op te kweken en hen als grote

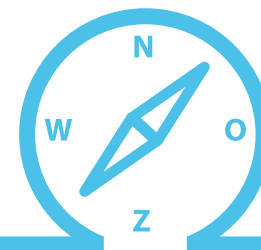
roergangers te positioneren. Er is veel meer rendement te halen uit het sturen op grotere diversiteit (op allerlei relevante dimensies), slimmere benutting van complementariteit en versterkte prikkels tot samenwerking in publieke organisaties. Dat moet beginnen met teams van leidinggevenden, waar immers de norm wordt gezet die daaronder nauwlettend wordt bekeken en geïmiteerd. Ik mag dus hopen dat in het vervolg van De Zoektocht er meer mensen zich gaan verstaan met het tweede wensenlijstje aan het slot van het essay. We moeten ons immers altijd weer de vraag stellen: in welke mate de feitelijke (dus niet de officieel gedroomde) orde van ambtelijke organisaties en de politiek-bestuurlijke systemen waarvan zij onderdeel uitmaken het benodigde 3.0 vakmanschap mogelijk maakt of belemmert?

It's about learning stupid

Mooi verhaal 't Hart, maar wat gaan we nu doen? Ook dat is een terugkerend geluid in de reacties. En terecht. Naast de bijdrage van Van Es vond ik juist ook de stukken waarin ambtenaren voorbeelden geven van de manier waarop zij '3.0-achtige' dingen al doen of daarmee expe-

rimenteren, het meest inspirerend. Vanuit mijn huidige wetenschappelijke 'leunstoel' kan ik maar weinig concrete recepten voor dat 'doen' geven, tenzij ik ze bij elkaar bluf. Maar wat ik wel kan is een vraag stellen: als we vinden dat de uitdagingen van het 3.0 tijdperk reëel zijn en niet als vanzelfsprekend met bestaande ambtelijke (en politiek-bestuurlijke) repertoires tegemoet getreden kunnen worden, hoe kunnen ambtelijke organisaties dan leren om nieuwe recepten te ontdekken en hun keukens en koks zo in te richten dat ze die duurzaam aan hun repertoires kunnen toevoegen? Gaat het inderdaad om 'gewoon doen': experimenteren in lokale contexten, aan de frontlijn, en dan hopen dat het goed werkt en op organische wijze de weg naar boven (voor erkenning, bescherming en institutionalisering van nieuwe werkwijzen) en naar buiten (imitatie, verbreding, professionalisering) vindt? Gaat het om strategische visieontwikkeling door of onder auspiciën van de top van de organisatie? Of om ingenieus samenspel tussen beide?

Er zijn ongetwijfeld meerdere varianten mogelijk. De twee die zich merkwaardigerwijs grotendeels onafhankelijk van elkaar ontwikkelen, literaturen over organisationeel leren en lerende organisaties reiken een groot aantal leerstrategieën en evenveel leerbarrières aan. Hoe moeilijk het is om de voor 'ambtelijk vakmanschap' benodigde adaptieve (dieper dan het technisch-instrumentele niveau reikende) leerprocessen op gang te brengen in publieke organisaties. Maar hoe



inspirerend het tegelijkertijd kan zijn als het lijkt te lukken, leerden sommige inzendingen voor de kersverse *Overheidsorganisatie van het Jaar*-prijs mij:

- Een waterschap dat leert begrijpen dat het technocratisch-paternalistische paradigma van waaruit men zich tot burgers, bedrijven en andere overheden verhiel onhoudbaar begint te worden. En dat de logische consequentie daarvan aanvaardt en in een methodisch en jarenlang volgehouden proces volhoudt: we hebben niet alleen een nieuwe set woorden en ideeën nodig en een paar ‘feel good sessies’ met stakeholders, we moeten onze hele organisatie en werkwijze in een nieuwe toonsoort zetten.
- Een Bureau Jeugdzorg dat hoewel werkend onder permanente hoogspanning, één van haar basisteams ‘offline’ haalt, om vanuit een ‘green field’ benadering de eigen waarden en werkwijzen geheel opnieuw te bedenken. Dat team komt tot een radicale diagnose, krijgt van het management de ruimte om veel minder tijd te gaan besteden aan rapporteren en administreren en veel meer tijd aan primaire dienstverlening en multidisciplinair casemanagement. Het team ziet prompt haar performance op de absolute kern-‘kpi’s’ van de organisatie met meer dan 50% stijgen. Het management weerstaat vervolgens de verleiding om de door het ene team gevonden oplossing te standaardiseren en ‘uit te

rollen’ over de rest van de organisatie. In plaats daarvan biedt het één voor ieder team ruimte om zijn eigen leerproces door te maken. Het neemt de eventuele gevolgen daarvan – een veel grotere variëteit in werkwijzen en dus mogelijke toename van verschillen in bejegening en effectiviteit binnen de organisatie – op de koop toe. De parallelle leerprocessen slaan aan, en de organisatie als geheel stijgt boven zichzelf uit. En tegelijkertijd stopt het verhaal daar niet: men begrijpt dat nu dus het voorkomen van zelfgenoegzaamheid en ‘terugval’ in oud gedrag de belangrijkste uitdagingen zijn. Om goed te blijven moet de organisatie een *permanent*, in plaats van episodisch lerend systeem worden. Dat vraagt nog diepere interventies in de cultuur en in de professionele houding en gedrag van de medewerkers – en die uitdaging gaan ze nu met elkaar aan. Niet omdat het management dat heeft bedacht, maar omdat de professionals zelf eigenaar van de ambitie en de norm zijn geworden.

DAT is ‘ambtelijk vakmanschap 3.0’ in werking. Vergelijkbare verhalen lees ik in het bedrijfskundig onderzoek naar high-performance organisaties en veiligheidkundige studies over ‘high-reliability’ organisaties in de wereld van riskante technologie. Adaptief organisationeel leren gebeurt dus al, nu, in Nederland en in op het oog zeer verschillende hoeken en gaten van het openbaar bestuur. Dat gaat echter niet vanzelf. Daarover gaat mijn laatste observatie.

It's about leadership stupid

Al vanaf het begin van wat in het essay de ‘reparatieperiode’ wordt genoemd, wordt het ambtelijk apparaat geprikkeld om meer naar buiten te kijken en meer ‘van buiten naar binnen’ te gaan opereren. De urgentie daarvan is in de ‘turbulente netwerksamenleving’, waarin we nu zijn beland, alleen maar groter geworden. Toch blijkt dat moeilijk. Veel overheidsmanagers spreken wel de taal, maar spenderen feitelijk hun aandacht meer aan ‘managing up’ dan aan ‘managing out’. De rest van de organisatie ziet dat, en concludeert wat er wel en niet ‘echt’ belangrijk wordt gevonden. Zo sluit de oester zich als vanzelf.

Dat het op deze manier nog te vaak gaat is niet zo verwonderlijk als het misschien lijkt. Het politieke subsysteem is gulzig. Het organiseert

vanouds het komen en gaan van politieke bestuurders en volksvertegenwoordigers, Elke nieuwe politieke ploeg komt binnen met een mix van ambities, competenties, hoop en vrees. Die moeten stuk voor stuk ambtelijk worden begrepen en bediend. Dat is een niet te verwaarlozen klus. De indringende verantwoordingsdruk waaraan moderne politici bloot staan, maakt hen alert op politieke scoringskansen en beducht voor politieke risico’s. Elke dag weer: de ochtendkranten en de ontbijtshows, wat zeggen ze over ons op de sociale media, de avondkranten, de actualiteitenrubrieken en de talkshows. In een wereld van hypertransparantie en permanent verantwoording is hun gezagspositie onvermijdelijk precair geworden. Ze kunnen snel stijgen in de publieke achting maar ook ongenadig hard vallen. Een enkele publiek breed uitgemeten uitglijder, al dan niet door eigen toedoen, kan een langgekoesterde bestuurlijke ambitie in een klap nekken en een politieke carrière in de kiem smoren. Omdat ze zelf nauwelijks eigen staf tot hun beschikking hebben, zijn politieke bestuurders sterk afhankelijk van ambtelijke ‘bediening’. Daar komen dus de raadvragen, burgerbrieven, twitterstromen, lobbydruk, ombuds- en rekenkamerrapporten terecht. Een bonte verzameling politieke tijdbommetjes en buitenkansjes. En ook al is ze er officieel niet voor, de ambtelijke dienst moet zich ermee verstaan, want de bestuurder moet

in positie worden gebracht, in het zadel worden gehouden. De volksvertegenwoordiging moet worden bediend. En de media moeten worden 'gemanaged'.

Zo kan het althans voelen. Dat dit alles ambtelijke topmanagers vaak en veel van het 'echte werk' afhoudt, is een makkelijk te documenteren gegeven. En het is niet makkelijk om je daar als topambtenaar aan te onttrekken, noch om je middenmanagement en de rest van de organisatie daarvoor categorisch af te schermen. Zo sijpelt de logica van het politieke bedrijf die van het ambtelijke bedrijf in en dreigt haar te balkaniseren. Dat is niemands schuld, het is zoals het is. Echter het heeft gevolgen, en die zijn niet onschuldig. Een belangrijk gevolg is dat veel ambtenaren die graag 'van buiten naar binnen' willen werken, in plattere organisaties met meer professionele autonomie om slagvaardig en creatief om te gaan met doe-democraten, assertieve burgers, sociale ondernemers en andere verschijningsvormen van de netwerksamenleving, tegen grenzen oplopen. Van de verticale verantwoordingslijnen van de oude politiek blijken dwingendere prikkels uit te gaan dan van de horizontale verbanden uit de netwerksamenleving. En dus moeten ze op een cursus 'politiek-bestuurlijke sensitiviteit', zodat ze nog beter de politieke bananenschillen die het leven van hun ambtelijke en bestuurlijke bazen beheersen nog trefzekerder leren onderscheiden en opruimen.

Daar ligt een belangrijke opgave voor ambtelijk leiderschap. Wil men nu werkelijk blijven vasthouden aan het aloude 'primaat van de politiek', als het alfa en omega van de politieke dimensie van ambtelijk vakmanschap? Terwijl een kind kan zien dat een belangrijk deel van de wereld die achter deze norm schuilgaat - koersbepaling, legitimiteit en rugdekking in ruil voor deskundigheid, loyaliteit en dienstbaarheid - ingrijpend is veranderd?

Natuurlijk, het ambtelijk apparaat is en moet een fundamenteel politiek aangestuurd en gecontroleerde organisatie blijven. Maar we kunnen niet om de vraag heen: welke politieke instituties, spelers en spelregels zij als haar ankerpunt moet beschouwen? 'De' politiek, de 'oude' politiek van de representatieve democratie, heeft het in de turbulente netwerksamenleving heel, heel moeilijk. Haar gezag is volatiel geworden, allang niet meer vanzelfsprekend. De onzekerheid en angst die dat oproept, dreigt ook het ambtelijk apparaat mee te slepen in de defensieve routines die veel politici hebben ontwikkeld om de eigen relevantie overeind te houden, zoals hyperactiviteit, controle-ijver, kort-cycliteit, risico-regelreflexen, flinkheid ('aanpakken'), de permanente campagne en populisme.

Maar 'politiek' kent in de netwerksamenleving ook heel andere mogelijke spelers, forums en vormgevingen, die het ambtelijk apparaat

ook de noodzakelijke richting, legitimatie en rugdekking zouden kunnen verschaffen. Nederland staat helaas niet vooraan in het serieus onderzoeken van dat potentieel. Het aloude Weberiaanse sociale contract tussen politiek en bureaucratie staat hier onverkort overeind. Ja, we hebben in de jaren negentig onze eigen golfje van experimenten met het vooral door 'deliberatieve democraten' en enthousiaste ambtenaren geïnspireerde idee van interactieve beleidsvorming gehad. Maar ze zijn grotendeels, niet volledig gelukkig, zoals ook uit enkele van de essays blijkt, van een koude kermis thuisgekomen. 'De' politiek heeft ze grotendeels ondermijnd door niet de van hen gevraagde zelfbeperking en rolvastheid op te brengen, en heeft de betrokken ambtenaren niet zelden in een onmogelijke positie ten opzichte van burgers en maatschappelijke partners gebracht door zich weinig gelegen te laten liggen aan door hen gezamenlijk ontwikkelde voorstellen.

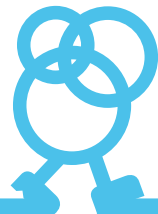
Het gaat dieper dan dat. Wie in Nederland serieus begint over (denk aan Roel in 't Veld over kennisdemocratie) of experimenteert met (denk aan de Handvestgroep) andere manieren, om het ambtelijke met het politieke aspect van openbaar bestuur te verbinden, kan in 'Den Haag' op een kille ontvangst rekenen. Niet op de laatste plaats binnen de toppen van de ambtelijke beleidskernen. Een enkeling reist nog af naar Harvard om daar mensen als Mark Moore, Archon Fung en onze eigen Jorrit de Jong inspirerend te horen doceren over 'public value management', 'constructing publics' en ambtenaren als 'agents of change'. Of ze worden door mij en mijn collega's meegesleept naar Kopenhagen waar ze kennismaken met uiterst spannende en succesvolle praktijken van interactief bestuur, gedragen door politiek-ambtelijke coalities die aan 'metagovernance' doen. Het construeren en laten functioneren van brede beleids- en uitvoeringsnetwerken, waarin publieke ideeën tot beleid worden omgevormd en publiek draagvlak voor dat beleid wordt gesmeed. De in een parlementair systeem subversieve essentie daarvan is dat ambtenaren ruimte moeten nemen om zelf proactief 'autorisatie' te verwerven. Voor in hun ogen productieve combinaties van een 'publieke waardenpropositie' (een programma, een project, een organisatie) en de voor de realisatie ervan benodigde operationele capaciteit (middelen, expertise, werkwijzen, samenwerkingsverbanden).



Maar bij thuiskomst voegt men zich weer in de bestaande orde der dingen, al dan niet met wat gezonde tegenzin. Men ontleent zijn professionele trots eerst en vooral aan de bediening van de eigen portefeuillehouder(s), die in toch steeds onbarmhartigere omstandigheden maar mooi tot stand wordt gebracht. 'De' politiek blijft er voor de doelbepaling; de ambtenarij voor de doordenking en inzet van de middelen. En ja, politiek is lekenbestuur en de media zijn een plaag, maar zo werkt onze democratie nu eenmaal en daar doen we het graag mee. Of heeft u daar soms een beter idee over? Dat krijg ik althans, in veel beleefdere termen, te horen als ik in topambtelijke kringen probeer een lans te breken voor zaken als public value management en metagovernance. In plaats daarvan praat men veel liever over 'lean', 'smart' en 'dashboards': optimalisering van de back office, vergroten van overzicht, beheersing en controle.

Tja. Zo kun je je tijd natuurlijk uitdienen als ambtelijk 'leidinggevende'. Maar dan hou je wel ambtelijke organisaties over die, zoals Kotter ooit treffend over Amerikaanse ondernemingen opmerkte, 'overmanaged and *underlead*' zijn. We kunnen ons met recht afvragen welke prijs daarvoor wordt betaald, als het gaat om de borging van goed bestuur, gedragen beleid, tijdig adresseren van lange termijnvraagstukken en andere waarden waarvan ik dacht dat de ambtelijke dienst geacht werd ze institutioneel te borgen? Daarom eindig ik maar met een

pleidooi voor een herwaardering van het vitale belang van institutioneel leiderschap door (top) ambtenaren: het actief en zelfbewust uitdragen, conserveren en innoveren van professionele waarden en praktijken die 'goed bestuur' schragen. Het optreden als schatbewaarder van zulke systeemwaarden vraagt bij tijd en wijle om het aangaan van ongemakkelijke gesprekken met 'de' politiek. Van die ongemakkelijke gesprekken zou ik er graag meer zien de komende jaren. Ze zijn in mijn optiek een noodzakelijke voorwaarde voor een positieve uitkomst van De Zoektocht waarvan *Ambtelijk Vakmanschap 3.0* deel mocht uitmaken.



Reacties essay Paul 't Hart Ambtelijk Vakmanschap 3.0

Aanvulling

Alexander Meijer • Andrée van Es • Ank Michels • Annet Doesburg • Avelien Haan & Hugo Verheul • Cor Hermans • Erna Scholtes • Florus van der Linden • Guido Enthoven • Hans Boutellier • Jan Nobel • Jet Beaumont & Lotte Nijland • Joke de Vroom & Chris Kuypers • Loes Mulder • Nelly Spanjersberg • Rob van Daal & Arjen van der Meulen

Aanvulling

In het essay *Ambtelijk Vakmanschap* gaat Paul 't Hart in detail in op de kwaliteiten en gedragspatronen van ambtenaren en hoewel deze informatief en uitgebreid zijn, zijn deze onmogelijk uitputtend of volledig. Er is dan ook in grote mate gereageerd op het essay in de vorm van aanvullingen. Aanvullingen op de kwaliteiten waaruit ambtelijk vakmanschap zou moeten bestaan en aanvullingen op de huidige samenleving en de rol van burgers in deze samenleving.

De kwaliteiten van ambtenaren en ambtelijk vakmanschap

De overheid is een plek waar aan velen belangen gehoor moet worden gegeven en dat maakt werken bij de overheid een lastige taak. De lijst met kwaliteiten die ambtenaren zouden moeten bezitten lijkt eindeloos. Een van de toevoegingen die naar voren kwam in de reacties is open staan voor de inwoner en aansluiting zoeken. Zoeken naar een andere oplossing dan die je gewend bent te zoeken, is een eerste vereiste voor een ambtenaar die aansluiting zoekt bij de inwoner. Een tweede punt is luisteren. Ook wordt aangegeven dat het van belang is om helder te zijn over wat je wel en wat je niet kan doen voor een inwoner. Daarnaast is het creëren van toegevoegde waarde voor inwoners een van de belangrijkste taken van ambtenaren. Ambtenaren dienen dit dan ook altijd in gedachte te blijven houden en overbodige regels ter discussie te stellen.

De huidige samenleving verandert, en dit vraagt ook om een nieuwe kwaliteit van ambtenaren, namelijk de kwaliteit om altijd te blijven veranderen. Mee veranderen met de samenleving en blijven reflecteren. Persoonlijke reflectie over de eigen rol in de directe professionele context en reflectie naar de samenleving. Een volgende toevoeging aan de lijst kan de verantwoordelijkheid voor het levend houden van de ambtelijke waarden in de overheidsorganisatie zijn, om zo de voorbeeldfunctie en het ambtelijk vakmanschap zijn naam eer aan te blijven doen.

Veranderend burgerschap in een veranderende samenleving

De 'doe-democratie' en 'participatiesamenleving' zijn termen die de gemoederen bezig houdt, zo is te lezen uit de reacties. Burgers moeten worden geraadpleegd en actief worden betrokken bij het bedenken en realiseren van beleid. De overheid stelt zich dienend op maar dit kan ook problematisch zijn. Hoe participatief ook, de overheid heeft een eigen verantwoordelijkheid en moet daar ook op aangesproken kunnen worden. Er moet dan ook gewaakt worden voor een eenzijdige inspraak vanuit de burgers en er moet tegenspraak georganiseerd worden. Dit door het gesprek aan te gaan met dwars-denkers en kritische burgers.

Er worden tevens vragen gesteld zoals 'worden de voorzieningen die via burgerparticipatie worden ontwikkeld wel toegankelijk 'voor iedereen?' en 'kun je eigenlijk wel van vrijwillige initiatiefnemers vragen dat ze alle belangen vertegenwoordigen?', en zo niet: 'moet de overheid dan ingrijpen?'. Samenhangend hiermee is het interessante idee wat geopperd wordt dat er niet alleen ambtelijk vakmanschap 3.0 moet bestaan, maar ook burgerschap 3.0 om deze samenleving goed vorm te geven.

Een belangrijke invalshoek, waarop gereageerd werd, is het Nederlandse rechtssysteem. Het Nederlandse bestuursrecht wordt veelal als traag en inflexibel gezien. Alle specifieke situaties dienen in het huidige systeem gelijk te zijn en gelijk geïnterpreteerd te worden. Er is een grote mate van gedetailleerdheid, waardoor alles tot in de kleinste details is uitgewerkt. De flexibelere en snellere overheid vraagt om meer ruimte in het rechtssysteem, om zo de actualiteit te kunnen bijhouden.



Alexander Meijer

Gemeentesecretaris gemeente De Ronde Venen

Hoe word je niet meer van het kastje naar de muur gestuurd?

Er is een gat tussen de samenleving en het systeem van de overheid

Ambtenaren krijgen veel kritiek. Soms terecht, soms onterecht. Veel kritiek gaat niet om of over de ambtenaren, maar om of over het systeem. Soms gaat het wel over de manier of intentie waarop ambtenaren hun werk doen. Of waarom zij die regels bedenken en uitvoeren. Dan is het goed hierbij op te merken dat om veel van deze regels door onze volksvertegenwoordigers namens inwoners zelf wordt gevraagd. De vraag is natuurlijk of deze regels wel de oplossing zijn voor de vragen of problemen

waar inwoners tegen aanlopen of die zij opgelost willen zien. Veel goed bedoelde regels werken eerder contraproductief.

Hoe kom je uit deze vicieuze cirkel en hoe stap je over naar een meer communicerende cirkel? Hoe komen die systeemwereld (de overheid) en 'werkelijke wereld' (de samenleving) weer bij elkaar? Hoe is aan die toenadering bij te dragen vanuit beide werelden? Hoe help je elkaar daarbij; inwoners en ambtenaren? Als ik 'inwoners' schrijf, bedoel ik trouwens ook ondernemers of zorgverleners. Het feit dat een ambtenaar geen politieke verantwoordelijkheid heeft, betekent niet dat hij geen verantwoordelijkheid draagt. Dus regels die overbodig zijn of niet bijdragen aan de oplossing van een probleem, stel die dan als ambtenaar ter discussie. En zorg dat je als inwoner blijft werken en denken aan die toenadering. Dat zou mijn advies zijn. Zo breng je de systeemwereld sneller bij de werkelijke wereld!

Voor wie werkt een ambtenaar eigenlijk?

Inwoners, dat is voor wie de ambtenaar werkt. Het is voor ambtenaren en inwoners zo logisch, maar wat doet het bestuur dan nog is de vraag. Dat vraagt zowel de ambtenaar, maar in ieder

geval de inwoner, zich af. Wie maakt zich nog druk om de publieke zaak? Dat doen in ieder geval ambtenaren en bestuurders. Bestuurders zijn politici. En ambtenaren zijn werkzaam voor bestuurders. Inwoners vinden dat soms lastig om te begrijpen. Ambtenaren werken formeel dus niet rechtstreeks voor inwoners, maar in praktische zin werken ambtenaren wél rechtstreeks voor inwoners. De publieke waardenketen is dus eigenlijk een theoretisch concept wat niet klopt. Deze gaat ervan uit dat medewerkers (ambtenaren) toegevoegde waarde leveren aan hun directie. De directie levert toegevoegde waarde aan het college van burgemeester en wethouders (college van B&W), het dagelijks bestuur, en het college van B&W levert toegevoegde waarde aan de gemeenteraad, de volksvertegenwoordiging. De raad levert toegevoegde waarde aan haar inwoners. Maar in de praktijk leveren medewerkers rechtstreeks toegevoegde waarde aan de inwoners. Ga maar na, wie haalt het vuilnis op, levert een rijbewijs of paspoort af et cetera. Daar komt geen politicus of bestuurder aan te pas.

Wie is eigenlijk dé inwoner?

Wij zijn namelijk allemaal inwoners. Hoe vanzelfsprekend deze vraag ook lijkt, als je deze vraag aan elkaar stelt, levert het altijd direct een inzicht op. Namelijk dat iedereen vanuit zijn eigen plek in de samenleving een bijdrage levert en kan leveren aan zijn of haar woon- en leefomgeving of zelfs aan het vernieuwen van de over-

heid. De transformatie, die in onze samenleving gaande is, is van en voor inwoners. Wij zijn allemaal inwoners. Of je nu ambtenaar, ondernemer, zorgverlener, politicus of bestuurder bent. Door met elkaar in gesprek te gaan over deze vraag, groeit het besef dat veel mensen de ambitie hebben de overheid te vernieuwen.

Hoe betrokken zijn inwoners?

Betrokken inwoners nemen hierin hun verantwoordelijkheid vanuit hun eigen kracht, kennis en kunde. In een vorm van buurtonderneming exploiteren ZZP-ers samen een markante locatie, een oud-stoomgemaal, wat ZZP-ers als kantoor of werkplek gaan gebruiken en waar de ruimte 's avonds wordt gebruikt voor buurtactiviteiten, zoals buurtconcerten of buurtdiners. Op verzoek van wijkbewoners wordt in de gemeente een onderhoudsbudget van een



wijk 'overgedragen' en bepalen deze inwoners hoe dit budget wordt ingezet. Op initiatief van één enthousiasteling worden bijvoorbeeld de Vinkeveense Plassen schoongemaakt samen met velen die hieraan hun bijdrage leveren. In deze drie voorbeelden faciliteert de overheid of werkt de overheid samen met inwoners nadat zij een initiatief hebben genomen. De inzet van de overheid is erop gericht om aan te sluiten bij oplossingen van inwoners. Hun prioriteiten, hun tempo en hun manier van leven wordt leidend voor de overheid. Overheidsparticipatie bij burgerinitiatief dus, in plaats van de tegenhanger van burgerparticipatie bij overheidsbeleid. De overheidsparticipatie is gericht op het benutten van de inventiviteit van inwoners en op het daarbij wegnemen van belemmeringen en het faciliteren om dingen mogelijk te maken. Ik merk dat de overheid op zoek is naar die

nieuwe, meer bescheiden rol, terwijl de overheid de inwoners en ondernemers niet vraagt naar hun werkelijk 'ideale overheid' die toegevoegde waarde heeft en houdt. Wat zou er gebeuren als wij het de inwoners zelf vragen? En wat als wij onszelf als maatstaf nemen bij het beantwoorden van dergelijke vragen? Wij zijn immers toch ook inwoners?

Wat is er voor nodig om samen de overheid te vernieuwen?

Een gemeenschap van gelijkgestemde professionals is nodig om samen de overheid te vernieuwen. Publieke professionals die durf hebben. Moed voor wat moet, zogezegd. Zo'n gemeenschap is nodig om de overheid van binnenuit te vernieuwen. In deze gemeenschap inspireren deze professionals elkaar, trainen zij elkaar en leiden zij elkaar op. Soms ben je de

leraar, soms de leerling. Elkaar helpen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen staat hierbij voorop. Een lid van deze gemeenschap is betrouwbaar, integer. De gemeenschap bestaat uit gelijkgestemden, die besluiten dat het zo niet langer gaat en gaan met elkaar aan het werk. Zo nodig buiten de bestaande structuren om, omdat maatschappelijke vraagstukken zich nu eenmaal niet houden aan een gemeentegrens, bestuurslaag of competentie van iemands functie. Maar waarvoor wel samen met inwoners naar een oplossing wordt gezocht.


Hoe bevlogen en inspirerend zijn wij als ambtenaren?

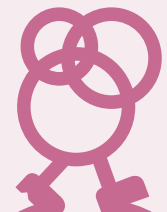
Met passie vertellen ambtenaren over hun werk. Niet op een verjaardagsfeestje of tijdens een borrel in een café, maar wel als je het hen rechtstreeks vraagt. Hun werk bestaat uit het dienen van inwoners. Tegenwoordig zou je het eerder het helpen van inwoners kunnen noemen. Ambtenaren zijn daarbij trots op het resultaat waar zij soms een kleine, soms een grote bijdrage aan hebben mogen leveren. Vanuit hun vakbekwaamheid geven zij de inwoners precies datgene wat nodig is op het gebied waar zij dé expert in zijn. Heel tastbaar en met directe toegevoegde waarde voor inwoners. Als een ambtenaar hierover vertelt en uitlegt waarom hij zoveel plezier aan zijn werk beleeft, dan krijg je de mooiste verhalen. Het verzamelen van deze verhalen en het hiermee vermarkten van de overheid kan inwoners doen beseffen met

hoeveel bevlogenheid een ambtenaar zijn werk doet en hoe inspirerend zijn bijdrage aan de woon- en leefomgeving is.

Welke houding en welk gedrag vertoont een ambtenaar die aansluiting zoekt bij de inwoner?

Open staan voor de inwoner, voor een andere oplossing dan die je gewend bent te zoeken, is een eerste vereiste voor een ambtenaar die aansluiting zoekt bij de inwoner. Een tweede punt is luisteren. Misschien wel luisteren in het kwadraat. Goed luisteren is heel moeilijk omdat je altijd met je eigen referentiekader en ervaringen luistert. Wanneer een ambtenaar geselecteerd en getraind wordt op goed luisteren en het stellen van de juiste vragen, komt in de beleving van de inwoner de open houding van een ambtenaar ook meer overeen met datgene wat de inwoner wil. Namelijk een ambtenaar die openstaat en daadwerkelijk luistert naar de wensen en behoeften van de inwoners. Ook is het van belang om helder te zijn in wat je wel en wat je niet kan doen voor een inwoner. Soms is alleen

 “Het helpen van die inwoner aan een juiste doorverwijzing, een collega die wel kan helpen, daarmee komen we niet meer van het kastje naar de muur, maar dan komen we daar waar we wezen moeten. Een nieuwe overheid, een nieuw ambtelijk vakmanschap.”



luisteren niet genoeg. Soms moet er ook echt iets gedaan worden. Een ambtenaar beseft dan heel goed dat hij een veel groter overheidsnetwerk en kennis over de overheid heeft dan die inwoner. Het helpen van die inwoner aan een juiste doorverwijzing, een collega die wel kan helpen, daarmee komen we niet meer van het kastje naar de muur, maar dan komen we daar waar we wezen moeten. Een nieuwe overheid, een nieuw ambtelijk vakmanschap.

Andrée van Es

Voorzitter Nationale UNESCO Commissie

Paul 't Hart heeft weer een meesterlijk essay geschreven over het ambt van de overheidsdienaar. Dat zal ongetwijfeld velen helpen door de bomen het bos te blijven zien. Ik wil er drie dingen over zeggen.

Ten eerste

Jonge mensen kunnen zich met dit verhaal in de hand, een beeld vormen van wat dat nou eigenlijk is, werken bij de overheid. Een loopbaan starten bij de overheid, met

als lonkend perspectief een plek waar je echt kunt sturen, niet alleen roeien, daar moet je uithoudingsvermogen voor hebben. Weten dat de kwaliteit die van je wordt gevraagd hoog is, het tempo steeds vaker hoog is. De tijd 'heeft' immers de bestuurder, zoals beschreven in het essay. Die bestuurder raakt steeds meer in een maalstroom van grote en kleine gebeurtenissen verzeild. En tegelijkertijd, als het aankomt op je eigen toekomstperspectief, het geduld van een slak te ontwikkelen. Weten wat de omwegen kunnen zijn, wat soms de quarantaine-achtige posities moeten zijn, om later toe te slaan voor begerenswaardigere functies.

Paul heeft mooie dingen geschreven over de factor 'tijd' in het openbaar bestuur, waar ik zelf dankbaar gebruik van heb gemaakt als bestuurder en als overheidsmanager.

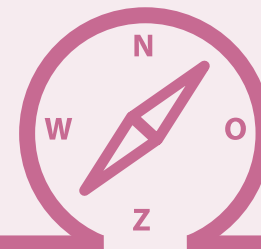
In het lijstje met opvattingen over specifieke competenties, actueel en in de toekomst, wordt 'geduld' voor de actuele situatie door ruim 10% genoemd. Echter voor de toekomst nog maar door 2%. Ik vind het omgaan met tijd door bureaucratieën vaak een raadsel. Altijd is er tijdsdruk, altijd dienen stukken met grote haast door de organisatie, door de inspraak, door overlegcircuits gejaagd te worden. Tegelijkertijd ben ik nergens zo'n flegmatieke houding tegengekomen met betrekking tot de tijd die 'het nu eenmaal kost' om iets

voor elkaar te krijgen als in overheidsorganisaties. Zonder dat ik daar enig wetenschappelijk bewijs voor heb, zou ik toch willen beweren dat het geduld van de slak met betrekking tot de eigen loopbaan daar iets mee te maken heeft. De inderdaad mistroostig stemmende verwachting dat het nog tien jaar duurt voordat er een evenredig aantal vrouwen aan de top staat is interessant, omdat daar beleidsdoelstellingen (haast, snelheid en daadkracht!) wel heel duidelijk verstrikt raken met de langjarige loopbaanplanning van de ondervraagden.

De overheidsmanager die er in slaagt om die factor 'tijd' veel evenwichtiger en explicieter een plaats te geven in de organisatie en beleidsprocessen is goud waard. Nu en in de toekomst.

Ten tweede

Het inmiddels goed doorleefde thema van de transparantie die niet meer legitimiteit mee heeft gebracht. De omgeving van steeds kritischer burgers die meer vragen en met minder genoegen nemen. Tezamen met het gebrek aan een robuust maatschappelijk mandaat voor bestuurders levert het glad ijs op voor



“De participatiesamenleving is één ding, het groeiend onbehagen over een overheid die alles in de hand wil houden en onvoldoende levert, is net iets anders.”

overheidsmanagers. De ambtelijke organisatie is naar boven gericht, de dienstverlening vraagt om ogen en oren die wijd openstaan voor de buitenwereld. De participatiesamenleving is één ding, het groeiend onbehagen over een overheid die alles in de hand wil houden en onvoldoende levert, is net iets anders. Dat laatste vraagt om loslaten van keuzes en processen. Het debat daarover speelt zich voor een groot deel in de politieke arena af: minder mensen zijn lid van een politieke partij, de opkomst bij verkiezingen is iedere keer weer een hachelijk thema en het vertrouwen in 'de' politiek is even solide als een wipkip van slechte kwaliteit.


Niet voor niets vindt de schrijver David van Reybrouck open deuren bij vele gemeenten

in Nederland om te praten over zijn Belgische initiatief voor directe democratie G1000 en zijn pleidooi om verkiezingen te vervangen door loting. Zij worstelen allemaal met de noodzaak zelf los te laten en initiatieven van bewoners ruimte te bieden. Ik heb gezien hoe innovatieve ambtenaren moeten laveren tussen Scylla en Charybdis, de toorn van de burger en de hoogmoed van de bestuurder. Zij hebben steun en dekking nodig, in plaats van dat zij de klappen en de hoon opvangen die eigenlijk voor bestuurders bedoeld zijn. Dat kan je zien als beroepseer (mijn bestuurder uit de wind houden), nobel en constructief. Maar op dit gebied een verandering bewerkstelligen vraagt volgens mij nu in de eerste plaats om heldere bestuurlijke kaders. Nog betere overheidsmanagers met nog meer politieke sensitiviteit zouden wel eens kunnen afleiden van de oplossing.

Ten derde

In het lijstje specifieke competenties viel het 'samenwerkingsgericht' zijn op. Ook de schrijver noemde dat element. Mij viel op dat deze competentie in de actualiteit 10% scoorde en voor de toekomst 60%. Omgekeerd wordt

'behendigheids' voor nu gewaardeerd door bijna 28% en voor de toekomst door 7%. Het goede in de mens straks en het minder goede nu? Hoe is dat te verklaren? Een overlevingsstrategie die straks plaatsmaakt voor nobeler motieven? In elk geval zou samenwerkingsgerichtheid een zegen zijn in het huidige tijdsgewricht. Nu is ook daarvoor de relatie met de bestuurder belangrijk. De naar boven

 "Onderling vertrouwen tussen het ambtelijke apparaat en de bestuurder is cruciaal."

gerichte ambtelijke organisatie wil nog wel eens met goede bedoelingen interpreteren wat het belang van de bestuurder is en dat belang 'behendig' verdedigen. Geen bestuurlijk overleg zonder een stoet aan eigen ambtenaren die vooral posities verdedigen. Historisch

onderzoek naar annotaties voor bewindslieden en lokale bestuurders in colleges en kabinet zullen ongetwijfeld ooit hilarisch materiaal opleveren vol goedbedoelde adviezen over aanvaardbare en onaanvaardbare voornemens van collega's en vooral waarschuwingen. Ik heb meegemaakt dat mijn opvattingen 'gelezen' werden door ambtenaren, dat over mijn kennelijke bedoelingen veel overleg plaatsvond, dat er wekenlang vraagtekens bleken te bestaan over wat ik bedoeld had, zonder dat ik het wist, of zonder dat mij daarnaar gevraagd werd. In deze tijd van schuivende taakopvattingen, verwachtingen ten aanzien van de overheid en veranderende rollen is het expliciet uitspreken van verwachtingen tussen bestuurder en ambtenaren noodzakelijk. Dan heb ik het nog niet eens over de minder goedbedoelde bureaupolitieke interventies, niet gericht op samenwerking, voortkomend uit wat voor eigenbelang of particuliere opvatting dan ook. Onderling vertrouwen tussen het ambtelijke apparaat en de bestuurder is cruciaal. Ik begrijp heel goed dat daarvoor behendigheids vereist is. Dat zal in de toekomst echt niet anders zijn. Ook al hebben het korte termijn eigenbelang, de scoringsdrift, de profileringsnoodzaak en de slakkengang door de instituties dan natuurlijk plaatsgemaakt voor samenwerking, emotionele intelligentie en inspirerend leiderschap.

Ank Michels

Universitair docent van het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

De blik naar buiten: tegengeluiden en politiek

Overheidsmanagers hebben het niet eenvoudig; ze moeten jongleren om aan alle, soms tegenstrijdige, eisen en verwachtingen tegemoet te komen, zo laat het essay 'Ambtelijk vakmanschap 3.0' ons zien. Ik voel me dan ook licht bezwaard, maar wil er toch nog twee opgaven aan toevoegen.

In de afgelopen decennia betekent ambtelijk vakmanschap ook dat de blik naar buiten moet worden gericht. Steeds mondiger wordende burgers eisen hun rol op en sinds er aan het eind van de vorige eeuw in het politieke en publieke debat steeds vaker werd gesproken over een kloof tussen burgers en politiek, voelen bestuurders zich meer gedwongen te luisteren naar de burger. Burgers moeten geraadpleegd en actief be-

trokken worden bij het bedenken en realiseren van beleid. Inmiddels kennen we een breed scala van participatie-instrumenten, met name op lokaal niveau, variërend van wijkplatforms, burgerpanels, stadsdebatten, ateliers tot buurtbudgetten. Daarnaast ligt het een aantal jaren geleden geïntroduceerde beleidsperspectief van de 'doe-democratie' aan de basis van een meer dienende rol voor de overheid, waarbij de overheid participeert in, en aansluit bij initiatieven van burgers.

In woord stelt de overheid zich dienend op. Maar dit kan ook problematisch zijn. Hoe participatief ook, de overheid houdt een eigen verantwoordelijkheid en moet daar ook op aangesproken kunnen worden. Bovendien wordt stilzwijgend vaak aangenomen dat de burgers en de overheid dezelfde belangen hebben. We hebben dit eerder een stille ideologie genoemd.¹ Het stilzwijgende bondgenootschap tussen overheid en burger kan de aandacht afleiden van situaties waarin de belangen van overheid en burger niet parallel lopen, bijvoorbeeld daar waar de grenzeloze behoefte van de overheid aan informatie en beheersing op gespannen voet staat met de behoefte aan ruimte, individuele vrijheid en bescherming van de persoonlijke levenssfeer van de burger. Wie niet meedoet wordt gezien als 'onaangepaste' of 'onverantwoordelijke' burger. Ook in de gede-

politiseerde doe-democratie ontstaat het beeld van 'goede burgers' die zich niet al te kritisch opstellen, en van 'goede initiatieven' die passen bij de beleidsagenda. Het gevolg kan zijn dat er te weinig wordt gedaan met nieuwe ideeën, alternatieve oplossingen, of met kritiek op beleidsvoornemens. Degenen die niet bereid zijn samen te werken met de overheid, worden beschouwd als querulanten die moeten worden gewezen op hun verantwoordelijkheid. Uiteindelijk kunnen uitsluiting en een beperkt publiek debat ertoe leiden dat de geloofwaardigheid van het beleid, de politiek of de instituties wordt aangetast. Het is daarom essentieel dat ambtelijke managers zich bewust zijn van deze gevaren en van tijd tot tijd hun handelen en beleid tegen het licht houden door tegenspraak te organiseren. Hierin ligt een eerste extra opgave voor ambtelijke organisaties en hun managers. Het organiseren van tegenspraak, kan door het gesprek aan te gaan met tegendenkers, zoals de ombudsman, kritische burgers, journalisten, en wetenschappers.

 “De kennis die in het voordeel is van de ene partij kan in het nadeel zijn van een andere partij.”

Het richten van de blik naar buiten betekent ook een andere omgang met kennis. En daarmee kom ik bij een tweede opgave voor ambtelijke organisaties en hun managers. Publieke managers geven zelf aan dat inhoudelijke expertise minder belangrijk wordt;

het is belangrijker om als overheidsorganisatie het kennismanagement op orde te hebben. Volgens het essay heeft een slimme organisatie haar kennismanagement op orde. Daarbij gaat het om het halen en delen van kennis en het zoeken en combineren van kennis. Opnieuw lijkt de overheidsmanager dienend te handelen. Kennis wordt hier naar mijn smaak te veel als een neutraal aspect van beleid voorgesteld. Maar kennis is niet neutraal.² De kennis die in het voordeel is van de ene partij kan in het nadeel zijn van een andere partij. Kennis wordt dan ook soms bewust niet gebruikt omdat het bestuurders of andere partijen niet uitkomt.

Daarnaast wordt veel kennis niet gebruikt omdat besluitvormers vaak snel moeten handelen en zich laten leiden door informatie die gemakkelijk en snel beschikbaar is. Kennis dient ook diverse doelen; kennis kan een legitimerende functie hebben, bijdragen aan het uitstellen van handelen, het afschuiven van verantwoordelijkheden, het in diskrediet stellen van een tegenstander of het behoud van het prestige van een overheidsdienst.

Ambtelijke managers verkeren wat dit betreft in een spagaat. Aan de ene kant is er veel kennis aanwezig binnen een overheidsorganisatie, maar is er ook kennis die wordt aangeleverd door wetenschappers, onderzoeksbureaus en andere kennisproducenten. Aan de andere kant heeft de overheidsmanager te maken met de politiek die iets wel of niet wil, en dus soms zelfs liever tegen beter weten in handelt. Dit ontslaat de ambtelijk manager niet van de plicht om relevante kennis onder de aandacht te brengen van zijn politiek superieur. De ambtenaar heeft een cruciale rol in het verbinden van kennis en beleid, maar wel in het volle besef dat het een onderdeel van de politieke rationaliteit kan zijn om kennis te negeren of te selecteren. Concepten als 'evidence based policy making' en de lerende overheid zijn nog steeds populair, maar hebben te weinig aandacht voor het politieke proces. En als ambtenaren de politiek afdoen als

een irrationeel verschijnsel, ligt cynisme op de loer. Belangrijk is dan ook, en hier is de tweede extra opgave voor overheidsorganisaties en hun managers, om aandacht te hebben voor het specifieke karakter van de politiek en deze te zien als onlosmakelijk verbonden met kennismanagement.

De blik naar buiten richten betekent dus niet alleen dat overheidsmanagers burgers betrekken bij het beleid of hen de ruimte geven dat zelf te ontwikkelen. Het betekent ook dat overheidsorganisaties en hun managers er van tijd tot tijd op uit moeten om onbesproken en onbespreekbare vanzelfsprekendheden die in het beleid zijn geslopen, ter discussie te stellen. Wat betreft het kennismanagement dient de overheidsmanager niet alleen kennis te halen en combineren, maar ook aandacht te hebben hebben voor het specifieke karakter van de politiek en het politieke proces, waarin kennis soms een ondergeschikte rol speelt.

1 C. van Montfort, A. Michels & W. van Dooren (red.) (2012). *Stille ideologie. Onderstromen in beleid en bestuur*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers

2 Zie voor een uitgebreide bespreking van dit thema, het themanummer over kennis en beleid onder redactie van Cor van Montfort, Ank Michels en Martijn van der Steen in *Bestuurskunde* 17 (2), 2008

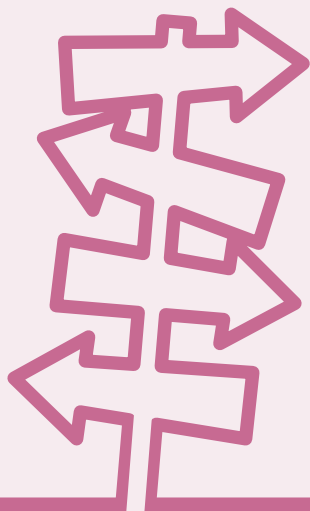
Annet Doesburg

Directeur stadsdeel Oost gemeente Amsterdam

De dagelijkse dilemma's van de overheidsmanager; 'Burgerschap 3.0'?

Amsterdam, Indische Buurt

De participatiesamenleving, zo gewenst door dit kabinet, krijgt de afgelopen jaren vorm in de Indische Buurt. Inwoners nemen zelf het initiatief om zaken op te pakken in hun eigen buurt. Dat gaat verder



dan een keer een buurtfestival organiseren. Ze hebben bijvoorbeeld de ambitie om buurthuizen in beheer te nemen, of alternatieven voor de huidige thuiszorg te ontwikkelen.

Onze medewerkers, in hun 3.0 vakmanschap, onderzoeken andere vormen van opdrachtgeverschap in deze netwerkaanpak. Kan er sprake zijn van co-productie? Hoe verhoudt dat zich met onze inkoop- en aanbestedingsregels? Aan de zijde van de inwoners ontstaat onrust. Wie representeren de vrijwillige initiatiefnemers eigenlijk? En worden de voorzieningen die ze willen ontwikkelen wel toegankelijk 'voor iedereen'? Kun je eigenlijk wel vragen van vrijwillige initiatiefnemers dat ze alle belangen vertegenwoordigen? En zo niet: moet de overheid dan 'ingrijpen'?

Wat heb ik als overheidsmanager te doen? Wat weegt zwaarder, het 'algemeen belang' van ALLE inwoners van de Indische Buurt, of het stimuleren van de zo gewenste participatie en dan accepteren dat we niet iedereen tegemoet kunnen komen? Zijn de burgers eigenlijk al 3.0? In onze klassieke subsidierelaties moeten ze voldoen aan de door ons gestelde regels, houden we hen aan procedures en afspraken en nu verwachten we eigen initiatief.....

Buiten spelen in Amsterdam. Een avontuurlijke plek om te ravotten, hutten te bouwen. Een gemeentelijke speelplaats, beheerd door vrij-

willigers en een paar ambtelijke professionals. Rond de jaarwisseling wordt ontdekt dat een van de medewerkers illegaal vuurwerk verkoopt aan jonge bezoekers van de speelplek.

Hoe kon dit gebeuren? Samen met een team van medewerkers bereid ik me voor op vragen van de politie en natuurlijk ook van de media. Heeft iedereen – ook de vrijwilligers – eigenlijk wel een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)? Hoe staat het met het sleutelbeheer? En kan het vier-ogen-principe wel worden toegepast? Is ons toezicht wel adequaat?

Wat heb ik als overheidsmanager te doen? Wil len we absoluut ALLE risico's voorkomen voor ALLE kinderen die de speelplaats bezoeken? Kunnen we dat wel waarmaken? En wat doet dat met het avontuurlijke karakter van de speelplek?

Een paar weken later vraagt een raadslid of we als lokale overheid niet eens wat 'minder moeilijk' kunnen doen met het vragen om een VOG. Voor sommige jongeren bemoedigt dat immers het vinden van een werk- of stageplek.....

In stadsdeel Oost, dicht bij de inwoners van Amsterdam, werken we dagelijks aan ons nieuwe vakmanschap. Dat vakmanschap is – zoals ook verwoord in het essay van Paul 't Hart – aan het verschuiven van Voorschrijven en Sturen naar Signaleren en Faciliteren. Voor sommige inwo-



“Het levert spanning op als we als overheid ook zorg willen dragen voor een ‘algemeen belang’.”

ners en organisaties creëert dat kansen, maar dat veronderstelt ondernemende burgers. Het levert spanning op als we als overheid ook zorg willen dragen voor een ‘algemeen belang’. Het definiëren van het algemene belang veronderstelt immers dat de overheid bepaalt wat dat is. Juist als zich incidenten voordoen wordt de overheid ‘in beschuldiging gesteld’ als ze onvoldoende regels heeft voorgeschreven.

Ambtelijk vakmanschap 3.0 vraagt in mijn ogen om Burgerschap 3.0.

Avelien Haan & Hugo Verheul

Lectoraat i-Thorbecke, NHL Thorbecke Academie

Zelfde waarden, nieuwe organisatie

Publieke waarden blijven

Boeiend hoe Paul ‘t Hart in zijn essay de ontwikkeling van het vakmanschap van ambtenaren samenvat. Daarin valt op dat de lijst met opgaven voor ambtelijk handwerk alleen maar groter wordt. Interessant is ook dat de traditionele publieke waarden nog altijd actueel zijn. Nog steeds moet beleid worden verantwoord, nog steeds staat integriteit voorop, nog steeds zijn regels zoveel mogelijk neutraal en stellen ambtenaren hun bestuurders in staat om zo goed mogelijk hun werk te doen. Wat wel veranderd is de context: het tempo waarin gewerkt moet worden, de blik naar buiten en de samenwerking met burgers, maatschappelijke partijen en bedrijven. In dat complexe krachtenveld

staat de ambtenaar voor de aloude publieke waarden die verbonden zijn aan het werken namens de overheid.

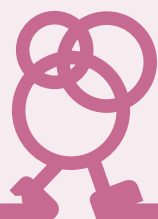
Ambtenaren groeien moeiteloos mee

Een onderzoek van het lectoraat i-Thorbecke onder ruim 300 gemeenteamttenaren bevestigt de ontwikkelingen die ‘t Hart beschrijft in zijn essay. We hebben ambtenaren gevraagd aan te geven wat zij de belangrijkste ontwikkeling vinden die direct impact heeft op hun werk. De belangrijkste ontwikkeling die ambtenaren zelf waarnemen is de omvang en snelheid van informatiestromen. De opkomst van de netwerksamenleving komt op een goede tweede plek. Vervolgens hebben we gevraagd welke vaardigheden ze nodig hebben om zowel nu, als over vijf jaar goed te kunnen functioneren. Daarbij valt op dat transparantie en strategisch inzicht volgens hen de komende jaren belangrijker wordt dan analytisch vermogen. Het hanteren van informatiestromen lijkt de kern te worden van de werkzaamheden van de eigentijdse ambtenaar. Op het gebied van organisatie voorzien ambtenaren dat flexibiliteit en het omgaan met complexe situaties steeds belangrijker worden. Samenwerken, regisseren en omgevingsbewustzijn worden

daarnaast genoemd als belangrijkste vaardigheden. Ons onderzoek laat zien dat ambtenaren een duidelijk beeld hebben van wat er nodig is om goed te kunnen functioneren in de veranderende omgeving. Ze staan voor dezelfde waarden die we altijd hebben verwacht van mensen in dienst van de overheid. Dit neemt niet weg dat verandering nodig is. Niet zozeer in de medewerkers, die wel meegroeien met informatiesamenleving. De verandering zou vooral plaats moeten vinden in de overheidsorganisatie, die nog niet lijkt te zijn ingericht op de informatiesamenleving. Een uitspraak die ons raakte is het citaat van Gus O’Donnell. Hoe behoudt de ambtelijke staf in deze veranderende context zijn rol als de belangrijkste adviseur van bestuurders? Hoe blijf je transparant in turbulente en politiek gevoelige situaties? Hoe bewaak je rechtsgelijkheid in een netwerksamenleving die om maatwerk vraagt? En waar blijkt die rechtsgelijkheid dan uit? Uit de bedragen die de burger ontvangt voor thuiszorg, of op een abstracter niveau? Een vraag overigens, die we niet zonder de rechterlijke macht kunnen beantwoorden, een perspectief dat vooralsnog onvoldoende zichtbaar is in dit debat.

De netwerkoverheid


Het essay inspireerde ons om door te denken over de ambtelijke organisatie 3.0, langs de contouren die ‘t Hart schetst. De nieuwe werkelijkheid, die ook door ambtenaren zelf

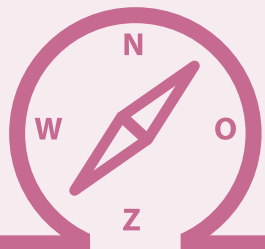


wordt gezien, is dat de overheid een andere positie inneemt in de maatschappij. Dezelfde waarden moeten op een andere manier gerealiseerd worden, passend bij de huidige maatschappelijke ontwikkelingen. Een belangrijke inspiratiebron daarbij is het werk van Manuel Castells, die een ontwikkeling beschrijft naar de netwerkoverheid.

De informatiesamenleving die bestaat uit een netwerkstructuur en die gevoed en versterkt wordt door digitalisering, vraagt om een netwerkoverheid. De huidige structuur van de overheid voldoet niet en leidt uiteindelijk tot een verlies aan macht en gezag, doordat de overheidsorganisatie de traditionele publieke waarden niet meer op een passende manier kan vormgeven. Een netwerkoverheid accepteert deze nieuwe situatie en ziet zichzelf als strategische actor in diverse netwerken die worden ingezet om publieke diensten te leveren. Het startpunt voor de werkzaamheden van de netwerkoverheid is de te realiseren maatschappelijke opgave. Wanneer een opgave is geïdentificeerd (bijvoorbeeld het bestrijden van sociale uitsluiting of het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit van een

binnenstad) vormt zich een team rond deze opgave. De netwerkoverheid is een mogelijke partner in zo'n team. Geografische schaal en de eventuele overheidslaag (is dat nog nodig?) passen zich aan, aan de opgave. Het team verzamelt de benodigde informatie en komt werkende weg met een oplossing voor de opgave die voorligt. Het lijkt evident dat een dergelijk traject soepeler verloopt wanneer de informatie geordend zal zijn rond de verschillende opgaven. Wat is dan de rol van de netwerkoverheid als mogelijke strategische partner in een dergelijk team? Nu, dat zou moeten zijn het verzamelen en ontsluiten van de benodigde informatie, en ervoor zorgen dat de publieke waarden waar de overheid

 “De verandering zou vooral plaats moeten vinden in de overheidsorganisatie, die nog niet lijkt te zijn ingericht op de informatiesamenleving.”



voor staat ook binnen het betreffende team als ondergrens worden gehanteerd.

Wat zou dit betekenen voor de organisatie van de overheid? Een belangrijke taak is het goed ordenen en opslaan van informatie en het bewaken van de betrouwbaarheid ervan (open overheid). Dat zou de belangrijkste ondersteunende bijdrage moeten zijn voor iedereen die maatschappelijke opgaven wil realiseren. Deze ondersteunende rol kan in grootschalige Service Centra worden belegd (kostenbewust, bulk én maatwerk en zelfbewust dienend als ijkpunten uit de publicatie van 't Hart). Als de oplossing voor de opgave eenmaal is gevonden, kan het Service Centrum verantwoording dragen voor de uitvoering, al dan niet samen met bedrijven of maatschappelijke organisaties. De kern van de netwerkoverheid wordt gevormd door de laag van beleidsmedewerkers en -adviseurs. Dit zullen in nog sterkere mate flexibele eenheden moeten worden die de verbinding leggen tussen de maatschappelijke partijen, de burgers en de politiek. Zij zijn de bewakers van de publieke waarden die de ondergrens vormen van de te realiseren maatschappelijke opgaven. Zij staan voor de overige ijkpunten uit het essay van 't Hart: plat, poreus, waardegedreven, tijdgevoelig, slim, lerend, proces- en resultaatgericht. En de politiek? Tja, die houdt zich in mindere mate bezig met de organisatie van de overheid, maar heeft primair een rol in het detecteren en het

benoemen van maatschappelijke opgaven en in het bewaken van publieke waarden in beleid en uitvoering. De politiek zou daarmee ook waardengedreven moeten zijn... maar welke veranderingen daarvoor nodig zijn? Daar denken we nog even over door.

Literatuur:

- Castells, Manuel. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Chichester: Wiley-Blackwell, 2010.
- Castells, M., Communication Power, Oxford, New York: Oxford University Press, 2009.
- Dijk, J.A.G.M., van, The Network Society, Third Edition. London, Thousand Oaks CA, New Delhi, Singapore: Sage Publications, 2012.
- Dunleavy, P., Margetts, H., The Second Wave of Digital Era Governance, ASPA 2010 Annual Meeting Paper, 2010.
- Hinssen, Peter, The New Normal – Explore the Limits of the Digital World, Lannoo Publishers, 2010.
- Lectoraat iThorbecke, Factsheet onderzoek competenties gemeentebesturen, Leeuwarden: NHL Hogeschool 2014.

Cor Hermans

Strategisch adviseur Directie Strategie bij Ministerie van Veiligheid en Justitie

Ambtelijk vakmanschap, bestuurlijk geduid

Dat je als ambtenaar, iemand met een 'ambt', niettemin oog moet hebben voor je vakbekwaamheid, je 'timermansoog', is tamelijk vanzelfsprekend. Echter wordt dit

te weinig uitgesproken. Een eerste verdienste van het essay van Paul 't Hart is dat het je stevig aan het denken zet over wat ambtelijk vakmanschap precies inhoudt, niet alleen nu, maar ook in de wereld van morgen. Hij diept daarbij zijn thema zo voortvarend uit dat je vanzelf óók wordt getroffen door de implicaties van zijn analyse voor het bestuur. Dit is de tweede verdienste. Ik richt me in deze reactie vooral op die bestuurlijke implicaties. Omdat het ambtelijk en het bestuurlijk handwerk zo vervlochten zijn, leidt mijn beschouwing vanzelf weer terug naar het vak van de ambtenaar.

Al meteen bij de schets van 'het Nederlandse model' valt op hoezeer dit model dreef en drijft op de kabbelende golven van regelmatig bestuurlijk overleg en 'nette' interbestuurlijke omgangsvormen. Bekwaam ambtelijk voorbereid en ondersteund. Pacificatie, non-interventie, bereidheid tot consensus: je hebt er ambtenaren én bestuurders voor nodig die in belangrijke mate gelijkgestemd zijn in hun wil het conflict, dat altijd dreigt, te managen. Misschien is een zekere verzuiling van de bestuurslagen wel een extra kenmerk van 'het Nederlandse model'. Consensus als overkoepelend doel betekent al

gauw: ieder doet zijn/haar ding en je denkt wel drie keer na voordat je een grens overschrijdt. Dat is, in wezen, nog steeds zo in onze ambtelijke en bestuurlijke cultuur. En dat dreigt een probleem te worden: de 'dynamische wereld' die het essay vervolgens beschrijft, 'heeft' heel weinig met grenzen, maakt grensoverschrijding zelfs tot doel op zich. Dáár komt de dynamiek vandaan, van globalisering, tot europeanisering, tot migratiestromen, tot mondiale digitalisering en 'disruptieve' innovatie.

Deze 'netwerkwereid' kan niet anders dan een forse uitdaging zijn aan het adres van onze bestuurslagen, vooral aan hun onderlinge verbindingen. Onverbonden bestuur in een verbonden wereld is een anomalie. Je kunt natuurlijk redeneren dat die vaste bestuurslagen, elk vertrouwd met en gebonden aan de eigen rol een pacificerend tegenwicht zijn tegen al die turbulentie. Maar bestuurlijke en ambtelijke hiërarchie maakt ons niet onbereikbaar voor de permanente golfslag van de vernieuwingsdynamiek. Ze maakt overheden hooguit te traag, te weinig slagvaardig, en daardoor maatschappelijk minder relevant. Een cocon biedt veiligheid, maar hangt er ook maar een beetje bij.



“Onverbonden bestuur in een verbonden wereld, is een anomalie.”

Is dit een aankondiging dat vaste bestuurlijke structuren en instituties op termijn wellicht overbodig worden? Nee, geenszins. Zolang het bestuur maar niet naast de wereld gaat staan, maar de moed blijft houden om er middenin te staan, ook als het er stormt en alle verhoudingen fluïde lijken te worden. Vooral de rijksoverheid en de gemeenten hebben elkaar in de netwerk-wereld hard nodig. De rijksoverheid levert de verbinding met Europa en internationale fora van overleg. De gemeente levert de verbinding met de burger en de microkosmos van sociale problemen. Maar dit verschil in positie tussen rijk en gemeenten mag nu juist niet betekenen dat ieder braaf zijn eigen jaagpad blijft volgen, elk aan een andere kant van de trekvaart. De wereld woont in gemeenten.

Het kan natuurlijk zijn dat rijk en gemeenten die 'dynamische wereld' deels verschillend percipiëren. Het is zelfs waarschijnlijk dat dit zo is. Daardoor kunnen zij elkaar juist zo mooi aanvullen. Zo voorkom je dat – ieder op zijn eigen niveau en met zijn eigen beloftereflex – 'de problemen plat slaat' zoals 't Hart het kernachtig uitdrukt. Een overheid die geleed is, diverse lagen en in-

stituties omvat, kan juist daardoor de 'meervoudigheid' leveren (in probleembesef en vindingrijkheid) die de 'altijd verbonden' Ziggowereld van nu vereist. Onze drie bestuurslagen moeten dan wel 'multilevel' leren denken en samenwerken. Daarvoor zullen gemeenten, provincies en rijk beter van elkaar moeten weten hoe ze de veranderingen en nieuwe uitdagingen interpreteren en als overheidstaak opvatten.

Voorals rijk en gemeenten raken in 'de nieuwe dynamiek' meer vervlochten en op elkaar aangewezen. Veel technologisch-innovatieve en internationaliserende trends (van drones tot transnationale radicalisering) raken de rijksoverheid en de gemeenten gelijktijdig. Zou het niet goed zijn als de reflectie daarop ('geen luxe maar noodzaak' zegt het essay) vaker gezamen-





“Een cocon biedt veiligheid, maar hangt er ook maar een beetje bij.”

lijk zou plaatsvinden? Om zo regelmatig samen de gedachten te bepalen over de ‘exogene factoren’, die zich manifesteren als belangrijkste ‘veranderingsmotoren’, en daarbij de te leveren ‘publieke waarde’ in focus te krijgen? Nationaal en lokaal doet vaak hetzelfde vraagstuk een beroep op het adaptieve en anticiperende vermogen van de overheid. De grote decentralisaties versterken die gezamenlijkheid. Bij de uitvoering van een gedecentraliseerde overheidstaak zal eerder en vaker worden geappelleerd aan het zelforganiserend vermogen van burgers. De komende jaren zullen de technologische middelen van de burger om veiligheid en zorg voor een flink deel zelf te regelen alleen maar verder toenemen. De participatiesamenleving krijgt zodoende, naast de democratische en sociologische dimensie, steeds meer ook een netwerkdimensie, met de bijkomende behoefte van de burger om ‘monitoring citizen’ te zijn. Die wil op gelijke wijze, en met gelijke snelheid, zowel bij de gemeente, het rijk als bij hun instituties digitaal naar binnen kunnen.

Dit soort uitdagende kwesties zou je kunnen zien als een agenda voor een bestuurlijke dia-

loog tussen de bestuurslagen, een nieuw type overleg en platform voor uitwisseling, dat voortdurend de verbinding legt tussen het centrale en lokale terrein én dat zich eerder richt op de meest relevante (structurele) onderstromen dan op de incidentele kwesties in de mediagenieke bovenstroom.

‘Opgave 13’ en ‘opgave 15’ samen maken het dilemma waar de overheid voor staat goed voelbaar: het openbaar bestuur moet aanhaken bij de ‘ongekende versnelling’ van de netwerksamenleving, maar mag zich niet laten doldraaien in ‘de centrifuge’ (bijvoorbeeld doordat het idee wortelschiet dat de berichtenmaalstroom

met zijn opiniecircus de kern van onze democratie zou zijn). Hoe hou je de democratische waarden van het Nederlandse model, met het belang dat daarin wordt gehecht aan beraadslaging, bestuurlijke wijsheid, en het zorgvuldig meewegen van alle belangen, in die nieuwe context geloofwaardig overeind? Je kunt je afvragen of de overheid al voldoende tot zich heeft laten doordringen wat de komst van de netwerksamenleving voor haar betekent. In het bijzonder geldt dat voor de positie van gezagsdragers en instituties (en het publieke vertrouwen daarin). Aannemende dat beiden in een goed georganiseerde samenleving echt onmisbaar zijn, hoe kan hun ‘publieke waarde’ gestalte blijven krijgen in een netwerksamenleving waar heel andere spelregels gelden dan die Weber ons heeft bijgebracht? Hoe maken zij (in die horizontale, snelle, hyper-opiniërende, gemobiliseerde, veelvormige en gefragmenteerde samenleving) hun waarde duidelijk, in plaats van voortdurend het voorwerp te zijn van de digitale hoon of haat die over een overheid wordt uitgetwitterd die steeds te laat lijkt te komen? Pas de netwerkgedachte consequent toe in de publieke ruimte, in de manier waarop het openbaar bestuur zich organiseert en de onderlinge communicatie gestalte geeft, maar ook in het bestuurlijk overleg (inclusief interbestuurlijke reflectie). Het openbaar bestuur, opgebouwd in lagen, is al een netwerk, maar moet het alleen nog ontdekken en er consequent naar gaan handelen. De netwerk-ambtenaar zal gedijen.

Erna Scholtes

Senior adviseur overheid gemeente Twynstra Gudde

Ambtenaar 3.0 verkiest begrip boven grip

In fraaie bewoordingen schetst Paul ‘t Hart de obsoleete trekken van het ambtelijk bedrijf en de nieuwe opgaven waar de ambtenaar 3.0 zich van moet vergewissen. De teneur is: vastigheid is verleden tijd, ambtenaren moeten leren omgaan met turbulentie in diverse soorten en maten. ‘t Hart volstaat niet met de diagnose, maar besteedt ook aandacht aan de accenten van de alternatieve houding en het andere handelen.

Op de keper beschouwd is de grondtoon van die oplossingsrichtingen er een die getypeerd kan worden als pogingen om grip te krijgen. Grip op al die meervoudige, weerspannige, onvoorspelbare en ingewikkelde situaties lijkt de belangrijkste doelstelling achter de opgaven 10 tot en



met 15¹. Dat lijkt eerder een portret van ambtenaar 2.1. Mijn pleidooi voor ambtenaar 3.0 is de ambtenaar die streeft naar begrip in plaats van naar grip te krijgen op situaties.

Cruciaal in het betoog van 't Hart is de terechte constatering over de ongemakkelijke combinatie van enerzijds de ambitie van een open en responsieve ambtelijke dienst die anderen de vloer gunt versus de ambtelijke dienst die geacht wordt de gulzige overheid te dienen waarin het draait om disciplineren. 't Hart constateert dat beide idealen compleet tegengestelde houdingen en competenties veronderstellen. Hij stelt ook de vraag of het wijs is deze beide benaderingen binnen dezelfde beleidsdomeinen te laten bestaan. De vraag stellen is hem beantwoorden.

Dan is de vraag aan de orde hoe we dit dilemma tegemoet kunnen treden? Mij lijkt het realistischer om zaken als meervoudigheid, complexiteit en turbulentie niet te problematiseren. Deze kenmerken zijn de feiten van van-

daag, en van morgen. Ze vormen daarmee het uitgangspunt en doen geen appèl aan moeten oplossen.

Politiek-bestuurlijke sensitiviteit is niet genoeg

Te midden van deze veelkleurige beginsituatie staat ambtenaar 3.0 voor de opgave om zijn bewindspersoon en diens beleid te dienen. Waar vinden we dan het aanknopingspunt?

Dominante drijfveer, en een blijvertje volgens de respondenten in de enquête, is bij veel (top) ambtenaren de bewindspersoon uit de wind te houden. Politiek-bestuurlijke sensitiviteit wordt nogal eens als de belangrijkste competentie beschouwd. Dat is mij te smal. Het accent op politiek-bestuurlijke sensitiviteit kan ertoe leiden dat herhaaldelijk overwegingen van strategisch gedrag verkozen worden boven inhoudelijke argumenten. Framing en spinning kunnen rond een bepaalde kwestie goed uitpakken, maar de lange lijn van goed bestuur vraagt meer.

Geloofwaardigheidsstroef

Essentieel voor goed bestuur en voor het vertrouwen in dat bestuur is geloofwaardigheid,

van bestuurders en van ambtenaren. Geloofwaardigheid is een optelsom van deskundigheid, betrouwbaarheid en betrokkenheid. Op al die vlakken hebben ambtenaren 3.0 een opdracht.

Deskundigheid wijst op het belang van expertadviezen over de inhoud. Die zijn essentieel om tegenwicht te bieden aan denkproducten van tunnelvisie, invloeden van lobbyisten en/of aan politiek opportunisme.

Als het gaat om betrouwbaarheid is allereerst het aspect integriteit aan de orde. Elke bewindspersoon moet zelf het maximale doen om de eigen integriteit te waarborgen. De ambtenaar moet ferm waarschuwen wanneer hij desondanks de neiging bespeurt tot ongepast handelen. Omwille van betrouwbaarheid in het beleid zijn ambtenaren in hun advisering gespitst op consistentie, in de tijd en in de breedte met verwante onderwerpen. Zij hebben oog voor de 'belendende percelen' en hebben een ge-

fundeerd verhaal wanneer de koers gewijzigd moet worden.

Betrokkenheid is vooral een kwestie van houding en, hoewel beïnvloedbaar, in hoge mate verbonden met de persoonlijkheid van de bewindspersoon. Ambtenaren kunnen hun bazen hooguit behoeden voor 'vormfouten'. Al te veel sleutelen, bijvoorbeeld door mediatraining, gaat ten koste van authenticiteit en dus van waarachtige betrokkenheid.

Werken aan de geloofwaardigheid van bewindslieden is ook voor ambtenaren 3.0 een opgave. De bestuurders behoeden voor inbreuk op geloofwaardigheid gaat echter verder dan bananenschilmanagement.

Zowel onderdelen van de reparaties zoals weergegeven in opgave 5 tot en met 9, als van de opgaven die 't Hart presenteert als de handelingsperspectieven voor de dynamische wereld (opgave 10 – 15), lijken te worden ge-



“Betrokkenheid is vooral een kwestie van houding en, hoewel beïnvloedbaar, in hoge mate verbonden met de persoonlijkheid van de bewindspersoon.”

schraagd door de wens om grip te krijgen. Ik herken hierin het patroon dat ligt onder 'alles onder controle' een dominante betekenis in het politiek-bestuurlijk discours van het concept transparantie². Transparantie wordt dan gezien als middel om prestaties en gedrag van uitvoeringsorganisaties en bedrijven te disciplineren, en om zo grip te krijgen op wat er zich afspeelt. Een van de opgaven waar 't Hart ambtenaar 3.0 voor stelt, luidt 'leren omgaan met transparantie en verantwoording'. Tegenover de bewering dat verantwoord en veel energie en aandacht vergt die "voor je het weet ten koste [gaat] van de aandacht voor het daadwerkelijke 'doen'" stel ik een andere benadering. Verantwoording afleggen behoort tot het primair proces van het openbaar bestuur en tot dat van alle dienstverlening die uit publieke middelen wordt betaald. Het is dus geen misplaatste ballast – al is maat houden natuurlijk wel een vereiste.

Veel interessanter voor ambtenaar 3.0 is transparantie als in de betekenis Open Kaart³. Daar gaat het om open staan en betrouwbaarheid als kenmerken van houding en gedrag van politici en ambtsdragers. Het is deze betekenis van transparantie waar het in het essay over gaat als sprake is van ambtenaar 3.0 in de netwerkamenleving. Samenwerken en komen tot interactief bestuur zijn belangrijke vereisten stelt 't Hart. Maar dan is 'grip krijgen' de dood in de pot. Het gaat juist om begrip. Dat vereist een waarschijnlijk open houding ten opzichte van hetgeen

zich in de maatschappij voltrekt. En het gaat om de bejegening van burger en bedrijven. Als die gericht is op begrijpen van de situatie, de wens of de klacht, ontstaat een heel andere interactie dan wanneer sec de wettelijke voorschriften worden nagegaan, laat staan wanneer achterdocht de boventoon voert.

Een dergelijke houding staat haaks op het bij-voorbaat-denken dat onder de noemer van 'politiek-bestuurlijke sensitiviteit' leidt tot armoede in veel ambtelijke adviezen. De ambtenaar 3.0 is wat mij betreft eerst en vooral maatschappelijk sensitief. De politici zelf zijn al genoeg gepreoccupeerd met de politieke haalbaarheid. De Rijksdienst zou gebaat zijn met het aanstellen van meer sociologen, cultureel antropologen en filosofen. Die stellen andere vragen en bieden tegenwicht aan de neiging om alles te willen standaardiseren en in kwantificeerbare eenheden onder te brengen.

1 Zie bijvoorbeeld 'Nu, na vijftien jaar experimenteren (...) blijkt het effectief spelen van de regie- marktmeester-, inkoop- entoezichtrollen een uiterst lastige klus te zijn voor veel ambtelijke diensten.'

2 Scholtes (2012) Transparantie, icoon van een dolende overheid, proefschrift Universiteit van Tilburg, Den Haag: Boom|Lemma; pag. 127 – 142

3 Scholtes 2012, pag.162 - 176

Florus van der Linden

Hoofd Juridische Zaken gemeente Delft
en voorzitter Futur

Herziening van het fundament

Inleiding

In zijn inleiding beschrijft Paul 't Hart het Nederlandse bestuursmodel als een huis: met telkens wat verbouwingen en/of een verdieping erbij. Een mooie en wat mij betreft kloppende metafoer. Het fundament van dat huis zou wat mij betreft dan wel het Nederlandse (bestuurs) rechtssysteem genoemd mogen worden. In deze tijd mag men zich afvragen of dat fundament nog het hele huis in stand houdt of dat het tijd

wordt voor fundamentele veranderingen in het Nederlandse bestuursrecht. Ik zie daar vanuit mijn eigen waarnemingen in juridisch overheidsland aanleiding toe.

De uitdaging

De overheid staat voor grote uitdagingen. De dynamiek in de samenleving is enorm, de potentiële zelfredzaamheid van de burger groeit, de economische crisis vergt tot heroverweging van uitgangspunten, de demografie van het personeelsbestand in de overheid verandert sterk en de technologische middelen ontwikkelen zich haast onnavolgbaar snel. Enfin; de aanleidingen zijn bekend (zie ook het eerste essay van 't Hart). Dit vraagt om een steeds flexibeler, open overheid die meer met de samenleving themagericht aan vraagstukken werkt. We zien de laatste jaren steeds meer goede voorbeelden waarin dit tot uiting komt. Veel overheden begeven zich op social media en in de virtuele wereld. Organisaties richten zich qua vorm steeds meer op externe uitdagingen en ambtenaren beginnen de meerwaarde van actief netwerken meer en meer te ontdekken. In de kern van de bureaucratie, ofwel het fundament van ons bestuurlijk model -het recht- is er echter weinig veranderd.

Het recht nu

Het Nederlandse bestuursrecht wordt, zoals ik van veel collega's hoor en zelf vaak genoeg constateer, veelal als traag en inflexibel gezien.





“Het fundament van dat huis mag wat mij betreft dan wel het Nederlandse (bestuurs) rechtssysteem genoemd worden.”

Grondbeginselen van ons hedendaags rechtssysteem zijn met name het vertrouwensbeginsel, rechtszekerheidsbeginsel, gelijkheidsbeginsel en legitimiteitsbeginsel. Juridisch gezien moet iedereen vooraf exact weten waar hij/zij in een specifieke situatie aan toe is en mag geen enkel geval anders geïnterpreteerd worden ten opzichte van een gelijk geval. Alle handelingen en initiatieven moeten daarbij in een bestaande rechtsprocedure passen, anders bestaat het niet. Als het Facebook initiatief 'Project X' geen evenementenvergunning aanvraagt, kunnen we er niks mee. Een sociaal initiatief moet passen binnen een bestaande beleidsregel, anders is er geen grondslag voor subsidie, et cetera. Toch ontstaan er steeds meer nieuwe initiatieven die niet passen binnen de huidige rechtsingangen.

Een ander bekend kenmerk van het juridische systeem is de hoge mate van gedetailleerdheid. Hogere doelstellingen worden tot in de kleinste details uitgewerkt en elke 'uitzondering' op de uitzondering is vooraf beschreven. Daarbij roept de maatschappij bij elk incident dat "dit nooit meer mag gebeuren", wat leidt tot verdere dichttimmering van ons juridisch systeem. Overigens meestal zonder de gewenste gevolgen, incidenten blijven bestaan.

Wat is nodig?

Deze tijd en maatschappij vraagt een flexibeler en snellere overheid. Dus het rechtssysteem waarop de overheid zich baseert moet meer die ruimte kunnen geven. Wijzigingen in regelgeving kunnen niet meer maanden, laat staan jaren op zich wachten; de actualiteit is dan in principe achterhaald. Ook moet er meer ruimte komen voor interpretatie verschillen. In deze hectische netwerk tijd verliezen begrippen als rechtszekerheid en vertrouwensbeginsel kracht, wanneer ze niet meer kunnen worden toegepast op de (ver)nieuwe(nde) situaties. Belangrijker wordt een goede, voor iedereen logische onderbouwing, dan het streven naar 100% rechtmatigheid.

Deze ontwikkeling zie je in de rechtspraak overigens al gebeuren. Steeds vaker hoor ik rechters overheden aanspreken op 'het boerenverstand'. Steeds vaker hoor ik dat er sprake is van een 'unieke situatie', of 'aanpassen aan hoge

dynamiek', waarbij ruimte is voor een goede onderbouwing. Voor alle duidelijkheid: geen rechter zal ook maar toegeven aan evidente onrechtmatigheid, maar de grens wordt in de rechtspraak ook meer en meer opgezocht.

Wat vraagt dat van de overheidsmanager?

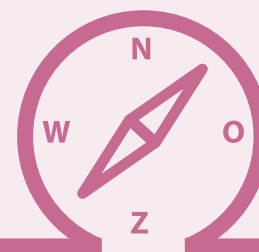
In de traditionele bureaucratieën van overheidsorganisaties is deze beweging moeilijk op gang te brengen, al zie ik veel hoopvolle initiatieven en ontwikkelingen in mijn omgeving. De jurist (waaronder ikzelf dus) is van zichzelf niet een innovator en 'de grens opzoeken' past van oudsher niet bij het rechtmatig handelen op grond van het vertrouwens- of rechtszekerheidsbeginsel. Daar zijn we ook niet voor opgeleid. Bovendien zijn door de detaillering van ons rechtssysteem die grenzen zo beperkend, dat bij de ene grensovergang de volgende alweer opdoemt.

Toch kan in dit fundament van ons bestuursmodel veel veranderen. Daarvoor is lef en leiderschap nodig van de overheidsmanager. De overheidsmanager heeft de uitdaging de

jurist op een social media training te sturen, in plaats van een inhoudelijk juridische cursus. De overheidsmanager moet een goed gesprek aangaan met de jurist, over waarvoor de jurist er is; de rechtmatigheid of de doelstellingen van de overheidsorganisatie/ maatschappij. En de overheidsmanager zal verantwoordelijkheid moeten nemen om met een goed onderbouwd verhaal eens een kleine grens met zijn juristen over te gaan.

Wat praktisch ook erg helpt, kan ik zeggen uit eigen ervaring, is het in huis halen van jonge net afgestudeerde juristen. Geboren in de digitale wereld, met een flink portie lef. Want die bestaan. Formeel zal dat vaak gaan om een trainee of stagiair-achtige constructie. Echter de uitdaging is om deze jonge, verse, vernieuwende krachten meer podium, zeggenschap en verantwoordelijkheid te geven. Misschien wel meer dan de zittende garde.

Dan zal met kleine innovatieve voorbeelden en resultaten een stroming op gang komen die de fundamenten van ons bestuursstelsel langzaam maar zeker zullen gaan wijzigen. Ik voorspel binnen nu en tien jaar een noodzakelijk en grondige herziening van ons fundament. En dat kan.



Guido van Enthoven

Oprichter van het Instituut
Maatschappelijke Innovatie (IMI)

Wat voor soort ambtenaar bent ú eigenlijk?

Het essay van Paul 't Hart over de ambtelijk vakmanschap 3.0 is buitengewoon interessant. Als er al een kritische kanttekening bij geplaatst kan worden, dan heeft deze te maken met het gebrek aan specificatie en ordening.

In zijn essay onderscheidt Paul 't Hart 15 opgaven, 10 gouden kenmerken en 8 kernkwaliteiten. Dat lijkt me wat veel van het goede, zeker voor een individuele ambtenaar. Het betoog zou verder aan kracht kunnen winnen indien er een annex aan wordt gehecht, die meer zicht geeft op het onderscheiden van persoonlijke profielen. Het zou interessant zijn om te verkennen of een nieuwe vorm van ordening

mogelijk is, in de vorm van een matrix of taxonomie, waarbij eventueel ook gevarieerd wordt in de aard van de verschillende ambtelijke functies. Niet elke ambtelijke functie vergt namelijk dezelfde kwaliteiten. Een soort Libelle-test, maar dan anders. Hieronder een eerste proeve daarvan.

Onlangs is onderzoek gedaan naar kernwaarden bij ambtelijk leidinggevenden en managers in het bedrijfsleven. Aan hen zijn 20 waarden voorgesteld. Deze zijn te clusteren in vijf kernwaarden voor ambtenaren. Elk van deze kernwaarden wordt hieronder kort toegelicht. Aan u de vraag om aan het eind een ranking te maken, in de vorm van een persoonlijke waardehiërarchie.

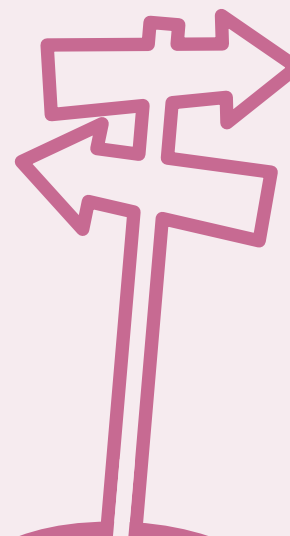
Onderzoek ambtelijke kernwaarden

De belangrijkste waarde voor ambtenaren is Resultaatgerichtheid. Daarbij horen waarden uit het onderzoek als effectiviteit, doelmatigheid en profijtelijkheid. Uiteindelijk gaat het om het bereiken van resultaten. De politiek verwacht dat van ons en burgers willen dat hun belastinggeld goed besteed wordt. Resultaatgerichtheid vormt de alfa en omega van het ambtelijk management.

De belangrijkste waarde voor ambtenaren is de Politieke Rationaliteit. Daarbij horen waarden

uit het onderzoek als duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid, maar ook vrijheid en verantwoordelijkheid. Ambtenaren opereren in een politieke context, ze zijn uiteindelijk een instrument om de politieke waarden van de verantwoordelijke bestuurders zo goed mogelijk te realiseren. Politieke kernwaarden vormen de alfa en omega van het ambtelijk management.

De belangrijkste waarde voor ambtenaren is Procesgerichtheid. Daarbij horen waarden uit het onderzoek als innovativiteit, collegialiteit, deskundigheid en responsiviteit, maar ook beweeglijkheid en slagvaardigheid. Ambtelijk management moet zich vooral richten op intelligente procesvoering, op de weg waarlangs resultaten bereikt kunnen worden. 'Het is in de



“Het is in de verandering
dat de dingen hun
bestemming vinden.”

verandering dat de dingen hun bestemming vinden.' Daar worden we voor ingehuurd. Procesgerichtheid vormt de alfa en omega van het ambtelijk management.

De belangrijkste waarde voor ambtenaren is Verantwoordingsbereidheid. Daarbij horen waarden uit het onderzoek als eerlijkheid, onpartijdigheid, onkreukbaarheid, gehoorzaamheid, betrouwbaarheid, rechtmatigheid, transparantie en dienstbaarheid. We moeten ons handelen altijd kunnen verantwoorden, zowel naar de minister en de tweede kamer, als naar het publiek. Verantwoordingsbereidheid vormt de alfa en omega van het ambtelijk management.

De belangrijkste waarde voor ambtenaren is Authenticiteit. Daarbij horen waarden uit het onderzoek als toewijding en zelfverwezenlijking. Uit onderzoek blijkt steeds vaker het doorslaggevend belang van de menselijke factor. Het zijn mensen die dingen voor elkaar krijgen en mensen die het verschil maken. Authenticiteit vormt daarmee de alfa en omega van het ambtelijk management.

Kernprofiel

Na het beantwoorden van verschillende sets van vragen krijgt de respondent uiteindelijk zicht op zijn eigen, hoogstpersoonlijke ambtelijk kernprofiel. Een eerste voorzet:

De Butler. De ideale adviseur, de 'dienstbare held'. Prudent, treedt niet op de voorgrond, inhoudelijk sterk. Weet wat er speelt, waar kansen liggen en wat risico's zijn. Op de juiste momenten geeft hij/zij diplomatiek het strategische advies dat vaak goed uitpakt.

De Macher. Daar kan je iets aan overlaten. Machers zijn in staat om binnen een termijn tot het afgesproken resultaat te komen. Het zijn publieke ondernemers die soms linksom, soms rechtsom en soms dwars door dingen heen durven te gaan. Een moderne Macher kan overigens ook erg goed luisteren, maar is allergisch voor stagnatie.

De Schipper. Heeft een goed gevoel voor 'de elementen' en koerst daar op. Heeft oog en oor voor wat er leeft binnen haar/zijn directie of dienst en het krachtenveld buiten het departement. Verstaat de kunst van 'het langsij komen'. Met een heldere koers voor ogen is hij/zij goed in het schadevrij beheersen van een dossier. Je kunt op hem/haar blind varen.

De Regisseur. Ziet als geen ander het net van afhankelijkheden waarin de overheid tegen-

woordig opereert. Organiseert processen met inbreng van experts, burgers of stakeholders, met als inzet optimale kwaliteit, en maatschappelijke legitimiteit.

De Coach. Weet als geen ander dat werk uiteindelijk mensenwerk is. En ziet het daarom als belangrijkste opgave om mensen in zijn/haar werkveld te coachen en te prikkelen om beter, krachtiger of effectiever te opereren.

Een dergelijke vorm van clustering en ordening kan bruikbaar zijn voor de publieke professional zelf. Het geeft antwoorden op vragen als: waar ben ik goed in, in welke richting wil ik me ontwikkelen? Het kan ook een bruikbaar instrument zijn in het kader van HRM-beleid. Verschillende functies vragen immers andersoortige kwaliteiten.

Hans Boutellier

Wetenschappelijk directeur Verwey-Jonker Instituut en bijzonder hoogleraar Veiligheid & burgerschap aan de VU Amsterdam

Ambtelijk vakmanschap in een improvisatiemaatschappij

Na een bloeitijd en een reparatieperiode, is het openbaar bestuur in de 21e eeuw in een fase van turbulentie terechtgekomen. Vanuit een korte historische schets schreef Paul 't Hart een overzichtelijk verhaal over het Nederlandse bestuursapparaat in deze tijd. De bestuurlijke diensten zijn van de turbulentie goed doordrongen. De wereld van het openbaar bestuur staat momenteel bol van de veranderingen, strategische sessies en creatieve uitpattingen. Alles moest anders, maar we weten niet hoe – dat is de grondtoon in de huidige overheidsturbulentie. 't Hart geeft tien 'gouden kenmerken' van het openbaar bestuur in deze tijd. In de discussie daarover is het

naar mijn idee steeds van belang om goed zicht te houden op wat er maatschappelijk gaande is. Ik doe vanuit dat perspectief graag mijn duit in het zakje. Onderstaande bijdrage is de bewerkte eerste paragraaf van een vervolg op mijn boek 'De improvisatiemaatschappij' (2011). Het is een prelude op tien principes voor geïnspireerd doen samenleven (Boutellier, 2015).

De improvisatiemaatschappij?!

De wereld is zo ingewikkeld geworden dat we deze op een andere manier moeten begrijpen dan we gewend zijn. Dat is de centrale gedachte achter het begrip 'De improvisatiemaatschappij' (Boutellier, 2011). Alles wordt anders. De samenleving doet zich voor als 'complexiteit zonder richting'. De afgelopen decennia is van alles geprobeerd om die ogenschijnlijk chaotische toestand onder controle te krijgen. Regelreflexen, bestuurlijke drukte en controledrift – toch wil het maar niet lukken. Daarvoor is de prijs te hoog en te bureaucratistisch – te verstikkend. Maar misschien zien we iets over het hoofd, en zit er meer ordening en organisatie in onze samenleving dan we denken. Er lijkt de laatste jaren sprake te zijn van een omslag in het denken.

Het lijkt alsof we maar wat aanrommelen, maar er zit veel meer vernuft in de maatschappelijke organisatie dan we denken. De improvisatiemaatschappij ontstaat tegen de achtergrond van 'de netwerksamenleving', een begrip waar

zo langzamerhand iedere socioloog wel mee kan leven.¹ De ideologisch gestuurde collectieven (in Nederland de zuilen) versplinterden en maakten plaats voor een wereld van ontelbare relaties tussen even zo veel knooppunten. Daar maken we allemaal – individueel en in organisaties - deel van uit, al is het maar via internet. En dat is robuuster en beter georganiseerd dan we denken. Dat heeft te maken met de werking van complexe processen.

Uit de natuurwetenschappen is bekend dat complexe systemen emergente eigenschappen kennen: fenomenen die zich voordoen zonder dat zij een enkelvoudige oorzaak hebben. Zij zijn het resultaat van op elkaar inwerkende reacties binnen een systeem. Denk aan een zwerm spreuwen of aan verkeersfiles. Op menselijke ordening past echter een andere beeld. Voor de organisatie van een extreem ingewikkelde menselijke samenleving lijkt jazzmuziek een betere metafoor.² In de onoverzichtelijke kluwen van netwerken ontstaan jazzy patronen, die een zekere ordening betekenen.

Er heerst een ogenschijnlijk chaotische toestand, die tegelijk zorgvuldig gestructureerd is. Geslaagde improvisatie vereist goede voorbereiding. Als het



“In de onoverzichtelijke kluwen van netwerken ontstaan jazzy patronen, die een zekere ordening betekenen.”

lukt is het misschien wel de hoogste vorm van menselijke organisatie. ‘Het moet kloppen,’ zeggen jazzmusici graag. Er zijn afspraken over een akkoordenschema en over het ritme. Er is een ‘idee’ over hoe het moet klinken. Er is een ‘lichte leider’, die vaak initiator, inspirator en voorman in de uitvoering is. De muziek staat in een traditie, maar toch zijn er melodieën die nooit eerder hebben geklonken. Geslaagde jazzmuziek spelen is moeilijk – het laveert tussen schitterend samenspel en een takkenherrie. Datzelfde geldt voor de organisatie van onze samenleving, die vorm krijgt in een permanent proces van afstemming tussen alle mogelijke actoren.

Naast onzekerheid en onbehagen, veiligheidssystemen en regelreflexen is er veel maatschappelijke energie. De voorbeelden zijn talloos: zelf opgezette zorgcoöperaties, buurthuizen in zelfbeheer, eigen verzekeringen voor zzp'ers (broodfondsen), voedselbanken (70% van de gemeenten heeft er een of meer), kleinschalige buurtzorg, burgersteun aan de

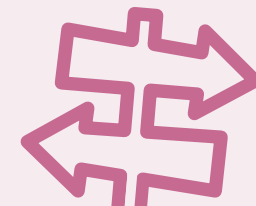
politie, maatschappelijke ondernemers voor de onderkant van de arbeidsmarkt, kluswoningen, stadstuinen, opvoedondersteuning in eigen migrantenkring – het lijkt wel alsof de sociaal ondernemende geest vaardig is geworden over de burgers.³ De crisis lijkt een duw te geven aan mensen die genoeg hebben van bureaucratische systemen, protocollen en regeltjes en overprofessionalisering.

Maar we moeten niet overdrijven. Er mag sprake zijn van een nieuw elan onder burgers, maar natuurlijk niet onder allemaal. En goed bedoelde initiatieven stranden vaak al na enkele weken of maanden. Veel organisaties en instituties zitten met de handen in het haar: wat kunnen zij met minder geld nog leveren aan kwaliteit? We leven niet als bij donderslag aan een heldere hemel in een vrolijke, kleinschalige participatiesamenleving. Zo gemakkelijk is het allemaal niet. En bovendien: willen we dat eigenlijk wel? Wat betekent de improvisatiemaatschappij voor gezagsdragers? Hoe creëren zij wel richting in de complexiteit? Welke nieuwe bestuursstijl hoort bij deze netwerksamenleving? Het besturen van een improvisatiemaatschappij laat zich samenballen in tien principes. Het eerste betreft de notie van het algemeen belang.

Een eerste principe: continuïteit garanderen

De improvisatiemaatschappij krijgt vorm in een permanent afstemmingsproces van wisselende aantallen actoren. Daarin vindt zij haar organisatie – in netwerken op allerlei niveaus en van diverse snit. Maar wat is dan nog het algemeen belang? Voor de beantwoording van deze vraag – die in alle tien de principes besloten ligt – kiezen we een eenvoudig vertrekpunt: we willen door! In elk organisch systeem – ook op macroniveau – bestaat een inherente neiging tot continuïteit. Dat is iets anders dan het vasthouden aan de status quo. Sterker, onvoldoende adaptatie aan nieuwe omstandigheden ondermijnt de kracht van een systeem. Om die reden spreken we van dynamische continuïteit: constant bijstellen, afstemmen, optrekken of afremmen teneinde het systeem, de organisatie, de gemeenschap te kunnen voortzetten. Dat is het begin van algemeen belang – en dat is al heel wat.

Ondernemers weten dat voor een succesvolle bedrijfsvoering niet het maken van winst, maar het zorg dragen voor continuïteit het uitgangspunt moet zijn. Dat is noodzakelijk voor de stabiliteit en de rust van de organisatie, maar het veronderstelt tegelijkertijd juist innovatie en alertheid.



Hoe onvoorspelbaarder de omgeving, hoe attentier zij moeten zijn. Bovenop de continuïteit komt het streven om winstmarges te realiseren. Dat geldt in een vrije markteconomie voor elk bedrijf, en in een netwerkmaatschappij steeds meer ook voor maatschappelijke organisaties en de overheid. Het bestuurlijke systeem was tot ver in de twintigste eeuw betrekkelijk constant. Er veranderde vanzelfsprekend van alles, maar dat ging niet in het huidige tempo van ontwikkelingen in technologie, sociale verhoudingen en daaruit voortvloeiende gebeurtenissen.

In plaats van het onder controle krijgen van de huidige onvoorspelbare dynamiek, heeft de bestuurder van vandaag de moed om deze zelf haar werk te laten doen. En dan daarop te reageren, te interveniëren of erover heen te komen met doelgerichte actie of een bindend verhaal. Bestuurders denken vaak dat ze 'iets nieuws' kunnen (of moeten) neerzetten. Dat is een mooi streven, maar het kan alleen als het aansluit op dynamiek die al gaande is. Je kunt de onvermijdelijke complexiteit van sociale systemen niet wegnemen door er een systeem overheen te bouwen. Sturing is alleen mogelijk door vanuit de complexiteit (en de daaraan inherente ordening) te redeneren.

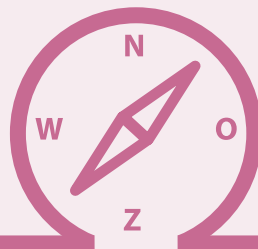
Uitgaan van bestaande dynamiek heeft één belangrijke directe consequentie: de bestuurder (m/v) moet zicht hebben op wat er in zijn

omgeving gaande is. Dat geldt voor de dynamiek in het gehele domein van de bestuurder - de gemeente, de zorg, de veiligheidssituatie, de woningbouw - en zoveel mogelijk daarbuiten. Daar dient de eigen organisatie op te zijn ingericht - modieus gezegd: zorg voor interfaces tussen de organisatie en de omgeving. Wat voor de bestuurder geldt, geldt onverkort voor de medewerkers. Zij onderhouden de contacten met de omgeving, bij voorkeur op alle niveaus. Ook in de relaties met opdrachtnemers of leveranciers doen zij er goed aan zich open te stellen voor de problemen en kansen die deze zien. Een goede bestuurder in deze tijd is in staat de informatie uit zijn omgeving op te zuigen. Zonder zicht op de bestaande dynamiek is iedere missie kansloos. In de afstemming op de omgeving realiseert zich het algemeen belang.

1 Dit begrip kreeg bekendheid via Manuel Castells (1996), maar werd voor het eerst gebruikt door de Nederlandse hoogleraar communicatie Jan van Dijk (1992).

2 Juist in complexe systemen kunnen metaforen verhelderend werken.

3 Het Verwey-Jonker Instituut doet veel onderzoek naar dit soort nieuwe initiatieven en ontwikkelingen.



Jan Nobel

Gemeentesecretaris gemeente Aalten

Zoektocht naar de veranderbaarheid van de overheidsmanager

De veranderbaarheid (het gedrag) van mensen en dus ook van de overheidsmanager is doorgaans groot, natuurlijk, maar kent grenzen. Korthedshalve wijs ik voor het bewijs hiervan graag naar je eigen persoonlijke ervaringen en naar schrijverijen van onder andere: Manfred Kets de Vries, Hans Groeneboer, Wibe Veenbaas, Piet Weisfelt, Stephen Covey, John C. Maxwell. Dus, als het allemaal anders moet - althans dat is nu even het uitgangspunt - dan hebben we een boeiende opgave te pakken. Ik stel voor deze toe te voegen als opgave 16: Veranderen.

We kunnen (en willen) er dus niet omheen; de omgeving van de overheidsmanager verandert. Daarmee verandert

onze opgave, ons handwerk en dus ook de set van kwaliteiten die we als overheidsmanagers nodig hebben. Waar eerst sturing werd gegeven aan een 'gestaag gegroeide, intern verkerd geraakte ambtelijke organisatie' moeten we ons voorbereiden op een 'open' integraal functionerende overheid waar vooral externe factoren ons dwingen tot het zijn van een marktpartij in een glazen gebouw (of helemaal geen gebouw) waar iedereen ons ziet. De in regelgeving en rituelen verpakte veiligheid en het comfort van het bestaande systeem verdwijnen. We komen voor iedereen zichtbaar naakt op straat te staan. We moeten het in deze situatie hebben van vertrouwen in de eigen



capaciteiten, zoals de overtuigingskracht om een nieuwe generatie leiders aan te sporen om vanuit diezelfde positie mee te doen en straks het stokje over te nemen, maar ook medewerkers te motiveren om mee te bewegen.

Steeds meer cursussen voor (aankomende) leidinggevendenden gaan over leiderschap. In deze cursussen werd ooit (vroeger) een veelheid aan, op uiteenlopende situaties toegesneden, gedragingen ingestudeerd. Maar op moeilijke momenten vielen velen toch telkens terug in hun oude gedrag. Het was immers een schil aan de buitenkant met een zeer beperkte houdbaarheid. Het accent is in de trainingen inmiddels verschoven naar de introspectieve kant. Er wordt al geruime tijd gesproken over leiderschap: persoonlijk leiderschap, dienend leiderschap. Maar ook over 'whole people', een term

die gaat over leiders die de man of de vrouw zijn geworden zoals ze in hun kern zijn bedoeld. In zijn boek "De zeven eigenschappen van effectief leiderschap" verwijst Stephen Covey op elegante wijze naar het belang van de intrapsychische kanten van managen. De leider zijn in plaats van de baas spelen. Beter onvolmaakt en echt, dan gemaakt volmaakt (scheurkalender Lingsma en Boers). Een mooie ontwikkeling. Zo links en rechts zie ik daar prachtige resultaten van en hoor ik bijzondere verhalen over geweldige ontmoetingen van mensen met zichzelf. Dit zijn de toegankelijke leiders geworden.

Daarvan zie je soms ook de schaduwzijde, wat misschien te maken heeft met de mate waarin iemand afgerekend heeft met vervormingen en blokkades in zijn of haar persoonlijkheid. Leiderschap dat wordt belemmerd door (sporen

van) egocentrisme, narcisme, sandwichkindsyndroom, moeite met gezag van anderen, geen grenzen kennen, overmatig gezien of gehoord willen worden, vooral niet gezien of gehoord willen worden, 'wat ik deed was nooit goed genoeg' liefde verdienen, et cetera, loopt mank. Hoe kun je zuivere aandacht geven, of mensen in beweging brengen, als je in het zien een blinde vlek hebt voor dingen waarin je zelf emotioneel geblokkeerd of onvoldoende ontwikkeld bent? Echte verbinding met je medewerkers kan dan niet tot stand komen. En je kunt een ander nooit verder helpen dan je zelf gekomen bent. Maar ook, als je over een ander wilt regeren moet je een meester over jezelf zijn. Het is gangbaar om dat dan maar Chinese wijsheid te noemen. Maar eigenlijk weten we dat allemaal zelf ook wel, toch?

In meer of mindere mate ligt leiderschap in ieder mens besloten, al was het maar het leiderschap over je eigen leven. Leiderschap is (bij de een meer dan bij de ander) vanuit die basis ontwikkelbaar, maar niet zonder de keuze om die ontwikkeling te ondergaan. De reguliere

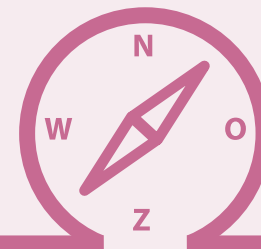
psychologie, Transactionele Analyse, Neurolinguïstisch programmeren (NLP), systemisch werken, meditatie, et cetera, biedt daarvoor mooie mogelijkheden. Maar een reis naar binnen om je diepere drijfveren te leren kennen, kan uiterst ongemakkelijk zijn. Het verwerken hiervan maakt echter krachten vrij die het leiderschap een natuurlijke glans en vanzelfsprekendheid geven én het leiderschap effectiever maken, omdat het dan authentiek is. Zo zullen dan onze gedragingen door de omgeving beleefd worden. Maar daarvoor moeten we in het hoofd én het hart in beweging komen.

Dat geldt trouwens ook voor onze medewerkers. Daar hebben we als overheidsmanagers enig huiswerk. Onze na te streven doelen en onze strategie moeten (les 1) helder zijn, we zullen daarbij vooral een - vernieuwde - omgeving en omstandigheden moeten creëren die de medewerker uitnodigt om met ons het proces van ontwikkeling in te gaan dat nodig is voor het 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0'.

Als we even terug willen keren naar de metafoor van de algemeen directeur als tuinman, dan moeten we misschien veelkleurige borders met fijnmazig verdeelde ambtelijke expertises opheffen en bloemen en planten niet meer ordenen op kleur of hoogte, maar op functionaliteit. De geur van lavendel verdrijft de luis in de rozen. Ik geef toe dat zo'n metafoor gemakkelijk uit de hand loopt.



“Als we even terug willen keren naar de metafoor van de algemeen directeur als tuinman, dan moeten we misschien veelkleurige borders met fijnmazig verdeelde ambtelijke expertises opheffen en bloemen en planten niet meer ordenen op kleur of hoogte, maar op functionaliteit.”



Ga er maar aanstaan; uitstijgen boven je vak om te kunnen afzien van macht en je medeverantwoordelijk te voelen voor het geheel. G.B. Shaw zei het al: "Vakkennis is een samenzwering tegen het lekendom". Is er een mentale wendbaarheid denkbaar waarbij hiervan afstand wordt genomen? Ik ben ervan overtuigd dat we een eind komen, als we maar willen.

We hebben jarenlang mensen aangetrokken die goed waren in een vak en die afkwamen op de relatief veilige overheidscultuur. Nu zijn we steeds vaker op zoek naar persoonlijkheden met bredere competenties en ondernemende ambities. Dat wil zeggen meer vrije ontwikkelruimte, maar iets minder veiligheid. Dat gaat best goed als je daar een beetje je best voor doet, maar het vliegwielt van de cultuur laat zich nu eenmaal niet gemakkelijk van richting veranderen. Prof. Dr. Ten Bos schrijft daarover dat het inspireren en verbinden, maar ook het charismatisch, dienstbaar, vernieuwend en bevlogen zijn in een bureaucratische omgeving uitgesloten is.

Zonder heldere visie, strategie en aanpak, met een duidelijk beoogd resultaat, is het rijdend op een dronken kameel, schieten op een bewegend doel. Dit moet je niet willen.

Jet Beaumont & Lotte Nijland

Beleidsmedewerkers ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties¹

Een kompas voor de ambtenaar

Inleiding

Anders dan de ondertitel van het essay van Paul 't Hart ('Zoektocht naar het handwerk van de Overheidsmanager') doet vermoeden, zijn de geschetste ontwikkelingen en kwaliteiten niet alleen relevant voor de overheidsmanager, maar zeker ook voor de 'gewone' ambtenaar. De gereedschapskist die de ambtenaar van 't Hart krijgt is een behoorlijke. Maar het ontbreekt nog aan kaders hoe ambtenaren met al dit gereedschap moeten omgaan. Hoe kan je je werk als ambtenaar 'goed' doen? Hoe veranker je de specifieke ambtelijke waarden en kwaliteiten? En welke

verantwoordelijkheid brengt dit met zich mee voor de overheidsmanager?

Goed Werk

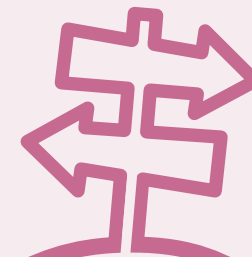
Goed bestuur is onderdeel van de missie van het ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), en met een reden. Goed bestuur is een noodzakelijke voorwaarde voor economische groei, vertrouwen in de overheid en het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. En, goed bestuur is behoorlijk lastig zonder ambtenaren die goed werk leveren. Wat zijn de kernmerken en voorwaarden van 'goed werk'? In de Verenigde Staten loopt rond deze vraag een groot onderzoek onder leiding van Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi en William Damon. Hun analyse van 'goed werk' laat zien dat drie criteria van belang zijn:

1. Voor degene die het uitvoert is het betekenisvol, men kan zijn/haar betrokkenheid erin kwijt (Engagement).
2. Technisch en ambachtelijk voldoet het aan de hoogste maatstaven (Excellence).
3. Moreel en ethisch voldoet het aan de hoogste maatstaven (Ethics).

Verder hebben de onderzoekers vier krachtenvelden vastgesteld die van invloed zijn op goed werk:

1. Het culturele krachtenveld dat bestaat uit de (on)geschreven regels en gewoontes van een beroep, de beroeps cultuur.
2. Het sociale krachtenveld dat bestaat in de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer tussen beroepsgenoten.
3. De persoonlijke maatstaven, die de professional in zijn of haar zelfbeeld internaliseert. Dit zelfbeeld is ook gebaseerd op de waarden die hij of zij thuis of op school heeft aangeleerd.
4. Het opbrengsten-krachtenveld, dat bestaat uit al datgene wat het uitvoeren van het beroep oplevert. Hier gaat het om de erkenning van beroepstrots en om de beroepseer. Het gaat hier bijvoorbeeld om het gezag van de beroepsgroep en om de materiële beloning van het werk.

'Goed werk' vindt meestal plaats als deze vier krachtenvelden allemaal goed op elkaar zijn afgestemd. Als beroeps criteria, het gedrag van collega's, de interne normen en de sociale normen ons allemaal hetzelfde vertellen, is er geen probleem. Maar als er conflicten ontstaan tussen deze verschillende normen kan het mis gaan.²



Paul 't Hart signaleert dat ambtenaren in een ongemakkelijke spagaat tussen 'oude' en 'nieuwe' politiek terecht kunnen komen. En stelt de vraag wat ambtenaren te doen staat in de richting van een kompasloze, jachtige, maar institutioneel nog steeds dominante 'oude' politiek? Hoe opereren zij effectief in de derde ontwikkelingsfase van het Nederlandse model?³ Wij zouden hier gezien de theorie van Howard Gardner over 'goed werk' een vraag aan willen toevoegen:

Hoe zorg je dat alle bovenstaande krachtenvelden in een turbulente wereld op elkaar afgestemd blijven, zodat ambtenaren hun werk goed kunnen en willen doen? En wat is de rol van de overheidsmanager hierin?

Ambtenarenstatuut

Naast het wetenschappelijke en maatschappelijke debat staat ambtelijk vakmanschap ook politiek op de agenda. Begin dit jaar is het initiatiefwetsvoorstel 'Normalisering rechtspositie ambtenaren' door de Tweede Kamer aangenomen.⁴ Het wetsvoorstel beoogt een zo groot mogelijke eenvormigheid tussen de rechtspositie van ambtenaren en werknemers in de private sector tot stand te brengen. Zo zal het (eenzijdige) aanstellingsbesluit plaatsmaken voor een (tweezijdige) arbeidsovereenkomst. In het debat in de Tweede Kamer over het voorstel kwam de bijzondere positie van de overheid en daarmee van ambtenaren nadrukkelijk

aan de orde. Hoe zorgt de regering ervoor dat het handelen van ambtenaren in dienst van het algemeen belang geborgd blijft? De minister van BZK stelt voorop dat het wijzigen van de rechtspositie het werken in de publieke sector niet verandert. Wel heeft hij een ambtenarenstatuut toegezegd. Het statuut kan gezien worden als een ankerpunt voor ambtenaren waarop zij kunnen terugvallen bij het invullen van hun ambtelijke taak. Het gaat dan om de kernwaarden van ambtelijk vakmanschap. Die kernwaarden moeten voor elke ambtenaar kenbaar en herkenbaar zijn.⁵

Het ambtenarenstatuut kan, net als het essay van Paul 't Hart, een mooi ijkpunt zijn voor verdere discussie over ambtelijk vakmanschap. Een discussie die een belangrijk onderdeel vormt van het continue proces van het waarborgen van bewust en verantwoord professioneel handelen. Bovendien kan het een handvat zijn voor de ambtenaar om zijn werk in de 'turbulente netwerksamenleving' goed te doen. Maar er is meer nodig dan een goed gesprek. "Het opschrijven van kernwaarden is één ding, het gaat erom dat je het in de praktijk kunt brengen. Dat is een verantwoordelijkheid voor werkgevers en werknemers samen," aldus de minister van BZK.⁶

Hoe brengen we het ambtelijk vakmanschap 3.0 in de praktijk, en welke rol is er voor de overheidsmanager?

Conclusie

Gezien de voorwaarden voor 'goed werk' en het belang van het levend houden van de ambtelijke waarden pleiten wij ervoor een kwaliteit (of misschien eerder een opgave) specifiek voor de overheidsmanager, aan de lange lijst van 't Hart toe te voegen: de verantwoordelijkheid voor het levend houden van de ambtelijke waarden in de overheidsorganisatie. De over-



“Als beroepsriteria, het gedrag van collega's, de interne normen en de sociale normen ons allemaal hetzelfde vertellen, is er geen probleem. Maar als er conflicten ontstaan tussen deze verschillende normen kan het misgaan.”

heidsmanager heeft een voorbeeldfunctie binnen de organisatie en kan daarmee fungeren als een kompas voor ambtenaren. In Australië is iets dergelijks zelfs vastgelegd in wetgeving: 'Agency Heads must promote Australian Public Service (APS) Values and APS Employment Principles.'⁷ Een mooi wenkend perspectief voor Nederland? Wij zouden dit graag verder willen oppakken en de discussie hierover op gang brengen.

1 Jet Beaumont en Lotte Nijland werken beiden als beleidsmedewerker bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en hebben dit artikel op persoonlijke titel geschreven.

2 Het GoodWork Project ©: enkele resultaten van 15 jaar onderzoek, Howard Gardner, Mihaly Csikszentmihalyi en William Damon, in: Beroepstrots een ongekende kracht, Thijs Jansen e.a., 2010, Amsterdam, blz. 48 e.v. Zie ook www.thegoodproject.org.

3 Ambtelijk vakmanschap 3.0, Een zoektocht naar het handwerk van de Overheidsmanager, Paul 't Hart, 2014, Den Haag, blz. 32

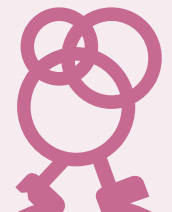
4 TK dossier 32550, www.officielebekendmakingen.nl.

5 Handelingen 2013-2014, nr. 45, item 11 datum vergadering 23 januari 2014

6 Handelingen 2013-2014, nr. 45, item 11 datum vergadering 23 januari 2014

7 Article 12, Public service act Australia, <http://www.apsc.gov.au>

Vragen en opmerkingen naar aanleiding van dit artikel kunt u sturen naar jet.beaumont@minbzk.nl en lotte.nijland@minbzk.nl.



Joke de Vroom & Chris Kuypers

Programmamanager & Directeur-Generaal
bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu

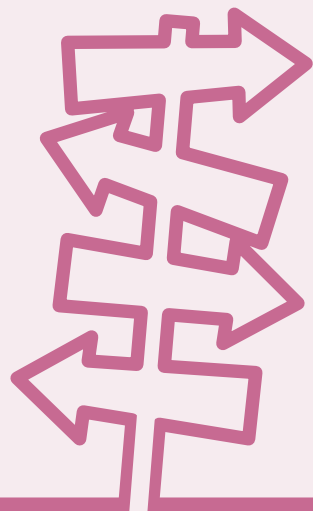
Het vakmanschap van de moderne ambtenaar

In zijn essay *Ambtelijk Vakmanschap 3.0* beschrijft Paul 't Hart waaraan de ambtenaar in de huidige netwerksamenleving moet voldoen. Het aardige hierbij is dat hij dit doet vanuit een historisch perspectief. Hiermee wordt gelijk duidelijk dat de ambtenaar in de netwerksamenleving niet alle 'oude' waarden en vaardigheden overboord moet gooien. Veel meer vraagt het zijn van een ambtenaar 3.0 om een uitbreiding van zijn handelingsrepertoire en misschien nog wel belangrijker het kiezen van wanneer hij welke rol moet spelen.

In zijn opsomming van de competenties van de ambtelijke professional van de toekomst brengt Paul 't Hart deze

'oude' waarden heel mooi samen met de nieuwe eisen. Ik pik er twee van de acht genoemde uit. 'Politiek bekwaam' en 'verbonden en verbindend'. Politiek bekwaam moest een ambtenaar altijd al zijn. Vanouds diende hij namelijk de politiek 'loyaal en effectief' (Paul 't Hart Opgave I). En verbonden en verbindend hoort bij het omgaan met de energieke netwerksamenleving dat zijn eisen stelt aan de nieuwe ambtenaar. Als je leest waar de nieuwe ambtenaar allemaal aan moet voldoen, kan je er moedeloos van worden. Een schaap met meer dan 5 poten. Gelukkig geeft Paul 't Hart in het ABD blad van september aan dat het er vooral om gaat dat op teamniveau deze kwaliteiten geborgd moeten worden.

Politiek bekwaam en verbonden en verbindend maakt tegelijkertijd duidelijk hoe moeilijk het vak



van ambtenaar hiermee geworden is. Politiek heeft een eigen agenda, wil snel resultaten zien en is ongeduldig. Omgaan met de netwerksamenleving en de energie hiervan benutten vraagt om risico's durven nemen en experimenteren en dus om tijd. Een mooi praktijkvoorbeeld van het succesvol omgaan met de energieke samenleving is het Ketenakkoord Fosfaat dat eind 2011 met 20 bedrijven, kennisinstellingen, niet-gouvernementele organisaties (NGO's) en overheden is getekend. Aan dit ketenakkoord is lange tijd gewerkt zonder dat aan de voorkant succes verzekerd was. Was het ook genoemd als mooi praktijkvoorbeeld als al dit werk niet tot een akkoord had geleid?

Experimenteren en risico's nemen past niet in de genen van een ambtenaar. We moeten immers van tijd tot tijd onze bestuurder uit de wind houden en behoeden voor risico's. Toch vraagt omgaan met de energieke netwerksamenleving om lef om risico's te nemen en niet alles van tevoren vast te leggen. Er ligt immers geen pasklaar handelingsrepertoire klaar voor de professionele moderne ambtenaar. Wat dit van hem vraagt en wat voor gedrag hij hiervoor moet tonen vraagt om maatwerk en experimenteren. Dit betekent ook iets voor de organisatie waarin hij werkt. Een overheidsorganisatie hecht aan regels en zekerheid en houdt per definitie niet van een onzekere uitkomst. Dit roept dus spanning op en vraagt om een voortdurend schakelen van de ambtenaar. Het vraagt ook om vertrouwen

vanuit het management én de politieke leiding. Alleen als er vertrouwen is kan en mag er buiten worden 'gespeeld'. In de eisen die Paul 't Hart in zijn essay formuleert voor de organisatie 3.0 zie je ook de 'oude' waarden en de nieuwe met elkaar verbonden worden. Zelfbewust dienend, maar ook Lerend (leren van fouten) en Poreus (transparent, toegankelijk en interactief voor binnen en buiten).

In het essay 'Leren door doen' (Overheidsparticipatie in een energieke samenleving) geschreven door PBL en NSOB in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu roept secretaris-generaal, Siebe Riedstra, in zijn voorwoord zijn medewerkers op om verder te experimenteren en bewust te leren van deze experimenten. Vooral ook als ze mochten mislukken. Deze oproep geeft hoop. Hoop op steun vanuit de organisatie om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Bij het zoeken naar hoe dan? biedt de notitie van de Directie Participatie 'Samenspel van een moderne overheid met de energieke samenleving' concrete handvatten. Vanuit vier samenwerkingsvormen met de energieke netwerksamenleving wordt er een groslijst van handelingsperspectieven geschetst. Dit geheel wordt gecomplementeerd met een concreet stappenplan per samenwerkingsvorm. Toch blijft het moeilijk om als individuele ambtenaar hiermee aan de slag te gaan. Want waar vraagt je eigen dossier om en hoe kom je los van de ratrace van elke dag? Bij het Directoraat Generaal Milieu en Internati-

onaal (DGMI) proberen we hier een antwoord op te geven door een training te ontwikkelen die gaat over coalitievorming met de energieke samenleving. Deze training maakt onderdeel uit van een ontwikkelproces gericht op waar we werken (slim en flexibel organiseren), met wie we werken (welke kwaliteiten moet de professionele ambtenaar van nu bezitten) en hoe we willen werken (vakmanschap in andere tijden). Bij het formuleren van dit nieuwe vakmanschap wordt aangesloten bij de nieuwe rol van de overheid gegeven de 'creatieve en innovatieve ideeën en initiatieven die uit de samenleving komen'. De rollen en vaardigheden die hierbij worden verwoord zijn onder meer effectief samenwerken met andere overheden, burgers, bedrijven, kennisinstellingen: partijen bij elkaar brengen, netwerken, coalities sluiten, faciliteren, stimuleren (procestovenaar die moet makelen en schakelen en, samen met anderen, maatschappelijke problemen oplost). In de training wordt getracht dicht bij de praktijk te blijven. Te leren aan de hand van je eigen dossier, je eigen casus. In het eerste deel van de training staat communicatie centraal. Hoe communiceer ik, hoe luister ik en hoe verbind ik mij met mijn gesprekspartner. En storytelling: hoe vertel ik mijn verhaal? Want ook dat is onderdeel van werken met de energieke samenleving: weten waar je over gaat en weten wat je doelstelling is. Naast deze nieuwe rollen en vaardigheden investeert DGMI ook in de 'oude' waarden. Politiek bestuurlijk adviseren. Een

opfriscursus met veel aandacht voor de praktijk is als summercourse aan de medewerkers aangeboden. Want ook in het ontwikkelproces van DGMI is het belangrijk te laten zien dat niet alles op het nieuwe moet worden gezet. Dat 'oude' waarden belangrijk blijven, dat het juist gaat om het vergroten van het handelingsrepertoire en over hoe slim en helder te schakelen tussen de verschillende rollen.

Zoals het essay van Paul 't Hart een begin van de discussie vormt zijn we er ook bij DGMI nog lang niet. We gaan door met het ontwikkelproces en met de training rond coalitievorming. Het tweede en derde deel van de training wordt ontwikkeld. Het gedachtegoed van Paul 't Hart helpt hierbij. En de discussies die naar aanleiding hiervan zullen ontstaan. Wat ook zeker helpt is oefenen. Als experimenteren in het echt nog een brug te ver is, dan kunnen we droog oefenen aan de hand van eigen casussen en dossiers. Het beginnen van een Community of practice (Cop) is een goed alternatief. Binnen IenM is Directie Participatie samen met HRM en DGMI aan het onderzoeken of en zo ja welke toegevoegde waarde een dergelijke Cop heeft. U hoort nog van ons!

Loes Mulder

Directeur-generaal Algemene Bestuursdienst bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Reflectie op het essay Ambtelijk vakmanschap

3.0

In de zomer van 2014 ben ik begonnen als directeur-generaal Algemene Bestuursdienst. Één van de thema's die bij Bureau ABD -terecht- hoog op de agenda bleek te staan is een vernieuwde ABD-visie op leiderschap. Op dat moment was net een onderzoeksopdracht uitgezet bij de universiteit van Leiden, en werden voorbereidingen getroffen voor verkenningen met topambtenaren binnen en buiten het rijk. De eerste verkenning heeft inmiddels plaatsgevonden, de studie is afgerond en we bezien hoe we de visie op leiderschap voor

de Algemene Bestuursdienst verder zullen ontwikkelen, in samenwerking met onze omgeving, in de breedste zin van het woord. Ondertussen kwam het verzoek om te reflecteren op het essay van Paul 't Hart. Gezien het stadium van onze visie-ontwikkeling (namelijk: ontwikkeling), heb ik een persoonlijke reflectie geschreven op het essay Ambtelijk Vakmanschap 3.0.

Het essay is een antwoord op de zoektocht naar excellent overheidsmanagement. Leuk antwoord op een leuke vraag. Waarbij ik moet benadrukken dat het belang van 'leuk' niet kan worden onderschat. Leuk werk is werk waar je enthousiast van wordt en gedreven in bent. Dat kan werk zijn met zware maatschappelijke opgaven, waarbij mensen die goed zijn in hun werk vaak nog steeds laten zien dat ze het leuk vinden.

Het belang van een leuk antwoord kan ook niet worden onderschat. Het is lastig om toegankelijk, pragmatisch en inspirerend te schrijven over het vak van ambtenaar, en al helemaal om het pragmatisch te houden als het ook nog gaat om (excellent) overheidsmanagement. Is gelukt in dit essay, wat mij betreft.

Nu zou ik zelf nooit vragen naar excellent overheidsmanagement. Ik heb nog nooit iemand fulltime excellent zien managen. Er lukt iets, er mislukt iets, en hopelijk leer je ervan. Dat is nou zo mooi aan dit essay. Paul 't Hart trekt lessen





“Slim helpt altijd. Maar gezien de veelheid aan opgaven, en de mate van ingewikkeldheid daarvan, en de verminderde vanzelfsprekendheid van het gezag op grond waarvan je opereert, wil ik ‘moed’ graag aan het lijstje toevoegen.”

uit het verleden en reflecteert op het heden en de toekomst. Eerlijk gezegd, dat is in ontwikkeltermen wat ik managers consequent gun: leren van het verleden en reflecteren op het heden en, voor zover mogelijk, de toekomst.

Vanuit mijn huidige rol als directeur-generaal voor de Algemene Bestuursdienst, zoek ik naar de beste definitie van ambtelijk leiderschap. Ik twijfel daarbij of je onderscheid moet maken tussen management en leiderschap. Ik heb nog geen plek gezien waar iemand wel goed managede, maar geen leiderschap toonde. Vooral nog ga ik ervan uit dat de overheid geleid moet worden door publieke leiders, waarbij de vraag is welke eisen generiek aan hen gesteld mogen worden.

Mijn stelling is: niet zo heel veel generieke eisen stellen, leiders moeten passen binnen de context van een organisatie, het managementteam dat er zit en de leiderschapsopgave die er ligt.

Als er net een daadkrachtige figuur is vertrokken, is het vast en zeker tijd voor meer reflectie (en andersom). Als het team inhoudelijk deskundig is, biedt andere kennis en ervaring meerwaarde (en andersom). Maar de generieke eisen die er zijn, zijn wel essentieel, zeker als je naar de opgaven kijkt die 't Hart formuleert.

Er zijn in het huidige tijdsgewricht volgens 't Hart wel vier opgaven met turbulentie (agenda, politiek, gezag en temporeel) - nogal logisch dat de eerste eis moet zijn: het vermogen om rust te creëren en hectiek te hanteren. De andere opgaven die 't Hart benoemt zijn balanceren tussen rollen, en interactief besturen in een netwerksamenleving (deze laatste opgave is voor beelddenkers een psychedelische uitdaging). Niet voor niks benoemt hij vervolgens mij wat we van de ambtenaren 'van de toekomst' verwachten, bij drie van de acht bepalingen 'slim' als bijvoeglijk naamwoord (slim op de zaak, de relatie, de context). Slim helpt altijd. Maar ge-

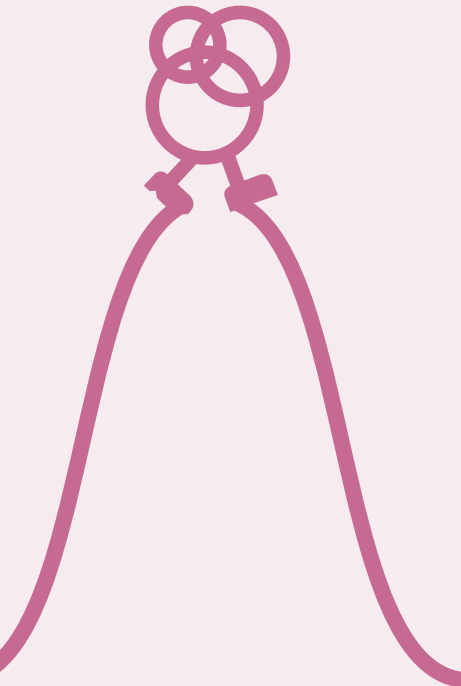
zien de veelheid aan opgaven, en de mate van ingewikkeldheid daarvan, en de verminderde vanzelfsprekendheid van het gezag op grond waarvan je opereert, wil ik 'moed' graag aan het lijstje toevoegen.

De overheid heeft baat bij leiders die rust kunnen creëren en hectiek kunnen hanteren, die complexiteit kunnen benutten (slim), en die moedig zijn. Het vergt moed om in de huidige setting - bijna niets is vaststaand en voorspelbaar - resultaatgericht en met gevoel-voor-relatie-en-context politiek bekwaam te handelen, al transparant en toegankelijk zijnde, verschillen

benuttend (ook voor niet-beelddenkers een psychedelische combinatie).

De mate waarin je die drie elementen van leiderschap nodig hebt (rust kunnen creëren én hectiek hanteren, complexiteit benutten en moed tonen), verschilt per managementfunctie. Op de zwaardere posten geldt het in ieder geval volledig. Voor de Algemene Bestuursdienst sluit ik graag aan bij De Zoektocht die op verschillende plekken binnen de overheid (overheden) plaatsvindt, graag geïnspireerd door de wetenschap, ervaringen binnen en buiten Nederland, het maatschappelijk debat én natuurlijk diegenen die onze leiding 'ondergaan'. Daarbij hoeft een visie op ambtelijk leiderschap niet vanuit het niets te worden opgebouwd, blijkt ook uit de studie die het Leiden Leadership Centre van de Universiteit van Leiden recent in opdracht van BABD heeft gedaan. Ik deel graag de inzichten die daaruit voortkomen en houd me aanbevolen voor reflecties op leiderschap voor de top van de ambtelijke dienst- en daarmee voor de gehele ambtelijke dienst. Het zou toch aardig zijn (understatement) als we vanuit een gedeeld perspectief werken, van uitvoering in gemeenten en uitvoerende diensten tot departementale top, aan een overheid die haar taken goed uitvoert. Want dat is tenslotte waar we voor staan.

Voor een goede uitvoering van overheidstaken moeten we blijven nadenken over hoe we dat op de beste manier doen, voor dat moment,



met die inzichten. En wat we uiteindelijk formeel ook gaan benoemen in termen van eisen aan ambtelijk leiderschap, vast staat dat reflectie nodig is en nodig blijft. Toevallig is dat ook de vorm van leren die bijna iedereen leuk vindt, een nieuw wetenschappelijk inzicht, een casus van een 'incident' (politiek label van een mislukking), en daar dan vanuit je eigen praktijk, verantwoordelijkheid, deskundigheid en/of ervaring in groepsverband op reflecteren. Ik ben ervan overtuigd dat dit ook een vorm van structurele kwaliteitsverbetering is: we werken, we falen, we leren en hopelijk reflecteren. Ik dank de VOM, de gemeentesecretarissen en IKPOB voor hun initiatief- en draag graag bij aan het vervolg van De Zoektocht. Leuk!

“Voor een goede uitvoering van overheidstaken moeten we blijven nadenken over hoe we dat op de beste manier doen, voor dat moment, met die inzichten.”

Nelly Spanjersberg

Netwerkorganisator ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Leren werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken met Ambtelijk Vakmanschap 3.0

Rollen van de overheid en van ambtenaren: evolutie en tijdsgeest

In zijn essay Ambtelijk Vakmanschap 3.0 heeft bestuurskundige Paul 't Hart een analyse gemaakt van de ontwikkeling

van de overheid in verschillende periodes. Bij elke periode past een rol voor het openbaar bestuur en voor ambtelijk vakmanschap:

- Bloeitijd Nederlands model van klassieke bureaucratie
 - Age of tell: overheid kan bindende beslissingen nemen. De leider als technocraat.
- New Public Management (NPM)
 - Age of sell: overheid heeft vermogen om mensen 'mee te nemen' en om draagvlak te creëren. De bestuurder als verkoper.
- Dynamieke netwerksamenleving
 - Age of consult: Overheid heeft vermogen om te raadplegen en te luisteren, te respecteren, bij elkaar te brengen, begrip te creëren, te beslissen en uit te voeren. Besturen is middelpuntvliedende krachten bij elkaar brengen en houden. Bestuurder als verbinder.
 - Age of engage: capacity to partner: orkestreeren van 'joint action'. Bestuurder als consensusarchitect.
 - Age of empower: overheid accepteert primaat van burger/ cliënt/ samenleving, ontdekt initiatieven en lokt ze uit, denkt mee, versnelt, borgt en consolideert. Bestuurder als innovatiecatalysator.

Rollen van de overheid in denkkaders

De analyse van de evolutie in het openbaar bestuur van 't Hart is ook in denkkaders te vatten. Dat doet bijvoorbeeld Jocelyn Bourgon. Zij was voorzitter van het Canadese Bureau Algemene

Bestuursdienst. Zij werkt aan een omvangrijk en ambitieus internationaal onderzoek- en bewustwordingsproject waarin de toekomst van de ambtelijke professionaliteit centraal staat: New Synthesis of Public Administration. Ook Nederland is in dat onderzoek betrokken (geweest).

Bourgon onderscheidt in haar New Synthesis een denkkader met vier kwadranten. Deze kwadranten onderscheiden zich van elkaar op twee dimensies: van government (links) en governance (rechts) op de horizontale as en van societal results (boven) en civic results (beneden) op de verticale as. Van links onder met de klok mee zien we dan -door mij vrij vertaald- de kwadranten: Bureaucratie, NPM, Co-creatie en Eigen kracht. In de vier kwadranten zien we verschillende rollen voor de overheid: een rechtmatige, presterende, co-creërende en een responsieve overheid.

In het hart van het assenkruis plaatst Bourgon het woord AND: steeds zoeken naar de juiste verhouding (synthesis) in de passende rol voor de overheid.

In Nederland hebben bijvoorbeeld de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) en het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit van Utrecht (USBO) denkkaders voor de rollen van de overheid (door)ontwikkeld.

Primaat van het vraagstuk. Zoeken naar een synthese in rollen

In de dynamieke netwerksamenleving staat de overheid niet meer per se aan het roer, zegt (ook) 't Hart: "Het primaat van de politiek is vervangen door het primaat van het vraagstuk: maatschappelijke kwesties en kansen houden zich allang niet meer aan de sectorale en bureaucratistische categorieën waarlangs de staat haar handelend vermogen heeft geordend." Maatschappelijke kwesties in de dynamieke netwerksamenleving vragen om verschillende betrokkenheid van de overheid en een mengeling van bureaucratie, NPM, co-creatie en eigen kracht. De mengverhoudingen in de vraagstukken zijn steeds verschillend en dat zijn ze ook in de opgaven voor de professionals. Het gaat in deze vraagstukken om het 'balanceren tussen rollen' volgens 't Hart.

Rollen van ambtenaren in denkkaders

In de visie van Bourgon hebben ambtenaren voor de verschillende rollen van overheden in verschillende maatschappelijke vraagstukken ook vier verschillende centrale rollen. Ook

in de denkkaders van bijvoorbeeld NSOB en USBO zijn deze min of meer terug te vinden. De rollen vertonen onderling belangrijke accentverschillen: de zorgvuldige, onpartijdige en integere 'public administrator', de resultaatgerichte, klantbewuste en doelmatige 'public manager', de omgevingsbewuste, sensitieve en samenwerkingsgerichte 'public leader' en de ingehouden, beheerste, voorzichtige en verbindende 'public servant'.

Die accentverschillen moeten ambtenaren (en overheidsorganisaties) in hun dagelijkse werkpraktijken met elkaar in overeenstemming kunnen brengen afhankelijk van de verschillende contexten en posities en afhankelijk van wat de maatschappelijke kwesties vragen. Maatschappelijke kwesties in een snel veranderende netwerksamenleving.

(Hoe) kunnen we het leren werken aan maatschappelijke vraagstukken in de dynamieke netwerksamenleving organiseren?

Ook in de wereld van leren en ontwikkelen zijn denkkaders te onderscheiden die min of meer passen bij evolutie en denkkaders van rollen van overheid en ambtenaren. Zo maakt bijvoorbeeld Frans de Vijlder van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) onderscheid in vijf niveaus van kenniscirculatie en van leren. En ontwikkelde Roel in 't Veld (onder meer hoogleraar management hybride organisaties

en gemeentestrategie Haarlemmermeer) een leerwerkvorm om om te gaan met botsende rationaliteiten bij het zoeken naar oplossingen (synthese) voor maatschappelijke vraagstukken. Bij het leren werken aan maatschappelijke vraagstukken in de dynamieke netwerksamenleving gaat het niet (meer) alleen over overdracht en aanleren van kennis en competenties en individueel leren. Het gaat om transformatief leren samenwerken vanuit overheidsorganisaties met verschillende partners in verschillende rollen en in verschillende posities aan complexe vraagstukken.

Ambtelijk vakmanschap 3.0 maak je niet alleen

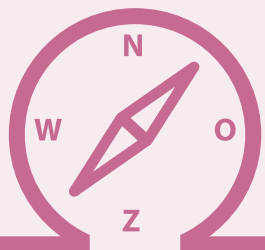
Het gaandeweg met elkaar nieuwe manieren van werken onderzoeken en implementeren en daarnaast werken aan benodigde kennis, vaardigheden en competenties om maatschappelijke vraagstukken op te lossen vraagt zowel om organisatielernen - collectief: (hoe) gaan we het doen? - als individueel leren. Organiseren, rolverduidelijking, persoonlijke ontwikkeling via lerend werken. Afhankelijk van de specifieke vraag kan bij het organiseren van dat transformatieve leren, worden nagegaan welke actoren (van binnen en buiten de overheid) onderdeel uit moeten maken van het leerproces en welke leercontext in deze situatie het beste past. Verschillende leerconcepten voor verschillende soorten leervragen en gewenste resultaten zijn intussen onder-

scheiden. Een praktische inventarisatie van negen clusters van verschillende leerconcepten is bijvoorbeeld te vinden in het rapport 'Leren werken aan Publieke Waarden'. Een oriëntatie van USBO, het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) en Pluk (coöperatie platform voor een sociaal duurzamere samenleving) in opdracht van de Stichting IKPOB.

Voor het leren werken aan maatschappelijke vraagstukken in de dynamieke netwerksamenleving ligt naar mijn mening een mooie en duidelijke rol voor een 'corporate learning officer' binnen het strategisch Personeels- en Organisatiewerk (P&O) van overheden. Ken je personeel en je organisatie, ken hun bekwamheden, ken de urgente vraagstuk(ken) en context(en), ken de passende rol(len) en positie(s), orkestreer en faciliteer het leren!

Verwijzingen

- Bourgon, J. (2011): A new Synthesis of Public Administration. Serving in the 21st century. (Queen's Policy Studies) Montreal: McGill-Queen's University Press. Website: <http://www.nsworld.org/>
- Twist, M. van, Steen, M. van der, Chin-a-fat, N & Kwakkelstein, T. (2013) Pop Up Publieke Waarde: Overheidssturing in de Context van Maatschappelijke Zelforganisatie, Den Haag: NSOB http://www.nsob.nl/wp-content/uploads/NSOB_Denktank_Pop-up-DEF_web.pdf
- Noordegraaf, M., Bos, A. & Mulders, M. (2012) Verbindingen verbeteren. Bestuurlijke trends, opleidingsontwikkelingen en professionaliseren van openbaar bestuur. Utrecht: USBO UU Via: <http://www.ikpob.nl/>
- Vijlder, F. de & Rozema, M. (2012) Kenniscirculatie tussen opleidingen en lokale overheden. Nijmegen: Interfacultair Kenniscentrum Publieke Zaak HAN http://www.han.nl/onderzoek/werkveld/projecten/kenniscirculatie/_attachments/kenniscirculatie_tussen_opleidingen_en_lokale_overheden_compleet.pdf
- Veld, R. in 't, Kruijer, A.J. & Hensema, K. (2012) Eindrapportage Botsende Rationaliteiten. IKPOB. Via <http://www.ikpob.nl/>
- Geerdink, Y., Mulders, M. & Horst, K. ter, Popma, M. (2013) Leren werken aan publieke waarden. Een oriëntatie. Pluk, USBO en KING Via <http://www.ikpob.nl/>



Rob van Daal & Arjen van der Meulen

Manager Staf Bestuur en Directie
gemeente Haarlemmermeer &
Organisatieadviseur gemeente Haarlemmermeer

Inleiding

Paul 't Hart biedt met zijn essay een eerste basiskamp in De Zoektocht naar excellent overheidsmanagement. Dat basiskamp is niet een eenvoudige verzameling tenten op een winderige flank van een hoge berg, maar een modern drielaags bouwsel gestoeld op historische fundamenteen, waarbij sommige teruggrijpen op een klassieke bouwheer als Max Weber. Het gebouw van 't Hart biedt vooral een bestuurskundige beschrijving van de context van elke moderne overheidsmanager; een context die meervoudig is, daarbij in beweging en zelfs aanwast in complexiteit.

Na een eerste lezing leek het ons opvallend dat het essay wel de context beschrijft, maar geen zicht biedt op wat

excellent overheidsmanagement nu precies is. Maar misschien is dat juist wel verstandig. We lichten toe waarom. In de queeste naar het handwerk van excellent overheidsmanagement doemen namelijk twee vragen op die, mits helder beantwoord, als een soort ankerpunten zouden kunnen dienen in deze klimtocht naar de top:

- 1) Wat is eigenlijk het handwerk van de excellente overheidsmanager.
- 2) Wat is eigenlijke 'excellentheid' van de overheidsmanager, hoe wordt die gedefinieerd?

Wat is eigenlijk het handwerk van de overheidsmanager?

Wat weten we over het handwerk van overheidsmanagers? De overheid zelf is uitermate divers (denk aan verschillen tussen het leger, de belastingdienst, een gemeente of een ministerie) en ook tussen managementlagen zit een aanzienlijk verschil. Volgens de typische MBA-lesboeken is toch een generiek antwoord mogelijk. De rol van management ligt met name in de cyclus van planning, organiseren, leiden en controleren. Management draait om

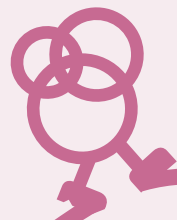
het bereiken van doelen van de organisatie in een effectieve en efficiënte manier door te plannen, te organiseren, te leiden en (bij) te sturen op de inzet van middelen. Is dat het echte handwerk van de overheidsmanager? Wat doet hij of zij eigenlijk?

Heel basaal natuurlijk eigenlijk vooral bellen, mailen, kletsen, whatsappen, vergaderen en lezen. Klassiek is het onderzoek van Mintzberg in de jaren zeventig waarbij hij deze vraag beantwoordde door managers te observeren in hun dagelijkse werk; door op te schrijven en te analyseren wat ze feitelijk doen. Hij constateerde dat het handwerk bestaat uit activiteiten die zeer gevarieerd, gefragmenteerd en kortstondig zijn en uiteindelijk te verdelen zijn over wel tien verschillende rollen die afhankelijk van de context wisselend worden vervuld.

Kortom, niet alleen de context van de overheidsmanager is complex; ook het handwerk en de breedte van de functie weerspiegelt die complexiteit. Niet het eenduidige ankerpunt waar we op hoopten.



“Hoe definieer en meet je dan ‘excellentheid’? Ook daar lijkt geen eenduidig antwoord mogelijk.”



Wat is dan eigenlijke 'excellente' van de overheidsmanager?

Dus zowel de context als het handwerk zijn in beweging, gelaagd, divers, onregelmatig; kortgezegd complex. Hoe definieer en meet je dan 'excellente'? Ook daar lijkt geen eenduidig antwoord mogelijk. Zijn het meetbare operationele topprestaties? Welke dan? Zijn het de lengtes van de dagelijkse files? Het aantal studenten dat afstudeert? Tevredenheid van medewerkers? Van inwoners, van bestuurders? Het aantal klachten of bezwaarschriften, de doorlooptijd ervan? Een mandje van dergelijke indicatoren?

Op het gebruik van dergelijke indicatoren bestaat niet zonder reden kritiek, vooral wanneer deze te dominant worden in de sturing en er perverse prikkels ontstaan in de uitvoering. Leiderschap gaat toch over meer dan de ope-

rationele prestaties. Gaat het dan om het vermogen om te kunnen inspireren en te sturen vanuit visie en bovenliggende waarden? Of is het eigenlijk toch iets anders? Gaat het om succes?

In voetbal zeggen ze weleens dat wat goed is, snel gaat. Wellicht is dat een betrouwbare maat: een steil carrièrepad. Succes als de feitelijke maat van 'excellente'? Dan moeten we hen analyseren die een dergelijk carrièrepad doorlopen. Denk aan de persoonskenmerken van ambtelijke helden zoals Roel Bekker deze heeft beschreven in zijn portretten van topambtenaren. Hoe is dat weer te relateren aan de veranderde context van 't Hart? Is het de omgang met de meervoudigheid die 't Hart schetst en het steeds vinden van de contextafhankelijke balans tussen belangen? Is 'excellente' daarmee eigenlijk wat Fons

Trompenaars beschrijft als het kunnen verzoenen in plaats van afwegen en uitruilen van verschillende waarden? Denk aan het verzoenen van transparantie en prudentie; efficiëntie en zorgvuldigheid; daadkracht en rechtvaardigheid. Maar dat is haast alleen situationeel te bepalen.

Ook deze klimroute naar een eenduidig generiek antwoord lijkt te stranden in vragen in plaats van praktische antwoorden. Dan maar terug naar het basiskamp van 't Hart met een schets van de bestuurskundige context?

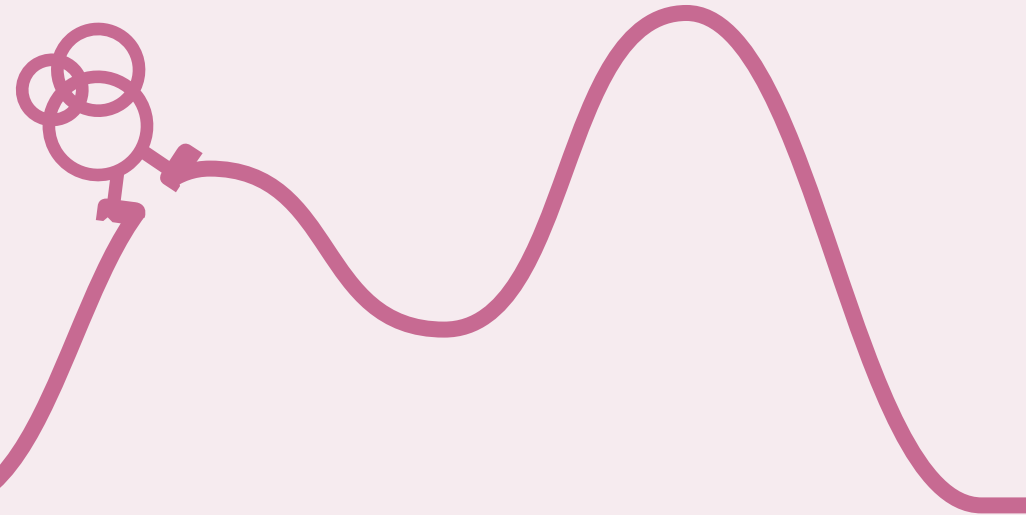
Bewustwording van dominante patronen kansrijk als aangrijpingspunt voor de persoonlijke leerpraktijk van de overheidsmanager.

Nee, we klimmen toch verder, maar dan zonder eenduidige ankerpunten, touwen en

stijgijzers. Meer freestyle dus. Een kansrijke leerpraktijk voor de overheidsmanager start, denken wij, bij de bewustwording van deze manager van de (werking van) dominante patronen in zijn eigen context. Wat is de invloed van heersende opvattingen in zijn omgeving; welke (circulaire) patronen zijn daarbij dominant? Welke rol speelt hij of zij hierin zelf en tot welke persoonlijke opgave leidt dit? Hoe pakt de manager het vereiste zelfonderzoek aan? De noodzaak van reflectie werd in het essay van 't Hart al genoemd als één van de zes lessen voor publieke managers maar de toekomst dient zich steeds weer in nieuwe gedaanten aan. De reflectie achteraf is daarbij ook voor ons noodzaak maar de reflectie tijdens het handelen zo mogelijk nog meer. Door Donald Schön is dit (leer)proces beschreven en benoemd als reflection in action. Schön ziet graag dat het proces van reflectie zich tijdens



“In voetbal zeggen ze weleens dat wat goed is, snel gaat. Wellicht is dat een betrouwbare maat: een steil carrièrepad. Succes als de feitelijke maat van 'excellente'? Dan moeten we hen analyseren die een dergelijk carrièrepad doorlopen.”



de handeling ontwikkelt als tweede natuur. Daarbij gaat het niet over terugdenken, zoals bij de meer gebruikelijke reflectie maar over aanvoelen en gaat het niet over conceptueel heroverwegen maar over conceptueel direct bij kunnen stellen (snelle reframing). 'Thinking on our feet' is het kenmerk van ware professionals (Van Es, 2009).

Kortom, niet louter de kennis over de generieke bestuurskundige context of het historische bouwwerk dat de huidige ambtenaar schraagt biedt de mogelijkheid tot groei, maar persoonlijke reflectie over de eigen rol in de directe professionele context is daarbij van doorslaggevend belang. Als managers hebben we namelijk meer invloed op 'taaie' situaties dan dat we ons bewust zijn. De kunst is om 'een foto' van de situatie te (kunnen) maken waar we ook zelf op staan en ons eigen gedrag te koppelen aan dieperliggende overtuigingen en mogelijke defensieve routines (Arend Ardon, 2011). Veel voorkomende overtuigingen zijn die van de manager die de boel in de hand probeert te houden of die zich bij voorbaat al afgerekend ziet worden. Wanneer we ons hier bewust van worden en dit ook bespreekbaar durven maken, ontstaat er ruimte voor verandering en een leerpraktijk die kansen biedt om steeds beter om te kunnen gaan met die meervoudige, complexe en steeds weer wijzigende context.

Zo komt de summit van excellent overheidsmanagement wellicht in zicht. Maar misschien geldt ook hier dat de reis mooier is dan de top.



Reacties essay Paul 't Hart Ambtelijk Vakmanschap 3.0

Kritiek

Arno Murrer • Arthur Dallau • Frederieke Damme & Bertine Steenbergen •
Jaap van der Weyden • Sjors van Duren

Kritiek

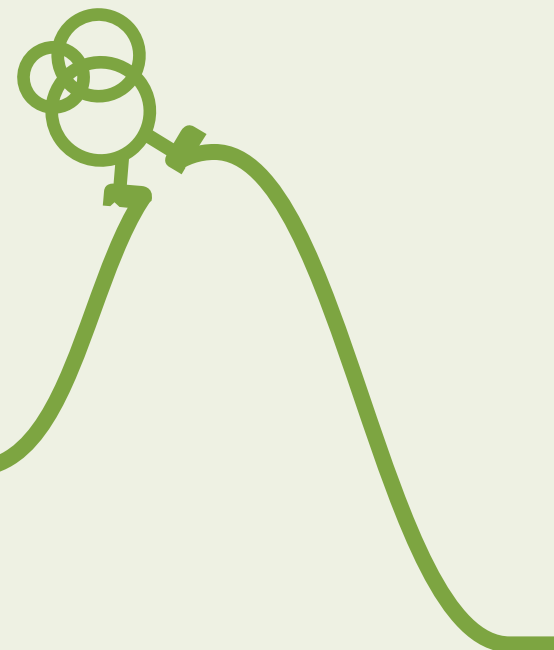
Het essay Ambtelijk Vakmanschap 3.0 heeft vele reacties uitgelokt, waarin men aangaf overeenkomsten te zien met het essay, maar het essay heeft gelukkig ook de nodige kritiek uitgelokt. Kritiek vanuit de praktijk, uitgesproken door overheidsmanagers en overheidsmedewerkers die de praktijk anders ervaren. Een frisse en kritieke blik is waardevol om meer begrip te krijgen over de vraag wat ambtelijk vakmanschap is.

Zo is er kritiek geuit om de huidige roep om participatie en de maakbare maatschappij. Het gevoel leeft dat deze ideeën niet bij de burger vandaan komen, maar bij de overheid. De huidige ambtenaar richt zich op de participerende burger, maar zou er niet juist gericht moeten worden op degene die niet participeren, is het interessante denkbeeld wat opgeroepen wordt.

Het denkbeeld dat de overheid zijn stelsel moet herzien omdat het Nederlandse model dood is, hangt hiermee samen. Het bouwen van steeds nieuwe etages bovenop bestaande gebouwen wordt als onvoldoende getypeerd om

toekomstbestendig te blijven. Er wordt gesteld dat we op zoek moeten naar een ander type mens binnen de overheid namelijk dienende ambtenaren, een platte organisatie nastreven en een meer bedrijfsmatig en professionelere overheid.

Ook wordt er gesteld dat de ambtelijke alleskunner niet bestaat en dat deze ook niet kan bestaan. Alle kwaliteiten bezitten die geschetst worden in Ambtelijk Vakmanschap 3.0, en mogelijk nog meer, in onverenigbaar in een persoon. Het vormen van ambtelijke topteam is een uitkomst die geboden wordt. Teams die samen gaan voor het optimale resultaat voor en met de samenleving, teams 3.0. De hedendaagse leiders kunnen op zoek gaan naar mensen die passen bij de opgave die voor hen ligt, om zo de juiste combinatie van kennis, kwaliteiten, kunde en ervaring samen te stellen om de klus te klaren.



Ambtelijk vakmanschap 3.0 in de moderne maatschappij anno 2015

Ik heb met veel belangstelling en plezier de uitgave Ambtelijk Vakmanschap 3.0 gelezen van Paul 't Hart. Maar in welke maatschappij gaat deze nieuwe ambtenaar nu eigenlijk werken en functioneren? Schijnbaar schrijdt de verzorgingsstaat langzaam naar het einde van zijn leven toe en komt de participatiemaatschappij met rassé schreden op ons af. Maar over welke participatiemaatschappij hebben we het eigenlijk? Want zo blijkt uit de verhandeling van Paul 't Hart, samenwerkingsgericht wordt de belangrijkste competentie van de publieke manager.

“Kortom, is het verwachtingspatroon van het overheidsoptreden niet gewoon te hoog en leidt iedere maatregel die de overheid treft niet tot een tegenbeweging bij burgers die de overheid niet had voorzien?”

In het Filosofie Magazine van december 2013 staat een interview met Albert Jan Kruijer, bestuurskundige. Hij stelt dat Nederland niet klaar is voor de participatiemaatschappij die van hogerhand wordt opgelegd. De huidige roep om participatie komt niet bij de burger vandaan, maar bij de overheid. Participatie vormt een beleidsconcept waarbij de burger het verlengstuk wordt van de staat in plaats van de staat tot verlengstuk van de burger.

Hij stelt dat dit in democratisch opzicht een ongezonde ontwikkeling is. Als de burger niet zelf participeert, dan zal de staat hem daar met regels toe aanzetten. Niet de burger maar de overheid wordt het alfa en omega van de democratie. Maar zolang er geen cultuur van burgerschap is geworteld in Nederland, heeft het terugtrekken van de overheid onwenselijke gevolgen.

Ik vind het interview met Albert Jan Kruijer bijzonder interessant omdat hij precies de vinger op de zere plek legt als het gaat over de deelname van burgers aan de maatschappij.

Waar ik met name mee worstel is de veronderstelling bij het ambtelijk apparaat, de politiek en wellicht ook de burgers dat de maatschappij maakbaar is. Door direct of indirect overheidsingrijpen. Denk aan handhaving van verkeersregels. Al 50 jaar handhaven we de verkeerssnelheid in Nederland, maar automobilisten blijven toch harder rijden dan toegestaan. Alleen bij een hoge pakkans is de automobilist genegen zijn snelheid aan te passen om daarna weer flink gas te gaan geven. Al 50 jaar worden instellingen gesubsidieerd die de schuldenproblematiek van burgers proberen op te lossen, maar er blijven mensen bestaan die schulden maken.

Kortom, is het verwachtingspatroon van het overheidsoptreden niet gewoon te hoog en

leidt iedere maatregel die de overheid treft niet tot een tegenbeweging bij burgers die de overheid niet had voorzien? Dat leidt dan weer tot nieuwe maatregelen van de overheid. En dan begint het spel weer opnieuw.

Mijn gevoel zegt mij dat er steeds meer mensen niet mee doen in de maatschappij. En dat geldt niet alleen voor de mensen die het financieel niet kunnen, maar ook bij burgers die een baan of een redelijk inkomen hebben. Die zijn geen lid meer van een vakbeweging of omroep. Gaan niet meer stemmen of stemmen uit frustratie op een partij met min of meer extreme standpunten. Is het niet onze opgave om deze niet – meedoeners te leren begrijpen? En om vervolgens deze mensen weer te betrekken bij de maatschappij?

Nu lijkt het erop dat de ambtenaar 3.0 (en de daarbij horende ambtelijke organisatie) zich met name richt op dat gedeelte van de samenleving die al participeert en waarvoor de politiek dus aandacht heeft. En mijn inziens zit daar een groot risico omdat die organisatie en die ambtenaar dan geen aandacht meer heeft voor misschien wel het grootste gedeelte van de samenleving, namelijk de niet participeerders.

Daarmee worden de bestuurders en de politiek niet gediend. Is het dan niet eerder tijd voor de ambtenaar 2.5 die zich tevens richt op de niet participeerders?

Arthur Dallau

Directeur Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVB)

Het Nederlandse model is dood...en dat is maar goed ook!

Inleiding

In een continu veranderende maatschappij leidt visie zonder inzicht vaker tot wantrouwen in plaats van vertrouwen. Het hiërarchische model 'de top denkt, de rest voert uit' MOET nu wijken voor geïntegreerd denken en handelen op alle

niveaus. De onderlinge afhankelijkheid neemt toe, één persoon aan de top kan onmogelijk alles bedenken. We hebben als overheid enkel nog maatschappelijke meerwaarde door te co-creëren en genereren in plaats van symptomen te bestrijden en consolideren.

De overheid als 'host' van de (lokale) samenleving is daarom zo gek nog niet. De overheid van de toekomst is in staat om vanuit de verbindende rol een 'gemeenschappelijke' visie op te bouwen, heersende structuren te flexibiliseren en publiek-private samenwerking te omarmen op basis van maatschappelijk verantwoord opdrachtgeverschap.

Reflectie

Paul 't Hart beschrijft op een treffende manier de uitdagingen van de Nederlandse overheid. Zoals

hij terecht stelt is het maar de vraag of wij ons als ambtenaren enkel nog druk hoeven te maken om Nederland of dat wij door de Europeanisering ons blikveld steeds breder moeten bijstellen. In de netwerksamenleving, waar wij reeds onderdeel van zijn, is het voor mij niet de vraag of de invloed en ontwikkeling in Europa relevant is, sterker nog het is een feit waar wij net als globalisering rekening mee moeten houden. Ook de beschreven demografische ontwikkelingen gaan verder dan de verstedelijking van gezellige dorpen en etnografische veranderingen in de grote steden. Het is duidelijk, de netwerksamenleving verandert met de dag en de ambtenaar van de toekomst is in staat om deze veranderingen te volgen, faciliteren, ondersteunen en waar nodig toezicht te houden.

't Hart zegt het volgende: *"Het 'Nederlandse model' van weleer is niet vervlogen, ondanks alle kritiek erop en ondanks alle veranderingskrachten die erop inwerken. Het vormt eerder een fundering van mentale tradities, rolopvattingen, spelregels en praktijken, waarop in de loop der tijd andere lagen zijn aangebracht. Het bouwwerk dat we vandaag de dag ambtelijk vakmanschap noemen kent dus meerdere etages. Een definitief dak zit er niet op, en dat is maar goed ook. Want het gebouw moet kunnen meegroeien met de tijd. De toekomstige bewoners zullen steeds weer moeten bepalen of ze een compleet nieuwe etage nodig hebben, of dat ze toe kunnen met het opnieuw waarderen en eventueel verbouwen van de bestaande configuratie."*

Het bouwen van een nieuwe etage is volgens mij onvoldoende om als overheid toekomstbestendig te zijn. Tenslotte blijven wij binnen soortgelijke muren opereren als de etage bovenop de oude etage wordt gebouwd. Voor het eerst in een lange voorgeschiedenis is Nederland toe aan een herziening van het stelsel. Niet langer dienen wij bestuurskundigen op te voeden met het ideaalbeeld van iemand op het pluche. Door deze vorm van 'onderwijs' te hanteren zijn de nieuwe generaties niet veel beter af dan de ambtenaren die de laatste twintig jaar zijn ingestroomd... en zijn we nu niet op zoek naar een ander type mens?

Gelukkig stelt 't Hart dat de ambtelijke organisatie 3.0 voldoet aan tien gouden kenmerken die overeenkomen met een nieuw gebouw met een prachtige uitstraling. Concreet komt dit onder andere neer op een overheid die de uitvoering centraal stelt in plaats van het beleid, een overheid die waarde toevoegt in plaats van regels en een overheid die compact en efficiënt is, kwaliteit levert en blijft leren van en meebeweegt met

“De kracht van de overheid zit hem niet in aantallen ambtenaren of politici, maar in de ambtenaar die thuiskomt bij de mensen, die dagelijks met ze in gesprek is en luistert. De dienende ambtenaar is in de toekomst dan ook geen uitzondering meer, maar de meest belangrijke persoon in de organisatie.”

de maatschappij. Het allerbelangrijkste kenmerk is echter de platte organisatie. Een overheidsorganisatie die overbodige bestuurs- en ambtelijke lagen aanpast aan de bedrijfsmatige verwachting die de Nederlandse burger heeft. De kracht van de overheid zit hem niet in aantallen ambtenaren of politici, maar in de ambtenaar die thuiskomt bij de mensen, die dagelijks met ze in gesprek is en luistert. De dienende ambtenaar is in de toekomst dan ook geen uitzondering meer, maar de meest belangrijke persoon in de organisatie. Een professional die echt contact maakt met de omgeving en met, op z'n Rotterdams gezegd, zijn poten in de klei staat. 't Hart raakt de kern van de nieuwe ambtelijke professional door te beschrijven waar hij of zijn aan moet voldoen.

Zoals eerder gesteld zal de politiek steeds meer steunen op de ambtelijke professional. Steeds meer politici zitten maximaal vier jaar op het pluche om vervolgens weer terug te keren naar het vak waar ze in zijn opgegroeid en waarschijnlijk in excelleren. Het vak van burgemeester, wethouder of raadslid wordt te vaak niet gezien als vak, net als dat het geval is met verenigingsbestuurders en –managers. Feit is echter wel dat in beide werelden duizenden mensen werkzaam zijn die meerwaarde hebben of willen hebben voor de maatschappij.

De doorontwikkeling van de overheid vergt niet enkel een professionaliseringslag van het ambtenarenapparaat, maar ook van het bestuurlijk

bestel. Waarom zou de Nederlandse burger een andere verwachting hebben van ambtenaren dan van hun bestuurders? Uiteindelijk zijn wij allemaal onderdeel van die overheid die wij nu gezamenlijk vormen. Dat wij een democratisch bestel hebben wil niet zeggen dat dit bestel niet professioneel kan zijn en niet gebaseerd is op incidentenpolitiek en de schijnwerkelijkheid van de jaarlijkse begroting. Een meer bedrijfsmatige en professionele overheid die de verbinding zoekt en legt wanneer nodig, dat klinkt zo gek nog niet.

Het is dan ook onvermijdelijk dat de Nederlandse overheid samenwerking met de private sector en de wetenschap omarmt en structureel doorvoert. Een samenwerking die vaak ook de grenzen zal overschrijden. Niet de integriteitsgrenzen, maar de landsgrenzen.

Afsluiting

Dit initiatief van de VOM, VGS en IKPOB is een goede start van een terechte discussie. Wat zou het mooi zijn als bij de volgende uitwerking van een dergelijk essay niet drie overheidsorganisaties betrokken zijn, maar minimaal honderd. Over het doorbreken van de hiërarchie gesproken! Het Nederlandse model is dood, maar wat hebben wij prachtige nieuwe bouwstenen in handen, bouwstenen die door de uitvoering kunnen worden gebruikt om een nieuw huis te bouwen waar iedereen welkom is en de overheid voelt als de beste buur.

Frederieke Damme & Bertine Steenbergen

Directeur Centrum voor kennis en communicatie bij de Belastingdienst & Directeur Burgerschap en Informatiebeleid (B&I), ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Van ambtenaar 3.0 naar team 3.0 met de leider 3.0 - Een schaap met vijf poten blijft een illusie.

Een goed gevulde agenda

Taakstellingen realiseren, co-creëren, saneren, innoveren, netwerken, wetten maken, transparant verantwoorden, coalities vormen, toezicht houden en regisseren. Allemaal taken die op het bordje liggen van de overheidsmanager. En dat in turbulente, wisselende contexten. De opdrachten die Paul 't Hart schetst voor de publieke manager zijn zeer herkenbaar.



De ambtenaar 3.0 als dé oplossing?

De vraag is hoe dit alles te realiseren. Waar begin je? Het essay van Paul 't Hart is beschreven als een zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager. Maar zijn deze opgaven wel te realiseren door één manager 3.0 of één ambtenaar 3.0? Als we die lijn zouden volgen dan is in ieder geval de crisis in opleidingsland snel voorbij. Ambtelijk vakmanschap 3.0. Is dit geen illusie? Is dat niet het zoeken naar schapen met vijf poten?

Een ander perspectief: teams 3.0

Naar onze mening is er ook een ander perspectief mogelijk. Niet redeneren vanuit de reflex van het zoeken naar of opleiden van de ambtelijke alleskunner. Ons perspectief: kijk wat er maatschappelijk en politiek nodig is, welke kwaliteiten dat vergt. En dan is het vervolgens de kunst om ambtelijke topteams te creëren. Teams die samen gaan voor het optimale resultaat voor en met de samenleving: teams 3.0. In zo'n team kunnen schapen (of mensen) gewoon lopen op het normale aantal poten (of benen).

Aanstekelijk verbindend leiderschap 3.0

Om die topteams te formeren zijn leiders 3.0 nodig. Leiders 3.0 typeren wij als aanstekelijke verbinders. Leiders die vanuit waarden gedreven worden en vanuit hun visie op wat er maatschappelijk nodig is, uiteraard in de politieke context, mensen in beweging kunnen krijgen.

Wij pleiten daarom voor een zoektocht naar aanstekelijk leiderschap. Hierin worden organisaties en mensen bij elkaar gebracht op een dieper niveau dan dat van de individuele belangen, namelijk op het niveau van waarden. Want in de geschetste opgave is helder dat werelden bij elkaar gebracht moeten worden. Werelden die flink kunnen verschillen in doelen, regels en gedrag. Maar die vaak dichterbij elkaar kunnen komen wanneer gekeken wordt naar waarden voortkomend uit bredere publieke doelstellingen. We doen het uiteindelijk immers allemaal voor de publieke zaak.

Er is geen enkele ambtenaar of organisatie die alle benodigde capaciteiten heeft. Niemand voldoet aan alle criteria van Paul 't Hart. De ambtelijke alleskunner bestaat niet.

Maar dat geeft ook niet. Dit is juist de grote leiderschapsopgave van vandaag. Dat is wat ons betreft leiderschap 3.0: het vermogen om verschillende kwaliteiten, talenten en achtergronden die nodig zijn om een resultaat te bereiken effectief te verbinden. De ene ambtenaar is beter om van buiten naar binnen te werken, de ander precies andersom. De een is financieel expert, de ander juist generalist met kennis van een breed maatschappelijk domein. De een vertegenwoordigt de eerste generatie van het Nederlandse model, de ander de derde, de één is autochtoon, de ander allochtoon, de een is man, de ander vrouw.

Pionieren

Mensen werken beter wanneer zij vanuit hun unieke kracht kunnen handelen, daarin gezien en gewaardeerd worden. Dan ontstaat er beweging. Dit zinnetje is heel gemakkelijk geschreven, maar in de praktijk een flinke uitdaging. In het boek 'Aanstekelijk leiderschap, 13 pioniers in het publieke domein' van Connie Schijf, is een aantal mensen geportretteerd, die deze uitdaging dagelijks aangaan. Geen perfecte praktijken, wel eerlijke verhalen. Enkele woorden opgetekend uit hun mond zijn te lezen als kernwaarden. Waarden die een leidraad vormen in hun handelen op basis waarvan zij mensen van binnen en buiten de overheid verbinden voor



“Het is de taak van een leider 3.0 om bij elke opgave een goed team te ‘casten’ dat gezamenlijk de juiste combinatie van kennis, kwaliteiten, kunde en ervaring heeft om deze specifieke klus te klaren.”

het maatschappelijk resultaat. Een aantal voorbeelden van uitspraken zijn: ‘eerlijk zijn werkt’, ‘geen concessie aan complexiteit’, ‘ik werk met ziel en zakelijkheid’, ‘visie en vorm gaan samen’, ‘aandacht is de sleutel’, ‘je bent nooit slachtoffer je bent altijd actor’, ‘de brug bouwen terwijl je eroverheen loopt’, ‘ambities versterken’, ‘met meer perspectieven leren omgaan’, ‘wederkerigheid ontdekken’, ‘waarachtig durven zijn’, ‘de oordelen voorbij’, ‘weten wanneer je niet effectief bent’, ‘klagen helpt niet, plezier wel!’

Essentieel is dat de leider 3.0 bereid moet zijn op zichzelf te reflecteren: ‘Wat zijn voor mij belangrijke waarden en hoe verbind ik die aan de opgave en de context? Waardoor word ik in deze opdracht gedreven, waar zit passie? Wat breng ik zelf in en wat heb ik aanvullend nodig? Welke tegenkrachten moet ik organiseren om scherp te blijven’

Het casten van een team 3.0

Een leider 3.0 stelt deze vragen, is bereid de confrontatie aan te gaan met zijn/haar omgeving en

medewerkers. Met dat inzicht gaat de leider 3.0 op zoek naar mensen die passen bij de opgave, die aanvullend zijn. Daarmee ontstaan optimale teams waarin mensen elkaars kennis en vaardigheden respecteren en aanvullen. Alleen dan ontstaat er synergie die kan leiden tot echte doorbraken die nodig zijn om een maatschappelijke vraagstuk fundamenteel aan te pakken in plaats van een korte termijn oplossing te bieden.

Zo presteert een door waarden verbonden team 3.0 beter dan één individuele sterspeler.

Nog te vaak worden klussen verdeeld op basis van taakverdelingen die 'historisch' zijn ontstaan of op basis van gebleken kunde in een andere specifieke situatie. Het is de taak van een leider 3.0 om bij elke opgave een goed team te 'casten' dat gezamenlijk de juiste combinatie van kennis, kwaliteiten, kunde en ervaring heeft om deze specifieke klus te klaren. Teams 3.0 zullen vaker van samenstelling wisselen en medewerkers worden ingezet in een bredere context dan die ene directie, DG of departement. Dat gaat niet vanzelf. Dit vraagt om lastige personele keuzes gecombineerd met duurzaam én flexibel personeelsbeleid over de grenzen heen. Hiermee ontstaat er ultimo een fundamenteel andere inrichting van de rijksdienst. Een inrichting waarin mensen op hun toegevoegde ingezet worden. Wij denken ook daarover graag mee en verder!

Een andere route

Wat ons betreft vraagt dit perspectief van kijken om een herwaardering van ambtelijk vakmanschap. Niet van de individuele ambtenaar, maar vakmanschap van het geheel.

Van ambtelijk vakmanschap 3.0 via leiders 3.0 naar topteam 3.0!

Jaap van der Weyden

Ambtenaar provincie Gelderland

Aanknopingspunten voor de zoektocht naar wat Ambtelijk Vakmanschap inhoudt

Paul 't Hart schetst via z'n literatuuronderzoek en survey de context van het ambtelijke handwerk. Het is een helder verhaal, het brengt veel elementen in een vruchtbare samenhang: zijn verhaal helpt om richting te geven aan de professionalisering van de ambtenaar in de meest brede zin van het woord. Middels:

- De lijst met drie generaties opgaven voor de ambtenarij, in totaal 15.
- Een schets van de wenselijke ambtelijke organisatie, een lijst van 10 kenmerken.
- Het profiel van de ambtenaar 3.0, een lijst van 8 eigenschappen.

Tenminste, als je er een beleidsstuk over wilt schrijven.

Het nadeel van dit soort lijsten is hun gebrek-kige overcompleteheid. Vakmanschap bewijst zich in concrete situaties, de complexiteit van de mix van (politiek bestuurlijke) opdracht, ambtelijke taak, belangennetwerk, beschikbare middelen et cetera kan beschreven worden met een of meer van de 15 opgaven, met een of meer van de tien organisatorische kenmerken, met een of meer van de acht eigenschappen van de ideale ambtenaar. Niet beschreven is daarmee de kwaliteit van het resultaat, noch het handwerk van de ambtenaar in termen van werkwijze. (Elke keer als het onderzoek herhaald zal worden zal de lijst inhoudelijk iets wijzigen, en waarschijnlijk langer worden. De beschrijving van de complexiteit wordt wellicht preciezer, maar het benodigde vakmanschap blijft buiten beeld.)

De lijsten zijn vooral te typeren als 'aantrekkelijke bedoelingen'. Er wordt een toekomst geschetst, maar niet de weg die deze toekomst

 “Om mijzelf het handelen mogelijk te maken hanteer ik een viertal mantra's.”

van droom naar daad brengt.

De vraag is: hoe kom je van droom naar daad, hoe bereik je de toekomst die voldoet aan de normen die gegeven zijn met deze drie lijsten. Waarbij het een extra uitdaging is dat, zoals 't Hart terecht opmerkt, deze toekomst er eigenlijk al is.

Hier ligt volgens mij dan ook de echte professionaliseringsopdracht:

Hoe doe je dat, uitzoeken wat je al had moeten weten en had moeten kunnen, en dat dan zonder je over te geven aan trial and error, god-zegene-de-greep? Of misschien moet je dit laatste wel doen, noodgedwongen, in eerste instantie, maar is er een manier om vervolgens koers, sturing en gerichte veranderkracht te ontfoetselen aan het toeval (of het noodlot)? Hoe leer je?

Dit opdat de (partijen in de) netwerken die zich bekreunen om maatschappelijke opgaven, om

het creëren van publieke waarde, leren om het beste uit hun verband te halen.

(Terzijde: de managers doen er niet zoveel toe bij professionals. Dit was al zo, maar dat zal in de toekomst nog nadrukkelijker gelden. In zijn essay is 't Hart daar niet helder over: hebben we het over de vakkundige ambtenaar, of over diens manager?)

Lijsten als deze drie zijn verleidelijk, ze lijken richting te geven aan het zoeken naar professioneel ambtelijk vakmanschap, maar in mijn ervaring geldt dat alleen in een beleidscontext waar het gaat om normerende kaders, en niet in een handelingscontext waar handwerk en vakmanschap zich waar moeten maken.

Ik probeer daarom al jaren te ontsnappen aan de zwaartekracht van dergelijke lijsten. Om mijzelf het handelen mogelijk te maken hanteer ik een viertal mantra's. Ik zal deze hieronder kort uitleggen. Daarbij zal ik ook aannemelijk proberen te maken dat deze mantra's ons op het spoor kunnen brengen van mogelijkheden voor professionalisering van ambtelijke vaklieden; de mantra's zijn te beschouwen als beginpunten voor de zoektocht naar ambtelijk vakmanschap.

1. Ga op een B-manier naar B

Als je van een bestaande situatie A naar een gewenste situatie B wilt, kan dat alleen door werkwijzen toe te passen, naar resultaten te

streven, die bij B horen. Blijf je 'A' doen, dan maak je passen op de plaats.

Professionalisering: veranderingen niet laten beperken door oude reglementen (regelarme zones), accepteren van zoektochten waarbij men nog niet weet waar men uit komt, noch wat het van wie gaat kosten, maar wel beheersbare manieren vinden om middelen ter beschikking te stellen, nieuwe instrumenten te ontwikkelen en faciliteren van simultane gebeurtenissen. Hoe te werken in een stakeholderomgeving, waar je geen of weinig invloed op hebt. En bij dit alles toch sturing houden (stelselsturing?).

2. Niet institutionaliseren maar internaliseren

De neiging blijft groot om een verordening op te stellen, een commissie in te stellen, een vergadercircus op poten te zetten, procesbeschrijvingen te maken, functies in het leven te roepen etc. Door deze bureaucratisering raakt het ambtelijk handelen geconstipeerd. Zet in op leren.

Professionalisering: "double-loop learning"; zelf-reflexieve samenwerkingsverbanden maken; rol-gericht gedrag i.p.v. functie-bepaald; ontwikkelen van andere manieren om tot verstandhouding met "buiten" te komen (i.p.v. vergadercircuits, accountmanagers e.d.), gedragscodes (fatsoensnormen) i.p.v. functiebeschrijvingen; in plaats van te doen of een uitgedokte verandering toegepast kan worden volgens een handleiding die vertelt hoe "het" werkt iedereen het hele leerproces laten aflopen om er mee te leren werken; toepassen van vierde-generatie-evaluatieonderzoeksmethoden.

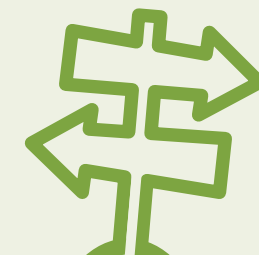
3. Waar een wil is is een weg

Het politiek primaat betekent niet dat de ambtenaar niets te willen heeft. Het dienen van de publieke zaak kent eigen waarden, die wilskrachtig nagestreefd dienen te worden. Professionalisering: operationalisering van de 'code van goed openbaar bestuur'; waar het gaat om het sturen op maatschappelijk rendement: toepassen en doorontwikkelen van de

mogelijkheden van de theorie van 'public value'; onderhandelingsbekwaamheid, want het bepalen van doelen en het waarderen van behaalde resultaten is in toenemende mate de uitkomst van onderhandelingen binnen netwerken die gericht zijn op het realiseren van maatschappelijke opgaves.

4. Gij zult verbinden

In de netwerksamenleving gaat het niet om de doelen van een overheid(sinstelling), noch is wat bewerkstelligd wordt het product van één zo'n overheidsinstelling. Krachtenvelden maken het rendement uit. Het leggen van verbindingen is daarom cruciaal.





“Voor het maken van een carrière binnen de overheid is inhoud dus van ondergeschikt belang geworden.”

(Tot slot een tweede terzijde: control is wél nodig in een omgeving van professionals. Maar dan control die bij alles wat in beschouwing genomen wordt extern gericht is en redenerend vanuit het toevoegen van ‘public value’)

Sjors van Duren

Adviseur mobiliteit stadsregio gemeente Arnhem/Nijmegen

Professionalisering: wat betreft kennis en ervaring waarmaken van de lerende organisatie, maar dan uitgebreid naar buiten: kenniscirculatie (voor en door betrokken partijen inclusief opleidingsinstituten als hogescholen en universiteiten); faciliteren van uitwisseling van professionals; het op elkaar aansluiten/afstemmen van de verschillende kwaliteitssystemen die de verschillende partijen in een netwerk gebruiken (professionalisering, transparantie, comptabiliteit en effectiviteit van kwaliteitssystemen). Borgen van resultaten ook buiten in het netwerk, en niet alleen in de eigen organisatie.

Waardering van kennis binnen overheid

Stelling:

Het bezitten van kennis wordt binnen de overheid onvoldoende gewaardeerd

In het essay worden de resultaten van een enquête onder hoger management gepresenteerd. Daaruit blijkt dat aan kennis een sterk afnemend belang wordt toegekend, aan het bezitten van procesvaardigheden een des te sterker belang. Het hebben van procesvaardigheden is ideaal in een snel veranderende omgeving. Ideaal, want die ambtenaar is adaptief,

kort volgend en vernieuwend. Het bezitten van kennis is bagage, maakt log en is bestaand (dus niet vernieuwend en/of inspirerend). Daarnaast blijkt dat de manager van nu samenwerking ziet als een belangrijke competentie. Waarbij een van de grootste opgaven van de toekomst het omgaan met turbulentie is. Wanneer de ambtenaar een beperkte inhoudelijke kennis heeft van een onderwerp dan gaat men, op de inhoud, mee in de turbulentie. Kennis kan turbulentie verminderen omdat ‘onmogelijke’ ideeën in een vroeg stadium reeds worden onderkend. De procesmatige aanpak probeert de turbulentie een plek te geven. Korte termijnbeleid en specifieke uitdagingen gaan de boventoon voeren, langdurige, op kennis gebaseerde visies worden spaarzaam. Klaar voor de nabije toekomst. Onvoorbereid voor de verre toekomst.

Mijn waarneming:

Managers in de (hogere) overheid worden geselecteerd op procesvaardigheden. Ze doen enkele jaren een klus en worden vervolgens her-

plaatst op een ander departement of afdeling, om de organisatie goed te leren ‘kennen’. Denk hierbij aan het genoemde ‘esprit de corps’. Zonder grote inhoudelijke bagage zijn deze managers/ambtenaren goed in staat om veranderingen in organisaties en processen door te voeren; dat is een kernactiviteit. Voor het maken van een carrière binnen de overheid is inhoud dus van ondergeschikt belang geworden. Gemotiveerde mensen met kennis haken af en gaan bij het bedrijfsleven werken. Hetzelfde bedrijfsleven wordt hofleverancier van kennis aan de overheid. Een opdrachtnemer is echter per definitie minder kritisch dan een onafhankelijke ambtenaar. Kennis wordt dus volgend op de macht. Het advies past zich aan de (politieke) wens aan.

Ik denk dat inhoud en gevoel voor real-time politics zeker goed kunnen samengaan. Waardeer kennis echter – dan loont het zich als ambtenaar om je ook kennis toe te eigenen. Verwijzen naar de ideële drijfveer voor de publieke zaak is niet voldoende om topkwaliteit te blijven binden.

Participatie

Stelling:

inzetten op participatie leidt tot een lagere representativiteit

We streven naar participatie. De kloof tussen burger en politiek moet kleiner. Laten we luisteren naar de burger. Welke burger? De mondige




burger. Wie is dat? De (hoog) opgeleide burger. Tegen voorgestelde ontwikkelingen. Actief in netwerkverbanden. Wie horen we niet? De overige burgers. Wie zijn dat? (Laag) opgeleid, vóórstander van voorgestelde ontwikkelingen, niet participeren in netwerkverbanden. Het doel van meer participatie is een feitelijk grotere representatie door de politiek. Mijn inziens wordt dit niet bereikt door in te zetten op participatie zoals die nu wordt uitgevoerd, dit leidt hooguit een visueel grotere representatie door de politiek.

Mijn waarneming:

Bij veel participatieavonden komt de zwijgende meerderheid niet. De mondige burger laat zich horen. Wethouders c.q. raadsleden krijgen daardoor een eenzijdig beeld. Het belang van het ambtelijk advies neemt af, terwijl in het ambtelijk advies idealiter alle belangen worden afgewogen. De procesgerichte ambtenaar ziet de participatiemaatschappij als een uitdaging

en adviseert hierover positief richting colleges/politiek. De inhoudelijk gerichte ambtenaar krijgt minder ruimte voor de rationale afweging van argumenten.

 “Bij veel participatieavonden komt de zwijgende meerderheid niet. De mondige burger laat zich horen. Wethouders c.q. raadsleden krijgen daardoor een eenzijdig beeld.”

Reacties essay Paul 't Hart Ambtelijk Vakmanschap 3.0

Bespiegeling

Bertine Steenberg & Jorrit de Jong • Bob Boelens • Coen Aalders • Eelco Koolhaas •
Ellen Grooteman • Lieke Vollenbroek • Maarten Schurink • Marijke Verstappen •
Philippe Raets • Simone Roos • Wim Verheyen • Wybren Jorritsma

Bertine Steenbergem & Jorrit de Jong

Directeur Burgerschap en Informatiebeleid (B&I), ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Wat zou je doen als je Quinton was? Lessen van strategische leerinterventies bij BZK.

Quinton is 23 jaar, pas afgestudeerd in Bestuurskunde en heeft er net een eerste stage op zitten. Hij wordt verantwoordelijk voor een nieuw en mogelijk belangrijk dossier bij een directie van BZK. Zijn voorganger Karin brieft hem en vertelt over de technische details en de politieke risico's. "Het is een bizar dossier", waar schuwt ze, "Er wordt van twee kanten aan je getrokken: vanuit de uitvoering en vanuit de politiek. Van de Tweede Kamer moet het allemaal morgen gebeuren. Maar wat die wenst en

“Geen geld, wel verantwoordelijkheid en grote onduidelijkheid over welk maatschappelijk resultaat precies bereikt moet worden.”

wat de uitvoeringspartijen zeggen dat mogelijk is, ligt soms mijlenver uit elkaar. Jij zit ertussenin en je hebt weinig om mee te sturen." Het duizelt Quinton: geen geld, wel verantwoordelijkheid en grote onduidelijkheid over welk maatschappelijk resultaat precies bereikt moet worden – en wie mag bepalen wat dat is. Waar, hoe en met wie moet Quinton beginnen? Op basis waarvan?

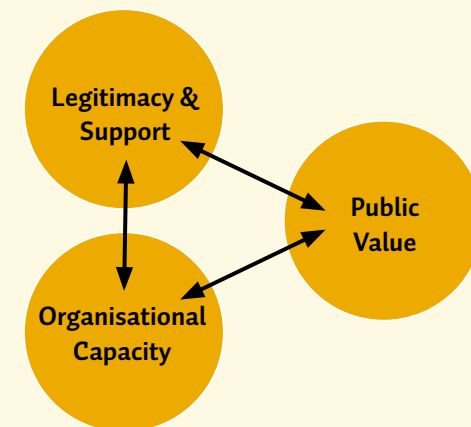
Waardevol Positiespel

Dit scenario is een geanonimiseerd stukje uit één van de discussiecases die wij hebben gebruikt in het leertraject genaamd 'Waardevol Positiespel' dat we in het voorjaar van 2014 met alle 100 medewerkers van de directie Burgerschap en Informatiebeleid van BZK hebben doorlopen.

Aanleiding was de vraag hoe de directie haar strategisch vermogen als geheel en dat van de individuele medewerker in het bijzonder kan vergroten. Er was op dat moment een toenemend aantal fundamentele beleidsmatige vragen dat opkwam in een turbulente context met zeer beperkte middelen, zowel qua mensen als qua geld. Aan motivatie en inzet van de medewerkers ontbrak het niet. Zij vroegen echter terecht in deze fase om scherper richting te geven en hen te ondersteunen in dit soort situaties, zodat zij in hun eigen dagelijkse praktijk hun kennis en competenties optimaal in konden zetten. Er was een nieuwe gezamenlijke kompas nodig, gebaseerd op wat de directie wil bereiken. Op grond waarvan maken we keuzes?

Public Value

We hebben voor een aanpak gebruik gemaakt van het gedachtegoed van Mark Moore. In zijn boek *Creating Public Value* (1995) introduceert hij de 'strategic triangle', een weergave van het krachtenveld waarin de ambtenaar zich begeeft. Hij beargumenteert dat het belangrijk is om een verbinding (fit) te vinden tussen datgene waar de samenleving echt wat aan heeft (public value), datgene wat je als organisatie in samenwerking met ketenpartners kan realiseren (operational capacity) en datgene wat op een zekere mate van consensus onder stakeholders kan rekenen (legitimacy and support). Vervolgens hebben we vier cases ontwikkeld waarin een strategisch dilemma vanuit het perspectief van een mede-



werker is opgetekend. Elk van deze cases had betrekking op een bepaald aspect van de strategische driehoek. Casus 1 ging over hoe je bepaalt wat de maatschappelijke meerwaarde van een specifiek beleidsterrein eigenlijk is. Casus 2 over hoe je slim middelen en capaciteit in een keten kan aanspreken. Casus 3 over hoe je stakeholders op een lijn krijgt en tenslotte casus 4 over hoe je die drie manieren van denken integraal in je werk kan toepassen.

Case method

De cases zijn ontwikkeld via de zogeheten 'Harvard-case-method'. Daarin staat het handelingsperspectief van de hoofdrolspeler centraal. De vraag: wat zou jij doen als je Quinton was, werd aan alle deelnemers gesteld. Dat dwingt niet alleen tot concrete antwoorden, maar ook tot stellingname. Daardoor komen voorheen onopgemerkte verschillen van inzicht naar bo-

ven. Met te abstracte noties over ‘samenwerking’, ‘coördinatie’ en ‘communicatie’ wordt ook snel korte metten gemaakt door de groep zelf. Betrokken ‘dossierhouders’ die als hoofdrolspelers figureerden in de cases hebben lef getoond door zich kwetsbaar op te stellen. Voor alle cases is ook informatie opgehaald bij de ketenpartners. De sessies zijn zoveel mogelijk door eigen mensen gemedereerd, die we daarvoor opgeleid hebben. Het hele traject en de sessies zijn beschouwd door mensen uit de nabije omgeving van de directie. Ze kregen de bijnaam ‘the men on the balcony’.

Leeropbrengst

Het leertraject heeft een dubbele opbrengst. Allereerst zeggen de deelnemers zelf in de anonieme evaluatie veel aan de sessies te hebben gehad. De aangereikte concepten en in de

groep besproken dilemma’s worden inmiddels op een aantal andere dossiers toegepast. Dat heeft meer helderheid opgeleverd en de basis gelegd voor meer onderbouwde en doordachte strategische keuzes. Daarnaast heeft het traject lessen opgeleverd voor het management van de directie. Naast de sessies met alle medewerkers, zijn er ook specifieke sessies voor hen gehouden. Zij hebben een belangrijke rol in het dagelijkse gesprek met de medewerkers en zijn medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van mensen. Er is scherp gediscussieerd over de wijze waarop en de mate waarin het management-team medewerkers wel of niet moet aansturen. Er is gesproken over hoe verschillende situaties om verschillende benaderingen en rolverdeling tussen medewerker en leidinggevende vragen. Er is eerst kennis opgedaan over de variabelen die naar verwachting het meest van belang zijn

voor het versterken van het directiebrede strategisch vermogen. Het thema strategisch handelen is geborgd in de personele cyclus van startgesprekken en functioneringsgesprekken, zodat ook op dat niveau de competentieontwikkeling onderwerp van gesprek blijft. Momenteel is de directie bezig met een vervolgaanpak, het is immers nog steeds geen eenvoudige opgave. Wij gaan verder onderzoek doen naar de lessen van dit leertraject om de opgedane kennis te borgen en te verrijken.

Ambtenaar 3.0

Het thema ‘ambtelijke professionaliteit’ staat prominent op de agenda in Den Haag. Paul ‘t Hart geeft in zijn essay Ambtenaar 3.0 (2014) de ‘tien gouden’ kenmerken van de ambtelijke organisatie, waaronder waardengedrevenheid. Het specificeren van het maatschappelijk rendement dat de organisatie beoogt, helpt medewerkers te sturen en te motiveren. Daar ligt een belangrijke taak voor het management. De ambtelijke professional, op haar beurt, moet ‘scherp op het resultaat zijn en slim op de relatie’. Om de relatie tussen beide zo productief mogelijk te maken is een gemeenschappelijke taal een eerste voorwaarde. Maar een taal alleen is niet genoeg. Er moet gesproken worden. En dan niet in het algemeen en over anderen, maar heel concreet, in het hier en nu, en vanuit het eigen handelingsperspectief. Jij bent Quinton. Wat zou je doen? En waarom?

Bob Boelens

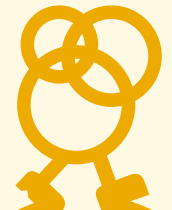
Bestuurskundige en gemeentesecretaris
gemeente Schiermonnikoog

Eigentijds leiderschap: wendbaar en geloofwaardig

Het kruis van je pantalon scheurt haast door de spagaat aan tegengestelde eisen die er als overheidsmanager aan je worden gesteld. Verbindend en draagvlak creërend versus daadkracht en besluitvaardigheid. Standvastig de koers vasthoudend versus flexibel manoeuvrerend. Een duidelijke organisatiestructuur neerzettend versus werkend in een chaotische netwerkomgeving.




“Het specificeren van het maatschappelijk rendement dat de organisatie beoogt, helpt medewerkers te sturen en te motiveren. Daar ligt een belangrijke taak voor het management. De ambtelijke professional, op haar beurt, moet ‘scherp op het resultaat zijn en slim op de relatie’.”



Het lijken soms onverenigbare competenties die gevraagd worden van overheidsmanagers. En toch zijn meervoudige, soms ogenschijnlijk tegenstrijdige vaardigheden nodig. Want overheidsorganisaties hebben 'te maken met een tsunami aan omgevingsdynamiek', waarbij het de uitdaging is om 'prudent om te gaan met deze turbulentie' zoals Paul 't Hart schetst in Ambtelijk Vakmanschap 3.0. Dit is geen ronkende bestuurswetenschappelijke retoriek: lees de krant en sociale media van vandaag. Hoe onvoorstelbaar is het dat er in Europa een uitbraak van het ebola-virus plaatsvindt, dat een wethouder onder vuur komt vanwege kritische patiënten die ontevreden zijn over de uitvoering van gemeentelijke zorgtaken, of dat een gemeentelijke website gehackt wordt, waardoor vertrouwelijke gegevens op straat liggen. Of een voorbeeld uit de praktijk: Project X in Haren, waarbij met lastig te duiden informatie adequate adviezen gegeven moeten worden aan bestuurders. En dat allemaal te midden van twitterende media die om een directe respons vragen. Ga er maar aan staan als overheidsmanager...

De moed zou je als ambtelijk leider welhaast in de schoenen zakken bij de veelheid aan externe dynamiek. Want van jou wordt verwacht dat je voor je interne en externe omgeving een geloofwaardig en rustgevend baken bent in de woelige baren. De vraag is dan natuurlijk hoe je

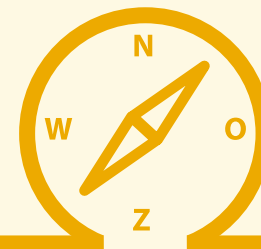
 “Het is de kunst om als overheidsmanager geregeld stil te staan en de tijd te nemen voor je persoonlijke en professionele ontwikkeling, zodat je geloofwaardig èn wendbaar tegelijkertijd kunt zijn.”

dat doet: wendbaar en flexibel genoeg om in te spelen op de turbulente buitenwereld en tegelijkertijd geloofwaardig en koersvast.

In een verwijzing naar de civilisatietheorie van Elias, geven Veenbaas en Weisfeldt (1997, p.13) daarin een handreiking. “Individen hebben een sterk naar binnen gericht besef nodig van hun eigen identiteit, om zich gezond staande te houden in een divergerende buitenwereld. (...) Noodzakelijk moeten mensen hun eigen roer in handen nemen, de eigen koers uitzetten. Doen mensen dat niet, dan zijn ze speelbal in een oceaan met veel verschillende stromingen. Naarmate we meer naar buiten gaan, hebben we meer van binnen nodig.”

Wil een overheidsmanager geloofwaardig verbinding kunnen leggen met anderen, dan zal hij allereerst de verbinding met zichzelf moeten aangaan. Vragen passend bij dit proces van soul searching zijn: voor welke waarden sta ik? Wat is mijn moreel kompas? Waarom zouden mijn medewerkers mij geloven? Welke passie heb ik voor de publieke zaak? De zoektocht naar dit persoonlijk leiderschap vraagt om een pas op de plaats, om stilte, om bezinning. Geconfronteerd met een veeleisende omgeving moet het voor overheidsmanagers een geruststellende gedachte zijn dat de heilige graal van eigentijds leiderschap niet zozeer in 'meer, meer, meer' ligt, maar in 'minder, minder, minder'. In stilte in plaats van drukte.

'Razend wegrennen van stilte' noemt Wopereis (2009, p.238) de kern van het patroon waar zo veel mensen in hun werk aan lijden. Het is de kunst om als overheidsmanager geregeld stil te staan en de tijd te nemen voor je persoonlijke en professionele ontwikkeling, zodat je geloofwaardig èn wendbaar tegelijkertijd kunt zijn. Hiermee komen we ook bij de eigenschappen waaraan je een eigentijdse overheidsmanager herkent:



- Neemt de tijd voor de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap: dit blijkt uit terugkerende trainingen en (bezinings)sessies die in beton zijn gegoten in de agenda;
- Vertoont te allen tijde congruent gedrag: praat en daad komen overeen vanuit een 'doorleefde' visie op leven en werk.
- Is zichtbaar dienend aan de publieke zaak: maakt zijn eigen belang ondergeschikt aan dat van de organisatie en de maatschappelijke opgave, maakt zelfbewust ruimte als dat nodig is.

In beschouwingen over publiek leiderschap is zelden ruimte voor de spirituele dimensie. Veelal volgt na een (voorspelbare) analyse van complexiteit en turbulentie een lange opsomming van tegenstrijdige competenties waarover je als overheidsmanager zou moeten beschikken. Na lezing vraagt het soms enige retorische lenigheid om je werk dan nog als uitdaging te zien in plaats van als onmogelijke klus. Het perspectief om op zoek te gaan naar de leider in jezelf en terug te gaan naar je eigen menselijke maat kan hierbij verlichting geven. En om desondanks te voorkomen dat de broek van de overheidsmanager scheurt door een onmogelijke spagaat, is het wellicht raadzaam dat zij vaker een rok aan heeft.

Literatuur:
- Paul 't Hart, Ambtelijk Vakmanschap 3.0 (2014)
- Hans Wopereis, Het licht en de korenmaat: je ziel als werkgever (2009)
- Wibe Veenbaas en Piet Weisfeldt, Persoonlijk leiderschap (1997)

Coen Aalders

Gemeentesecretaris gemeente Alkmaar

De Ondraaglijkheid van Turbulentie


Paul 't Hart hanteert bij de beschrijving van de opgaven waar we nu voor staan vele malen het woord 'turbulentie' als een invloedrijk begrip in het heden en in de voorzienbare toekomst. Later verwijst hij ook met zoveel woorden naar het dominante paradigma van deze tijd, dat van 'complexity and change'. Maar toch geeft hij in zijn beschouwing ook aan dat er veel continuïteit is: "Het Nederlands model is dood, leve het Nederlands model". Plus ça change, plus c'est la même chose. Dat is de vraag. Ik denk dat we wel degelijk aan het einde komen van het huidige politieke systeem. Waarom? Omdat politici de chaos, die een kenmerk is van complexiteit, onverdraaglijk vinden, haar daarom ontkennen en uiteindelijk aan haar ten onder zullen gaan.

Het is een breed gesignaleerde opvatting onder politici dat chaos en orde alternatieven zijn, dat we een keus hebben. Complexiteit wordt beschouwd als een misverstand, als een bewijs van mismanagement. Deze overtuiging, of zelfs dit verlangen, weerspiegelt de behoefte van burgers om hun vertrouwen te kunnen stellen in het vermogen van politici om complexiteit te vereenvoudigen en om het onbeheersbare te beheersen. Vaststellen dat complexiteit een gegeven is, en daardoor een radicale beperking van de effectiviteit van iedere overheid, is in de politiek daarom niet acceptabel. Desalniettemin kan iedereen waarnemen dat deze illusie van beheersbaar-

heid dagelijks wordt gecontrasteerd met de werkelijkheid dat de beheersing van publieke taken door de overheid afbrokkelt. Zijn dus politici out of control? En zo ja, wat is hier de betekenis van? En waarom is dit een miskende, maar zich steeds meer opdringende werkelijkheid?

Complexiteit is angst-aanjagend. Als we de toename van complexiteit erkennen, en daarmee het meest typerende kenmerk ervan, onvoorspelbaarheid, moeten we wellicht erkennen dat we het einde van een tijdperk beleven waarin we veronderstelden in een beheersbare wereld te leven. Maar de wereld van Het Dorp van Wim Sonneveld is lang voorbij. Dit controleverlies schokt overheden. Hun instinctieve reactie hierop is om toezicht te intensiveren en steeds strengere beheersmaatregelen te treffen. Die de complexiteit vervolgens verhogen. De voorbeelden liggen voor het oprapen.

Er is een functie van de politiek die maar beperkt expliciet onderkend wordt. Politiek is niet alleen 'de geautoriseerde verdeling van

 "Ik denk dat we wel degelijk aan het einde komen van het huidige politieke systeem. Waarom? Omdat politici de chaos, die een kenmerk is van complexiteit, onverdraaglijk vinden, haar daarom ontkennen en uiteindelijk aan haar ten onder gaan."

waarde(n) voor een gemeenschap'; om een definitie van de socioloog David Easton te gebruiken. Vanuit een psychodynamisch perspectief voorzien politici en overheidsinstellingen in een andere, essentiële functie: containment. Dit is het vermogen om de angsten van burgers waarvoor die zelf geen verantwoordelijkheid kunnen of willen nemen op te vangen, af te bakenen en te beheersen. De opmerking van Colijn "gaat U maar rustig slapen" aan de vooravond van WOII is daarvan een sprekend voorbeeld. Dit emotionele werk is een vitale taak van politiek en van publieke organisaties. Dood, waanzin en geweld houden we zo in zekere mate op afstand.

Maar deze 'geruststellende' functie lijkt af te brokkelen nu de complexiteit zo toeneemt. Of beter gezegd, nu de weerstand tegen de realiteit van complexiteit en onbeheersbaarheid toeneemt. De kern is niet zozeer complexiteit als zodanig, maar zoals eerder beschreven, het feit dat het meest typerende kenmerk van complexe systemen is dat ze onvoorspelbaar zijn. Als complexiteit toeneemt zal het vermogen om te controleren en te beheersen afnemen. Maar dit verschijnsel noemen we vervolgens 'disfunctionaliteit'.

In de politiek en in de maatschappij wordt dit effect van complexiteit niet geaccepteerd en miskend omdat dit verlies van controle voor politici psychologisch onverdraaglijk is, en daarom onacceptabel. Bovendien legt het ook de bijl aan de wortel van haar legitimatie. Als het systeem, waaraan de burger de eigen bevoegdheden overdraagt om de dagelijkse orde van onze instituties te besturen, dit niet meer (voldoende) blijkt te kunnen, wat is dan de legitimatie van die overdracht nog? Dit is overigens ook een belangrijke reden van de toenemende politiek beleden voorkeur voor burgerparticipatie, die echter eerder als vlucht naar voren, dan uit overtuiging wordt ingezet.

Het gevolg van de miskening van de effecten van onze complexe samenleving is dat de realiteit van bedrijfsvoering en organisatie

in het publieke domein, en de politieke perceptie daarvan, steeds meer uiteenlopen. En daarmee steeds meer van elkaar verwijderd raken. Natuurlijk is er ten principale een spanning tussen politiek en realiteit. Maar als die dichotomie te groot wordt komen we terecht in een leugenachtige verhouding tussen de realiteit van uitvoering en de politieke reactie, we houden elkaar voor de gek. Er ontstaat zo een blinde vlek. Deze blinde vlek, de weigering om de realiteit te willen zien en de burger daarmee te confronteren, die creëert pas echt risico's. Maar burgers zijn niet gek, dus die blinde vlek is ook een belangrijke oorzaak van het verminderende vertrouwen in publieke en politieke instituties. Het leidt tot erosie van de hoekstenen van onze maatschappij en onze constitutie. Dat maakt de vraag relevant: is de maatschappij out of control, of zijn de politici het?

Een waarnemer zei eens over onze nationale overheid: "Aan de ene kant verliezen ze hun wetgevende primaat aan Europa, tot hun grote ongenoegen. En in termen van begrippen wat er aan de hand is in de maatschappij zijn ze al lang ingehaald door sommige politici op lokaal of regionaal niveau. Dus de vraag is relevant: waar gaan ze nog over?"

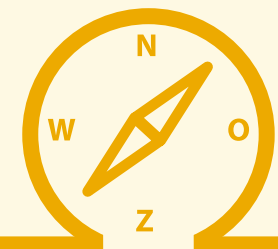
We kunnen de blinde vlek exploreren als we bereid zijn te aanvaarden dat de werking van emoties en van het onderbewuste ook van toepassing zijn op de politiek. We kunnen in de politiek dan ook alle klassieke psychologische afweermechanismen waarnemen: ontkenning, fantasie, idealisering, rationalisatie en projectie. Men zou kunnen stellen dat deze verschijnselen onderdeel zijn van het politieke vakmanschap. Maar dit gaat veel verder. Het effect is dat de politiek niet langer de container is van publieke angst, maar de spiegel ervan, en soms de versterker.

Het huidige politieke systeem loopt op zijn einde, het is in zijn eigen werkwijze, zijn eigen perspectief vastgelopen. En het politieke primaat brengt met zich mee, dat de politiek de hele wereld beschouwd, maar niet zichzelf. Die politiek zoekt uiteindelijk geen wezenlijke reflectie op de eigen pijnlijke dilemma's die horen bij deze tijd, maar trekt zich onzeker en

 "Maar de wereld van Het Dorp van Wim Sonneveld is al lang voorbij. Dit controleverlies schokt overheden."

op de tast terug binnen het afbrokkelende bastion van het politieke primaat.

Zaterdag 13 september, in de Volkskrant: *Topambtenaren opereren steeds politiker. Ministers eisen dit van hen omdat zij moeten overleven in een steeds hectischer politiek klimaat. Daardoor ontwikkelt de topambtenaar zich tot schaduw-politicus, die bewindspersonen alleen nog van haalbare voorstellen voorziet. Zijn rol als onafhankelijke, neutrale adviseur komt daardoor in het gedrang.*



Eelco Koolhaas

Oprichter van het Ministerie van Verhalen en Bestuurscinema.nl

Denken en werken als een filmmaker

Taal is vaak de drager van verkeerde beelden. Het titelwoord ambtelijk vakmanschap is aan het einde van haar levenscyclus. Ditmaal niet zozeer vanwege de sekse 'bias' die erin besloten ligt. Vooral het woord 'vak' geeft moeizame associaties. Kennelijk voor de 'civil servant' van de toekomst is dat het werk de vakjes ver voorbij gaat. Het beroep is en wordt heerlijk eclecticisch. De publieke dienaar 3.0 tapt uit vele vaatjes, om te leveren wat verwacht en verlangd wordt.

Het onpersoonlijke als anomalie

Goedbedoelde en doordachte denkbeelden worden soms een anomalie, die gewenste innovatie in de weg staat. Dit geldt bij uitstek voor de helaas nog steeds invloedrijke bureau-

cratietheorie van Max Weber. Met name twee pijlers pakken in de ambtelijke beroepspraktijk ongelukkig uit. De eis van schriftelijke communicatie en vooral de norm van het onpersoonlijke. Indertijd goed om nepotisme en 'inefficiency' te bestrijden, maar nu is het effect averechts. Natuurlijk; regeltjes toepassen moet neutraal. Voor het werk van een bestuursapparaat vol bevlogen mensen ligt dit anders.

Besturen met beelden

Even een stap terug. De tieners en twintigers van nu gaan al korte filmpjes kijkend door het leven. Het laat zich raden dat dit de beroepspraktijk beïnvloedt. De 'civil servant' van straks bestuurt met beelden.

De tijd dat een ambtenaar dagelijks aan zijn beleidsproefschrift werkt, afgeleid door (interne) vergaderingen, is echt voorbij.

De belangrijkste beslissingen aan de raad, staten of parlement worden voorbereid met een film. Het fenomeen nota wordt vervangen door frequente, interpersoonlijke zoektochten die uitmonden in (wat lijkt op) een documentaire. Beleid maken en realiseren wordt de queeste najagen.

Schrijven? Monteren!

Beeldvorming wordt figuurlijk en letterlijk een publieke kerntaak. Een 'civil servant' gaat denken en werken als een filmmaker. Kunnen monteren wordt belangrijker dan kunnen schrijven. Oeroude narratieve wetten, zo behendig toegepast in Hollywood, worden leidraad voor het werk van beleidsprofessionals. Voor elk beleidsprogramma geldt; wat verdient een 'shot' en waar komt de 'close-up'?

Het met regelmaat lanceren van abstracte gemeenplaatsen in de beleidsarena is nodig, nuttig maar lang niet voldoende. Het wordt veel meer dan nu 'part of the job' om elk intellectueel concept ook zelf met verhalen en (voor)beelden tot leven te wekken.

Een praktisch gevolg? De werkplek van de ambtelijke professional 3.0 is vooral een expositieruimte. Die dagelijks vele bezoekers trekken.

Beleidswensen worden verbeeld in aantrekkelijk opgezette exposities met veel ruimte voor organisaties en individuele burgers die weer eigen beelden meebrengen en daarmee zorgen voor een volwassen 'discourse'.

De sensitieve ambtenaar

Het oog voor gevoel van de filmmaker leidt ertoe dat de dienaar van de toekomst bijzonder sensitief is. Politiek sensitief. Omgevingssensitief. Collega sensitief. De kwaliteit van het publieke werk krijgt daardoor positieve impulsen.

Een voorbeeld. Publieke dienaren van de toekomst hebben als vanzelfsprekend oog voor uitvoerende collega's die gevaarlijk of geestdodend werk doen. Zij beschouwen hen als helden met passende oprechte waardering. Een ander voorbeeld: Iedere publieke professional die afscheid neemt wordt uitgeluid met een loopbaanfilm.



“Het fenomeen nota wordt vervangen door frequente, interpersoonlijke zoektochten die uitmonden in (wat lijkt op) een documentaire.”

Ellen Grooteman

Programmamanager intercollegiale professionalisering bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)

Wat me het meeste raakte in het essay is opgave 15: ‘interactief besturen in de netwerksamenleving’ en met name de zinsneden ‘De overheid staat niet meer per se aan het roer. Het primaat van de politiek is vervangen door het primaat van het vraagstuk’, schetsen een herkenbare discrepantie tussen de open, naar buiten gerichte, pragmatische en co-creërende ambtelijke dienst en de regulerende, controlerende overheid, gericht op risicobeheersing.

Binnen de bestuurskunde is het duidelijk: de eerste heeft de toekomst. Maar in de praktijk zijn we daar bij de overheid nog lang niet. Ik zie dagelijks de kloof tussen ambtenaren die al heel wat jaren bezig zijn in de nieuwe richting en elkaar vinden in bloeiende netwerken met

innovatieve ideeën die óók nog eens antwoorden geven op de bezuinigingsopgave. En aan de andere kant managers die nog zijn opgevoed in de periode van het New Public Management en rekenschap moeten afleggen in een gesloten systeem en (daarom?) de innovatieve signalen niet (kunnen) herkennen, of negeren en wegbezuinigen. Onder druk van de bezuinigingen wordt soms krampachtig vastgehouden aan oude waarden, ten koste van de noodzakelijke vernieuwingen.

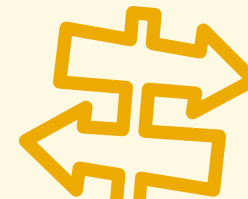
Waarom raakt me dat? Omdat ik bang ben dat nu het kind met het badwater (en het belastinggeld) wordt weggegooid en er binnenkort nieuwe dure structuren (programma’s, projecten) worden opgestart die binnen de bureaucratie kaders moeten realiseren wat nu al groeit en bloeit en alleen professionele ruimte en vertrouwen nodig heeft. Dat is wat ik in de praktijk nog te vaak zie gebeuren.

Een concreet voorbeeld: in 2012 is een rijksredepilot ‘collegiaal kennis delen’ gestart, omdat op basis van een analyse vanuit het overheidsnetwerk leren en ontwikkelen, werd geconstateerd dat de intern aanwezige kennis veel beter benut kan worden. Vanuit bezuinigingsoogpunt een schot voor open doel.

In eigen netwerken is toen simpelweg de vraag uitgezet ‘ben jij of ken jij een collega die zijn of haar kennis wil overdragen?’. Binnen de kortste keren ontstond een netwerk van collega-trainers die in maximaal een dagdeel eerst rijksbreed maar al snel overheidsbreed, aan groepjes collega’s hun expertise overdroeg. Over de stappen van het wetgevingsproces tot het als ambtenaar omgaan met sociale media en bijna alles wat daar tussen zit.

Allemaal medewerkers die hun professionele ruimte pakten en hun werktijd en soms ook hun vrije tijd benutten om collega’s bij te praten op hun expertise, puur vanuit hun hart voor het ambtelijk vakmanschap.

Er ontstonden bovendien mooie neveneffecten: medewerkers uit diverse overheidslagen die vragen uit hun dagelijkse praktijk aan elkaar voorlegden en met elkaar gingen meedenken. Het bleek een hele laagdrempelige manier om te ontkokeren, flexibiliteit te bevorderen en de gigantische hoeveelheid kennis die binnen de overheid aanwezig is beter te benutten. En niet



direct kennis van buiten in te kopen, als dat (nog) niet nodig is.

De pilot bleek een doorslaand succes. Van een klein groepje in Den Haag aan het begin was een jaar later van Groningen tot diep in Limburg collegiaal leren op de rails gezet op basis van een eenvoudig en goedkoop concept. Desondanks bleek continuering en borging problematisch. Dit illustreert mijn inziens een botsing tussen de ambtelijke leefwereld en de ambtelijke systeemwereld, waardoor kansrijke initiatieven om oneigenlijke redenen een stille dood sterven.

Lieke Vollenbroek

Senior beleidsmedewerker bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie en Voorzitter Piazza Jong Rijk

Ik ben gevraagd of ik een reactie wil schrijven op het essay van Paul 't Hart over ambtelijk vakmanschap 3.0 omdat ik een jonge ambtenaar ben. En omdat ik voorzitter ben van Piazza Jong Rijk, de koepel van jongverenigingen van de Rijks-overheid.

Piazza Jong Rijk faciliteert en organiseert interdepartementale inhoudelijke en sociale activiteiten voor alle jonge ambtenaren die bij de Rijks-

overheid werken en meer uit hun werk willen halen. Piazza vertegenwoordigt niet dé jonge ambtenaar bij het Rijk, als die al bestaat. Ik schrijf deze reactie daarom op persoonlijke titel, waarbij ik mij uiteraard wel laat inspireren door mijn ervaringen bij Piazza.

Paul 't Hart beschrijft in zijn essay de gouden tien kenmerken van de ambtelijke organisatie van de toekomst. Ook benoemt hij acht onderscheidende kwaliteiten die van de ambtenaren van de toekomst verwacht mogen worden. In deze reactie verwoord ik mijn observaties over het verschil in werken tussen jonge en oudere ambtenaren en waarom dat generatiemanagement vergt, een aspect dat ik onderbelicht vind in de zoektocht naar ambtelijk vakmanschap. Ik vertel eerst over mijn eigen ervaringen in mijn huidige werk, daarna focus ik me op mijn jonge-ambtenaren-zijn.

Ik herken veel in de trends en uitdagingen die Paul 't Hart in zijn essay schetst. Ook ik ervaar enerzijds de tijdsdruk, de media-aandacht (of soms hype) voor bepaalde onderwerpen, de hoeveelheid werk die in de voorbereiding van een (spoed)debat gaat zitten en de gevolgen van politieke compromissen die gesloten wor-

den. Anderzijds voel ik me vanuit mijn professionaliteit verplicht om gedegen beleid te maken dat echte problemen oplost, een aantal jaren meegaat en dus toekomstbestendig is. Het laatste vergt kunnen vooruitdenken, onderzoek doen, draagvlak creëren en kritisch zijn. Dat kost tijd. Tijd die je vaak niet hebt, want het moet snel. De politieke weerbaarheid staat soms haaks op het maken van gedegen en toekomstbestendig beleid en het aanpakken van ingewikkelde maatschappelijke opgaven.

Hoe opereer je als ambtenaar tussen die twee uitersten?

Voor mij is de sleutel: je tijd slim indelen. Ik heb na mijn afstuderen bewust voor het werken bij de overheid gekozen. Niet omdat ik uitzag naar stroperigheid, hiërarchie of een typische negen-tot-vijf baan, maar omdat ik maatschappelijk relevant werk wil doen. Iets waar ons land wat aan heeft en omdat ik geïnteresseerd ben in het politieke proces. Van dynamiek en hectic krijg ik energie en de onvoorspelbaarheid in het werk maakt voor mij mijn baan juist leuk. Kortom: in de overheid 3.0 vind ik de uitdaging die ik zoek (ik vraag me overigens wel af of ik in de overheid 1.0 op mijn plek had gezeten). Mijn opvatting is dat als je slim met je tijd omgaat, je heel productief kunt werken. Een bekend en eeuwenoud adagium is: regeren is vooruitzien (gouverner c'est prévoir). Zo houdt je tijd over voor beleidsvraagstukken die langer duren om ze op te lossen (en zelfs tijd om naast je werk

 “Desondanks bleek continuering en borging problematisch. Dit illustreert mijn inziens een botsing tussen de ambtelijke leefwereld en de ambtelijke systeemwereld, waardoor kansrijke initiatieven om oneigenlijke redenen een stille dood sterven.”





“Om het beste uit je organisatie te halen en je team of afdeling optimaal te laten presteren, is het volgens mij belangrijk dat overheidsmanagers leeftijdsbewust managen.”

andere leuke dingen te doen zoals het voorzitterschap van Piazza Jong Rijk).

Ik gaf aan dat ik gevraagd ben om deze reactie te schrijven omdat ik een jonge ambtenaar ben. Dat leidt bij mij tot de vraag of er verschil is tussen hoe de jonge ambtenaar in de overheid 3.0 opereert en de niet-meer-zo jonge ambtenaar? Als ik naar collega's om mij heen kijk en op basis van wat ik hoor binnen mijn Piazza-netwerk, hebben alle ambtenaren, jong en oud, hart voor de publieke zaak (anders hadden ze niet bij de overheid gewerkt). Ook heb ik nog nooit iemand gehoord, jong of oud, die stroperigheid of bureaucratie fijn vindt. Maar er zijn een paar dingen die mij opvallen. Het eerste is dat jonge ambtenaren een minder strikte scheiding lijken te maken tussen werk en privé. Flexibel werken (zowel plaatsafhankelijk als tijdsonafhankelijk) lijken jonge ambtenaren niet te hoeven leren en een stimulans om 'het nieuwe werken' te omarmen hebben (de meeste) jonge ambtenaren niet nodig. Het tweede is dat jonge ambtenaren meer dan de generaties erboven behoefte lijken

te hebben aan versnelling, feedback, vrijheid en verantwoordelijkheid. Tot slot heb ik de indruk dat onder jonge ambtenaren vaker gesproken wordt over de beperkte loopbaan- en door-groeimogelijkheden binnen de Rijksoverheid. Dat is overigens niet zozeer een verschil in generatie, want voor alle ambtenaren geldt dat de formaties krimpen, we langer moeten doorwerken en er nauwelijks vacatures zijn.

Ik wil met de zaken die ik hierboven noem niet het bestaan van een generatieconflict beargumenteren. Wel pleit ik voor generatiemanagement binnen de Rijksoverheid.

Jonge ambtenaren hebben een andere manier van werken en hebben andere behoeften dan oudere collega's. Om het beste uit je organisatie te halen en je team of afdeling optimaal te laten presteren, is het volgens mij belangrijk dat overheidsmanagers leeftijdsbewust managen. Op die manier blijven alle ambtenaren, jong en oud, het meest productief. Generaties kunnen bovendien van elkaar leren. Oudere amb-

tenaren die het bijvoorbeeld moeilijk vinden om te leren werken met een digitaal systeem om nota's 'de lijn in te doen' (zoals dat in ambtenarenjargon heet), kunnen leren van jonge ambtenaren die daar geen moeite mee hebben. Omgekeerd kunnen oudere ambtenaren de inhoudelijke kennis die zij hebben overdragen aan de jongere garde, om te voorkomen dat deze verloren gaat en door pensionering veroudert. De ambtelijke organisatie van de toekomst bestaat daarom voor mij uit een mix van 'jong en oud', waarbij de overheidsmanager de verschillende generaties in staat stelt zo goed mogelijk de publieke zaak te dienen.

Maarten Schurink

Gemeentesecretaris gemeente Utrecht


En.....Actie!

Een slechte generale belooft een goede première. Waarom? Omdat het ruimte geeft om te leren van je fouten. Omdat de uitvoering niet altijd zo uitpakt als het script voorschreef. Omdat het publiek de dynamiek op het toneel beïnvloedt. Ondanks dat er ook aan die generale al een leerproces vooraf is gegaan. Immers: oefening baart kunst.

Het start met een idee, een verhaal dat verteld moet worden, een boodschap om over te brengen. Dat is de start van een proces; van uitwerking, het schrijven van een script, het verbinden van de verhaallijnen, het selecteren van de juiste spelers, het oefenen van de voorstelling, try-outs, bijschaven, aanpassen, nog meer oefenen. En uiteindelijk is er dan die première. Waar de spelers het zelf moeten doen. Dat betekent vaak improviseren



-als er fouten worden gemaakt. Het publiek is ook telkens een andere, wat vraagt om de flexibiliteit om mee te bewegen met de dynamiek van de avond. En de rol van de regisseur? Hij is nooit de ster van de avond. Maar evenzo belangrijk. Hij faciliteert de spelers, biedt hen houvast, daagt uit, prikkelt en stuurt, met het eindresultaat voor ogen. Maar veel belangrijker nog: de regisseur biedt de spelers vooral voldoende vrijheid om hun kwaliteiten optimaal in te zetten ten behoeve van de voorstelling. Waarin het resultaat uiteindelijk altijd meer moet zijn dan de afzonderlijke kwaliteiten. Zie hier de vele parallellen tussen het theater en ambtelijk vakmanschap. En even zoveel verschillen, maar die laat ik hier met rust. Het toneel van de ambtenaar



“Wat daarvoor nodig is, is vertrouwen en steun, goede afspraken en ruimte.”

van nu is natuurlijk een andere. De vraagstukken zijn vele malen complexer. Het publiek is niet georganiseerd maar met elkaar verbonden in netwerken waarin de verbindingen tussen vraagstukken en mensen talrijk zijn. En waarbij tegelijk de onderlinge verhoudingen tussen speler en publiek voor een groot deel bepaald worden door het feit dat de overheid voor vele diensten de enige aanbieder is. Toch zie ik twee aspecten in de vergelijking met het theater waarvan we als ambtenaren (meer) kunnen leren. Namelijk dat op beide tonelen ieder verantwoordelijk is voor de rol die hij speelt. En dat de totstandkoming van het resultaat beter en het lerend vermogen van de organisatie groter wordt door vooral te oefenen, door te doen.

Het verschil tussen ‘praten over’ en ‘doen’ is groot. Succes is grotendeels afhankelijk van welk pad je daarin bewandelt. We zijn nog altijd te veel geneigd alleen op basis van risicomanagement te sturen. Dit is een direct gevolg van de politieke werkelijkheid waarin we werken en waarbij bestuurders verantwoordelijk worden gehouden voor het resultaat. Niet alleen door

de controlerende organen, maar ook en in toenemende mate door de (sociale) media. Terecht dus, en daarom ook nuttig. Maar het leidt soms ook tot een trage voorstelling en rijmt niet met de snelheid van de ontwikkelingen om ons heen. Of het leidt tot een interne focus op rollen en verantwoordelijkheden waarbij het resultaat op de achtergrond dreigt te raken. Tegelijk bestaat het risico dat het maatschappelijk rendement vermindert, omdat je kansen mist. Het is toch opmerkelijk hoeveel aandacht er is voor risicomanagement, waar kansenmanagement eigenlijk eenzelfde podium verdient. Want het grootste risico is misschien wel gelegen in de kansen die we niet pakken. Ik pleit daarom voor een meer innovatief klimaat dat niet alleen ruimte biedt voor innovatieve ideeën, maar vooral om te gaan ‘doen’, te ervaren en daarvan te leren. Door te starten met het werk zonder dat vooraf helemaal duidelijk is welk pad bewandeld moet worden. Door ruimte te bieden voor kansrijke ideeën waarvan de uitkomst niet altijd zeker is. En gaandeweg aan de knoppen te draaien en (bij) te sturen op richting en resultaat. Dit kan mooie kansen bieden.

Wat daarvoor nodig is, is vertrouwen en steun, goede afspraken en ruimte. Afspraken zijn nodig om de juiste randvoorwaarden te creëren én de kaders te stellen waarmee de ruimte voor improvisatie zichtbaar wordt. Vertrouwen in de professionals, die vaak zelf met de beste ideeën komen. Zij staan niet

alleen op het toneel, maar weten hoe het is om in het publiek te zitten. Ze moeten hun goede ideeën natuurlijk wel kwijt kunnen en de ruimte krijgen om ermee aan de slag te gaan. En tegelijk hebben deze professionals steun nodig als het gewenste resultaat niet haalbaar blijkt. Maak hen mede verantwoordelijk, of liever nog: mede-eigenaar van het spel en ze dragen de voorstelling. Laat hen op basis van eigen waarnemingen conclusies trekken en invulling geven aan de implicaties ervan. Je zult verrast zijn over het spel dat ontstaat. De interactie met het publiek, die daarin onontbeerlijk is, wordt meer vanzelfsprekend opgepakt als wezenlijk onderdeel van het proces. Ook op het eigen (interne) toneel mist deze richting zijn uitwerking niet. Mijn ervaring is dat de energie die vrijkomt door ruimte te geven aan het uitwerken van ideeën van grote waarde is voor de kwaliteit van de reguliere werkzaamheden. De betrokkenheid van medewerkers bij hun werk neemt toe, evenals de eigen verantwoordelijkheid. Het lerend vermogen van de organisatie wordt vergroot, net als de samenwerking binnen de organisatie en de blik naar buiten. De opgave voor leiderschap is daarmee het sturen op kaders enerzijds en



“Stel kaders en biedt ruimte. En sta in voor beide.”

het vergroten van het zelfbewustzijn van de medewerkers anderzijds. Wat resulteert in medewerkers die doen, in plaats van vragen of ze 'mogen'. En wat resulteert in meer eigen initiatief, waar de snelheid van de ontwikkelingen niet altijd ruimte laat voor continue afstemming en instemming. Maar misschien nog wel het belangrijkste: het resulteert in medewerkers die groeien van de waardering en meer plezier hebben in hun werk. Wie wil er nu niet zijn eigen applaus in ontvangst nemen?

Nu is de werkelijkheid vaak weerbarstiger dan de voorstelling hierboven. Natuurlijk is iedereen het er mee eens dat er ruimte moet zijn voor fouten, mits we hier van leren. Tegelijk vervallen we vaak direct in bestaande mechanismen van de afrekencultuur, niet zelden aangewakkerd door de druk van de media. De uitdaging van de leider is dan ook gelegen in het managen van deze paradox tussen het bieden van ruimte om de organisatie te laten leren en excelleren in een werkelijkheid die neigt naar het uitvergrooten van incidenten en een afrekencultuur. Dus is het nodig daarin stelling te nemen. Dat geldt in gelijke mate voor bestuurlijk en ambtelijk leiders. En dat is ook precies waarin 'leiderschap' zich onderscheidt. Stel kaders en biedt ruimte. En sta in voor beide.

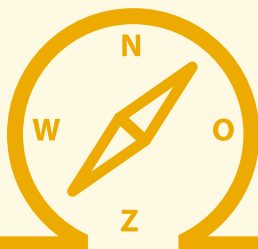
Genoeg hierover. Je weet immers pas aan het einde van het toneelstuk of de eerste acte goed was. Tijd voor actie dus. Licht uit, spots aan.

Marijke Verstappen

Gemeentesecretaris gemeente Wageningen

Iemand zin in een spelletje Twister?!

Wie kent het nog? Het spel Twister. Een grote, witte plastic lap op de grond met ronde cirkels in blauw, geel, rood en groen. En een spelleider die er –aan de hand van een draaischijf– een genoeg in schept om de deelnemers conflicterende opdrachten te geven: linkervoet op geel, rechterhand op blauw. Tja, en dan komt het gevreesde moment. Je rechervoet moet over een andere speler heen, om op groen te belanden. Die ander, die met gekruiste armen en benen al 5 minuten staat te wankelen. Resultaat? Rode koppen, parelende zweetdruppels.



“Het is alsof de spelleider ‘linkervoet naar rood’ roept om halverwege te switchen naar ‘o nee, doe toch maar groen’.”

pels, trillende ledematen en de voortdurende vraag bij spelers en kijkers hoelang iedereen het volhoudt om zich in alle bochten te wringen en toch niet om te vallen.

Dat spel, daar moest ik aan denken terwijl ik –overigens geboeid– het essay las.

Paul 't Hart beschrijft dat als de spanning tussen loyaliteit aan het klassieke primaat van de politiek en het op basis van gelijkwaardigheid interacteren met een actieve samenleving. We moeten beide logica's tegelijkertijd accommoderen. De voeten op zowel blauw als rood, op zowel voorspelbaar als out-of-the-box, op zowel feitenpolitiek als emotiepolitiek.

Ambtenaren die goed getraind zijn in het voorspelbaar, integer, betrouwbaar uitvoeren van de beleidsregels die de raad heeft vastgesteld, moeten tegelijkertijd soepel en flexibel in de

'Ja mits-stand' gaan en zoeken hoe zaken toch mogelijk te maken. Naast voorspelbaar, integer, betrouwbaar, discreet, prudent en alwetend (wat fijn dat we dat allemaal ook zijn ;-)), moeten we ook responsiever, slagvaardiger, meer open, naar buiten gericht en pragmatischer zijn. Rood, groen, geel, blauw, het hele kleurenpalet moeten we kunnen bestrijken.

Ja, de dagelijkse realiteit is inderdaad dat er twee verschillende bestuurspraktijken bestaan, de sturende c.q. regisserende overheid naast de participerende overheid. Of, beter gezegd, een-tje is zich nog aan het vormen, namelijk die van de participerende overheid. Dat er iets nieuws aan het ontstaan is, voelt het gros van ambtenaren en bestuurders (laten we die laatste vooral niet vergeten) wel op de klompen aan. Maar de beelden die iedereen daarvan heeft binnen de eigen gemeente of provincie, die zijn minder eenduidig dan de contouren die Paul 't Hart schetst. Ofwel, het einddoel en de spelregels zijn nog diffuus. Het is alsof de spelleider “linkervoet naar rood” roept om halverwege te switchen naar “o nee, doe toch maar groen”. Of “nee joh, ik bedoel dat andere rood”. De deelnemer met het zweet op het voorhoofd en de trillende ledematen maakt het op een geven moment niet meer uit wat gevraagd wordt, als het maar duidelijk is. Deze worsteling zie ik bijna dagelijks bij beleidsmedewerkers, vergunningverleners, wijkmanagers, wethouders, burgers et cetera.

Paul 't Hart vraagt zich af of het vol te houden is, dat werken in twee ontwikkelingslijnen. Tijdens die momenten wanneer ik de neiging voel om 'nee' te antwoorden, denk ik aan de chaostheorie en de tekening van de S-en. Dit is me ooit aangereikt tijdens een managementtraining. Kortgezegd: net voor het oude systeem op zijn einde loopt, ontstaan de eerste kiemen van de nieuwe al. Twee systemen dus die een tijdlang tegelijkertijd bestaan, waarbij nog niet duidelijk is hoe het nieuwe zich gaat vormen en wat het gaat brengen. De kunst voor de leiders van dat moment is om dat in te zien, te begrijpen en vanuit dat besef te handelen. Om mensen te ondersteunen bij het zoeken van hun weg in onduidelijkheid, onzekerheid en conflicterende opgaven. Een soort Twister-coach eigenlijk....

En wat daar allemaal bij komt kijken, dat lijkt me een mooie volgende stap in De Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager.

Philippe Raets

Gemeentesecretaris gemeente Rotterdam

In de organisatie waaraan ik leiding geef, de gemeente Rotterdam, heb ik wel eens de stelling geponeerd dat het moeilijker is om tien dak- en thuislozen van straat te halen dan in China een miljoen ijsjes te verkopen. Werken voor de overheid is complexer dan werken voor een bedrijf. Natuurlijk wil ik mensen in het bedrijfsleven niet tekort doen. Ik weet van de complexe bedrijfsprocessen en ik ken de druk van marktbewegingen en aandeelhouders. Wat ik met mijn stelling bedoel is dat alles wat mensen en bedrijven zelf kunnen doen, zij ook daadwerkelijk zelf doen. Ze hebben de overheid daar niet voor nodig. De overheid is de instantie die zich bezighoudt met het 'residu' aan lastige vraagstukken.

Ambtenaren moeten goed doordenken hoe ze een enor-

me diversiteit aan mensen bedienen en welke bijdrage zij leveren om, vaak moeilijke vraagstukken dichterbij een oplossing te brengen. Rotterdammers doen veel zelf. Daarom trekken ambtenaren samen met hen op om de stad beter, aantrekkelijker te maken. Die samenwerking is mooi, maar maakt het werk van ambtenaren ook complexer.

Kwaliteiten

Het is goed dat de Stichting IKPOB, de Vereniging voor Overheidsmanagement (VOM) en de Vereniging voor Gemeentesecretarissen (VGS) een zoektocht naar het ambtelijk handwerk zijn gestart, met als leidende vraag wat de onderscheidende kwaliteiten zijn van ambtenaren anno nu en de nabije toekomst. En vervolgens: hoe kunnen ambtenaren deze kwaliteiten verwerven en verankeren? Paul 't Hart heeft een aftrap gedaan, waarin hij terecht stelt dat ambtenaren voorbereid moeten zijn op het werken in een complexe en veranderlijke samenleving. De ambtenaar moet verbinden, het speelveld en de spelers kennen en de verschillende belangen scherp in het vizier hebben. Dat alles in combinatie met kennis over beleid en regelgeving, een transparante werkwijze en het aanspreekbaar zijn op het behalen van resultaat.



“Engagement gaat iets verder dan betrokkenheid.”



Waarde toevoegen

In de huidige netwerksamenleving draait het om wat je als ambtenaar toevoegt aan de stad, en niet om wat je bevoegdheden zijn. Waarde toevoegen vormt de kern van de werkwijze als Rotterdamse ambtenaar. De Rotterdammer zelf staat voorop, met zijn ideeën, kansen, mogelijkheden en ook met zijn vragen en moeilijkheden. We willen de Rotterdammers helpen hun stad aantrekkelijker maken. Dat is niet iets dat de overheid alleen kan doen. Ik verwacht van de medewerkers dat ze slimme coalities vormen, dat ze zorgen voor goede verbindingen met de wijken en dat ze een efficiënte dienstverlening aan de Rotterdammers realiseren. In Rotterdam hebben we onze manier van werken geformaliseerd in het programma Rotterdammergericht Werken. Het was de gemeenteraad die daartoe in december 2012 het initiatief nam tijdens het debat over het nieuwe bestuursmodel.

Consult, involve, empowerment

Een belangrijke kwaliteit die nodig is, is het van buiten naar binnen kunnen kijken. Rotterdamse collega's moeten zich kunnen verplaatsen in de inwoners. Het betekent: de stad in zijn finesses kennen en maatwerk leveren met gevoel voor wat kan, past en moet in een specifieke situatie. Ze moeten op korte termijn zaken realiseren die passen bij de gewenste ontwikkeling van de stad op de langere termijn. Hij of zij moet zich willen

committeren aan het boeken van vooruitgang in de aanpak van maatschappelijke opgaven. De ambtenaar van de toekomst wil zich laten aanspreken op de vraag of die vooruitgang daadwerkelijk is gerealiseerd. In het essay van 't Hart lees ik dat hij als het ware de ramen van de overheid naar de buitenwereld wagenwijd openzet. Het kan ook niet anders, we leven inderdaad in de 'age of consult, involve and empower', zoals hij opmerkt. 'Consult', 'involve' en 'empowerment' zijn precies de dingen die we onze medewerkers vragen. Het gaat om betrokkenheid bij de stad, en meer nog, om engagement van onze ambtenaren. Wat de betrokkenheid bij de stad betreft, zit het in Rotterdam wel goed. Onze medewerkers hebben een soort ingehouden, nuchtere trots op 'hun' stad.

Engagement gaat verder

Engagement gaat iets verder dan betrokkenheid. Niet voor niets had 'zich engageren' vroeger ook de betekenis van 'zich verlossen'. De verbinding die ik van onze ambtenaren vraag, is



“Een belangrijke kwaliteit die nodig is, is het van buiten naar binnen kunnen kijken.”

niet vrijblijvend, maar scheidt – overigens wederzijds – verplichtingen, net als bij een verlovingsring. De verbinding met de stad is een heilig moeten; alleen door echte verbinding kunnen we samen met de Rotterdammers betekenisvolle stappen zetten. Grote woorden? Wellicht, maar het zit soms in kleine dingen als het bieden van faciliteiten aan een boekenuitleen die door buurtbewoners werd opgezet toen het wijkfiliaal van de bibliotheek moest sluiten. Het zat ook in het aanjagen van een initiatief met diverse partners om de omgeving rond een oude stadshaven nieuwe impulsen te geven.

Engagement van ambtenaren is ook spannend. Het primaat van het gemeentelijk overheidsbestel ligt immers bij de gemeenteraad en bij het college. Dat is vanzelfsprekend, maar tegelijk wordt het werk van de geëngageerde ambtenaar wel ingewikkelder. We moeten op

zoek naar hoe het gevraagde engagement van onze medewerkers zich verhoudt tot het 'eerste adviseur-zijn van onze bestuurders', zoals 't Hart verwoordt in opgave 9. Dat is een zoektocht die in alle openheid gemaakt dient te worden.

Transparantie en verantwoording

't Hart gaat in zijn essay ook in op het leren omgaan met transparantie en verantwoording. De gevraagde betrokkenheid en verbondenheid van overheidsmedewerkers, en hun inzet om de inwoners te 'empoweren' maakt de noodzaak van transparantie en verantwoording groter. Naar de bestuurder moet de ambtenaar duidelijk kunnen uitleggen hoe, waarom en met wie is samengewerkt om tot resultaat te komen. En naar de Rotterdammers moet hij goed kunnen uitleggen hoe hij zijn positie ten opzichte van de bestuurder invult. Rotterdammer, bestuurder én de ambtenaar zelf vormen immers samen het speelveld. En binnen dit speelveld komen we tot de beste resultaten als alle drie de spelers goed samenwerken. Een heldere transparantie en verantwoording over en weer scheidt daartoe het noodzakelijke vertrouwen.

Dat alles is complexer dan het wellicht lijkt. Complexer dan in het bedrijfsleven, zoals de stelling in het begin van deze reactie luidt? Ik laat het oordeel graag aan de lezer over. Wat telt is dat we het werk van onze overheidsmedewerkers op juiste waarde schatten, en daaraan de nodige consequenties verbinden. Ik kijk daarom uit naar de resultaten van het onderzoek naar het 'ambtelijke handwerk'.

“De verbinding met de stad is een heilig moeten; alleen door echte verbinding kunnen we samen met de Rotterdammers betekenisvolle stappen zetten.”

Simone Roos

Directeur-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk

Samen werk maken van leiderschap en vakmanschap

Het fraaie essay van Paul 't Hart heeft veel herkenning opgeroepen, ook bij mij. Goed, het heeft misschien niet in de eerste plaats de rijksambtenaar als onderwerp. De meeste gesprekken en observaties die de basis van het essay vormen, vonden immers plaats bij gemeenten. Ook wordt me bij het lezen niet helemaal duidelijk of het in de eerste plaats om overheidsmanagers gaat (de ondertitel suggereert dat natuurlijk), of dat het om alle ambtenaren gaat. En nu ik toch bezig ben: gaat het essay eigenlijk in gelijke mate over de klassieke drie taken van de overheid: beleid, uitvoering

“De overheid wordt steeds kleiner, maar dat geldt niet bepaald voor de verwachtingen die aan het ambtelijk apparaat worden gesteld.”

en toezicht? Dat is niet helemaal duidelijk, maar misschien ook niet zo erg. Niet voor alle ambtenaren zal het essay herkenbaar en inspirerend zijn: daarvoor zijn het er simpelweg te veel en is de groep te divers. Maar dat is gelijk de grote verdienste van dit essay: het beschrijft wat ambtenaren, op welke plek en in welke functie ze ook werken, met elkaar delen. 't Hart heeft in zijn eigen woorden "gezocht naar de 'grote lijn' aan ontwikkelingen in samenleving, politiek en bestuur die het decor, de agenda en de formele en informele spelregels van de Nederlandse ambtenarij als geheel bepalen." Een ware tour de force.

Het essay beschrijft het van kleur verschietende landschap waarin de ambtenaar tegenwoordig zijn werk moet doen. De ondervraagde ambtenaren vinden de opkomst van de netwerksamenleving de belangrijkste trend, een

ontwikkeling die vaker wordt genoemd dan de omvang en snelheid van informatiestromen, het zelforganiserend vermogen van burgers en de toegenomen oriëntatie op incidenten en de korte termijn (de nummers twee, drie en vier). Deze trends klinken nog wat algemeen, maar ook hier overheerst de herkenning: het werk van veel ambtenaren verandert mee met de veranderingen in de samenleving. Dat is altijd zo geweest, net zoals er altijd discussie is geweest over de positie en het vak van de ambtenaar. Maar het essay van 't Hart sterkt mij in de overtuiging dat we op een keerpunt staan. De overheid wordt steeds kleiner, maar dat geldt niet bepaald voor de verwachtingen die aan het ambtelijk apparaat worden gesteld. Met minder mensen meer resultaat boeken voor de samenleving, dat vraagt kennis, ambitie





“Samenwerking is de sleutel voor succesvol opereren in de netwerksamenleving.”

en scherpe keuzes. Het is onomstreden dat de overheid ook in de complexe en turbulente netwerksamenleving een belangrijke rol te vervullen heeft, maar hoe brengen we organisaties, mensen en middelen hiervoor in stelling? Vooral door te investeren in ons belangrijkste kapitaal: medewerkers. Meer specifiek: door werk te maken van leiderschap, vakmanschap en samenwerking.

Leiding geven aan de publieke zaak is een bijzondere opgave. Dit geldt zowel voor topmanagers als voor middenmanagers bij het Rijk. De moderne overheidsmanager heeft vanzelfsprekend zijn of haar HR-taken op orde, geeft richting en ruimte, spreekt resultaten af en legt rekenschap af in een volwassen relatie met de medewerker. De meeste departementen gebruiken inmiddels het 5R-analysemodel waarin deze aspecten centraal staan.¹ Maar de moderne overheidsmanager is ook in staat te opereren in een transparante netwerkorganisatie, stimuleert en gaat voor in ambtelijk vakmanschap en boekt resultaten in een sterk in beweging zijnde politiek-bestuurlijke om-

geving. En dat geldt eigenlijk ook voor veel medewerkers. De directeuren P&O van de verschillende departementen en grote uitvoeringsorganisaties van het Rijk gaan daarom in 2015 een impuls geven aan publiek leiderschap en ambtelijk vakmanschap. Op basis van een met de Algemene Bestuursdienst te ontwikkelen visie op leiderschap ontwikkelen we instrumenten voor de ontwikkeling en toerusting van leidinggevendenden bij het Rijk.

Nederland heeft een relatief kleine en goed functionerende rijksdienst, waar hooggekwalificeerde en gemotiveerde ambtenaren een bijdrage leveren aan de publieke zaak.

Op internationale ranglijsten scoort Nederland goed. Maar er zijn ook terreinen waar verbetering mogelijk is, en waar de rijksoverheid kan leren van succesvolle voorbeelden uit het buitenland. De collectieve identiteit van Nederlandse (rijks)ambtenaren is niet sterk ontwikkeld. In Frankrijk en België bijvoorbeeld hebben ambtenaren aanzienlijk meer status en profiel dan in Nederland. Dat ligt niet alleen aan de bijzonder gunstige arbeidsvoorwaarden, maar bijvoorbeeld ook aan de hoogwaardige ambtenarenopleidingen in die landen. Ook in Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Australië is de collectieve identiteit van ambtenaren sterker ontwikkeld dan in Nederland. Laten we zoveel mogelijk van deze voorbeelden proberen op te steken, zodat we ook hier een bijdrage kunnen leveren aan het zelfbewustzijn van ambtenaren, aan de identificatie met collega's bij andere onderdelen van de rijksoverheid en misschien zelfs aan een beter imago van ambtenaren in de buitenwereld. Daarom wil ik investeren in het stimuleren van ambtelijk vakmanschap bij het Rijk. Want het werken als ambtenaar vergt in de meeste gevallen bijzondere kennis en vaardigheden: een wezenlijk ander vakmanschap dan in het bedrijfsleven wordt gevraagd. Dit wordt steeds vaker erkend, door politici, opiniemakers en ambtenaren zelf. En zo zien we momenteel op veel verschillende plekken inspirerende initiatieven ontstaan, die als doel hebben het ambtelijk vakmanschap te versterken. Onze inspanningen moeten zoveel mogelijk aanslui-

ten bij deze initiatieven en best-practices, want hier zit de energie en de kennis om ons verder te brengen.

Dat brengt me op de noodzaak tot samenwerking. Samenwerking is de sleutel voor succesvol opereren in de netwerksamenleving. Niet verbazingwekkend dus dat de respondenten in het onderzoek van 't Hart een samenwerkingsgerichte houding met stip op nummer één zetten in een hele lijst van gewenste toekomstige competenties voor publieke managers. Beleid is steeds minder een exclusieve aangelegenheid van Den Haag, en ook in de uitvoering is meer ruimte voor openheid, samenwerking en constructief overleg met burgers, bedrijfsleven en andere maatschappelijke partijen. Als verantwoordelijke voor de organisatie en bedrijfsvoering van de rijksoverheid is samenwerking ook voor mij het sleutelwoord. We doen dat aan de CAO-tafel, met onze partners in de markt en met de verschillende rijksorganisaties, die (veelal) eensgezind werken aan een betere en efficiëntere bedrijfsvoering. De rijksoverheid moet een plek zijn waar professionaliteit en hart voor de publieke zaak voorop staan, zowel voor leidinggevendenden als voor hun medewerkers. Laten we ons daar samen voor inzetten!

¹ Dit model, dat is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en ervaringen uit de praktijk, biedt managers en medewerkers concrete handvatten om hun samenwerking te analyseren, te bespreken en waar nodig te verbeteren. Voor meer informatie over het 5R-analysemodel zie www.aofondsrijk.nl/filadmin/ao_data/Nieuws/2014/Leiderschap_rijkshuisstijl.pdf.



Wim Verheyen

Afdelingshoofd Vlaamse overheid

Leiderschap op wielen, de Chief Cycling Officer

In de Vlaamse overheid hebben we een prachtig model over leiding geven uitgewerkt. We verwachten dat leidinggevers afwisselend optreden als leider, manager, ondernemer of coach.

Intuïtief voel je al aan wat de inhoud van deze rollen is. De uitgebreide beschrijving van het model en van het HR-beleid dat er mee verbonden is lees je op <http://www.bestuurszaken.be/leiderschap>. En op YouTube kan je een leuk filmpje vinden: <https://>

www.youtube.com/watch?v=TtdW6WPAIdU.

Een schat aan informatie. Ik wil alleen even de speciale band tussen de verschillende rollen beklemtonen. Verschillende situaties vereisen verschillend leiderschap. We hebben situationeel leiderschap in ons DNA verankerd. Bovendien zijn niet alle leidinggevers even sterk in elk van de rollen. Beeld u in hoe een jongleur met de verschillende rollen aan de slag zou gaan. Spelenderwijs verschillende ballen in de lucht houden. Je kan het leren, oefenen, er beter in worden. Soms loopt het een keertje mis. Het mag mislukken. Je raapt de jongleerballen, je moet en wat scherven van je ego op en gaat weer aan de slag. Blijven proberen. Zo leer je jongleren met de rollen van leiderschap.

Koen Marichal van de Antwerp Management School noemt het 'Leadership as the art of constructive struggle'. Ik hou wel van constructive struggle. Het brengt me om drie redenen bij mijn liefde voor de fiets.



“Verschillende situaties vereisen verschillend leiderschap. We hebben situationeel leiderschap in ons DNA verankerd.”

Eén

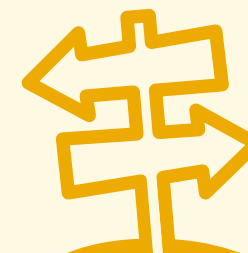
Koppig. Ben ik altijd geweest. Lang gedacht dat dit vervelend is (soms is het dat nog altijd). Een decennium geleden fietste ik lang door IJsland. In regen en wind. Veel wind. Een prachtige ervaring. Omwille van het buitenaardse landschap en de alleenheid. Geen kans om jezelf te verstoppen, ook niet voor jezelf. Ik heb toen geleerd dat de tegenwind een voordeel kan worden. Dat kan ik onmogelijk goed uitleggen. Neem het voorlopig gewoon even aan. Koppigheid wordt pas na een tijd doorzettingsvermogen en verbetering en die helpen om vooruit te geraken als het moeilijk wordt.

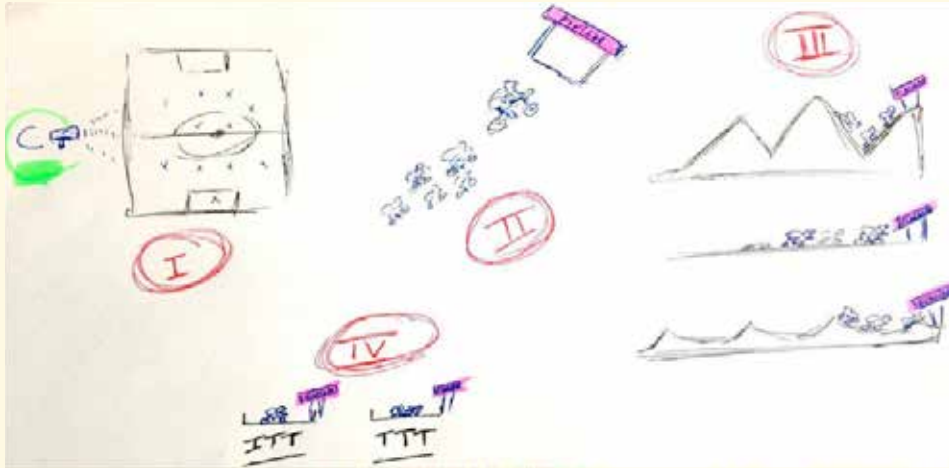
Als leidinggevende word je ook geconfronteerd met tegenwind. Tegenwind van boven, uit je eigen organisatie, van je klanten of collega's, ... Als je niks doet, kom je tot stilstand. Maar je kan er ook voor kiezen om de pedalen nog één keer rond te draaien. En dan nog één keer. En nog een keer ... Als je het goed doet wordt

de tegenwind ook hier doorzettingsvermogen (Opgepast, het omgekeerde kan ook kloppen: wind in de rug kan net zo goed een nadeel worden, maar dat is een ander verhaal). Zoals de toneelverenging, de fanfare of de wielclub om de hoek heet: 'Willen Is Kunnen'. Het oer-Vlaamse beeld van de stuurse, noeste, zwoegende flandrien¹ is het eerste herkenningspunt.

Twee

Van waar komt die verbetering? Omdat je bang bent om niet te voldoen aan verwachtingen van anderen. Perfectionisme uit angst of als bevestigingsdrang? De betere verklaring ligt elders. Ik ben hartstikke lui. Alleen maar verbeteren als het boeiend is, als er goesting en plezier in het spel zijn. Lol op twee wielen, of werkvreugde op de





floer. Het belang van de Chief Happiness Officer zeg maar. Mensen die plezier beleven aan hun job presteren beter. Dat schijnt ondertussen zelfs zo'n beetje evidence based te zijn. De verbondenheid tussen verbeteren en plezier wordt nergens beter uitgedrukt dan in de Italiaanse wielerterm grinta. Waar passie, doorzettingsvermogen en goesting samengaan. Hoe kan je dat bij jezelf en bij je medewerkers aanwakkeren? Samen met anderen zwoegen, en plezier maken. Laat je mensen groeien op basis van wat ze graag doen, van hun talenten. Hoe trek je mensen aan die hierin uitblinken? Hoe bouw je een cultuur die hierop gebaseerd is? Italiaanse grinta is het tweede herkenningspunt.

Drie

Wat voor leidinggevende wil ik zijn? De aandachtige lezer herkent vier, (wel)licht misvormde,

tekeningen. Wat het voor mij zeker niet is, is het eerste plaatje. Voetbal, u had het herkend, is een teamsport. Met een coach (in Engeland noemen ze het een manager), die langs de kant staat en instructies roept. Ik zie mezelf soms staan, langs de zijlijn, instructies roepen, die dan niet altijd goed begrepen worden. En waar je dan als leidinggevende gek van wordt, van zoveel onbegrip, of slecht samenspel.

Nummer twee is de massaspurt. Een heel team werkt zich de ganse dag uit de naad en ziet de kopman-sprinter in de laatste 200 meter de leiding nemen en de klus afmaken. Of niet. Ik ben. Die leidinggevende ben ik ook geweest. Een hele tijd zelfs. In het beste geval is relatie tussen de sprinter-leider en zijn knechten (excuus, wiewlertaal, je zou het in een leidinggevende context nooit durven gebruiken) opperbest. Een goede



“Leidinggeven is een individuele discipline die in teamverband uitgeoefend wordt.”

sprinter-leider bedankt zijn knechten onmiddellijk na de streep (bij winst én bij verlies), neemt de verantwoordelijkheid op voor een slechte dag van zichzelf of van het team, maar durft binnenskamers wel te benoemen wat er fout loopt.

De derde tekening is de interessantste. Je ziet achtereenvolgens een bergrit, een vlakke etappe en een rit over heuveltjes. En wat is nu zo bijzonder? Afhankelijk van het parcours wordt beslist wie de kopman is. De berggeit zal niet de beste kopman zijn op de vlakke, met kasseien geplaveide wegen. Laat hem dan ook niet de kopman zijn. Geef de berggeit alle vertrouwen in de bergen. Ben jij als leidinggevende al ooit bezig geweest met dit idee? Hoe geef je de verantwoordelijkheid over een project weg? Hoe treed je terug? En ben je zelf een knecht voor je medewerker. Wat onderneem je om die medewerker in de best mogelijke omstandigheden aan de voet van de laatste beklimming te brengen? Voor iedere rit een andere kopman.

Conclusie:

Moraal van het verhaal. Leidinggeven is een individuele discipline die in teamverband uitgeoefend wordt. Een goede omschrijving van wielrennen. Excuseer, van leidinggeven. En dus, het finale herkenningspunt. Soms is er een individuele tijdrit (ITT), soms een TTT (team time trial). Een beetje alleen zijn in een groep dus. Soms eenzaam. Met vrijheid en verantwoordelijkheid. Je oefent het overigens allebei in het midden van de maatschappij uit, tussen allerlei soorten mensen die er wonen, werken, leven. In het beste geval zijn het je supporters. Een boeiende rit, met nu en dan een leuke band of een valpartij. Ook dat leer je als leidinggevende. Dat leuke banden en valpartijen er bij horen. Dat je er zelfs littekens aan kan overgehouden. Maar ik heb ook geleerd dat overwinningen er bij horen. Dat je die behaalt als je gelooft in je groep. En als je er voluit voor gaat. En dat je dan die overwinningen viert. Luidruchtig. En in groep. En dat dat plezant is. Chief Cycling Officer te zijn.

¹ Flandrien, (zn. m., ~s) - coureur die zoals zijn historische Vlaamse voorgangers (bv. Briek Schotte) voor de aanval kiest, in weer en wind en in het bijzonder op de moeilijk berijdbare kasseien.

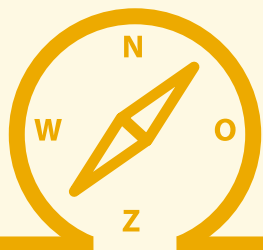


Wybren Jorritsma

Projectleider bij de provincie Fryslân en Jonge Ambtenaar van het Jaar 2014

Tafelmanieren

De ambtenaar van de toekomst moet soepel kunnen bewegen tussen de bestuurlijke overlegtafel, de ambtelijke tekentafel en bij mensen thuis aan de keukentafel. Aldus hoogleraar bestuurskunde Paul 't Hart in zijn essay: 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0, zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager.' Maar hoe brengen we dit in de praktijk? De meeste mensen hebben hun handen vol aan de ambtelijke tekentafel en de bestuurlijke overlegtafel. Met werkdruk als grootste tegenstander is het lastig genoeg om ook nog aan andere tafels te gaan zitten. En toch is de oplossing



“En toch is de oplossing simpel, aan sommige keukentafels worden betere plannen gesmeed dan aan de ambtelijke bureaus. Dus zorg ervoor dat je bij de juiste mensen aan tafel zit.”

simpel, aan sommige keukentafels worden betere plannen gesmeed dan de ambtelijke bureaus. Dus zorg ervoor dat je bij de juiste mensen aan tafel zit.

Met de verkiezingslogan See, Feel, Act Connect wil ik eenzelfde boodschap overbrengen: richt je op de verbinding met burgerinitiatieven. 't Hart beschrijft ditzelfde belang (zij het breder onderbouwd en beter historisch ingebed) met de term: Vakmanschap 3.0. Om meer van onderop te werk te gaan zou ik iedere publieke professional graag dit artikel top-down

(doch subtiel) door de spreekwoordelijke strot willen duwen (vanaf blz 32). 't Hart: Maatschappelijke resultaten en effecten bereik je door interne politiek-bestuurlijke en inhoudelijke expertise, maar in toenemende mate door extern zichtbaar, benaderbaar en verknoopt te zijn in relevante netwerken.

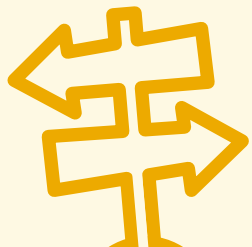
Ik citeer: 'Overheidsactoren zijn in veel gevallen niet meer dan enkele te midden van vele partners in initiatieven die niet door de gevestigde politiek zijn geïnitieerd en waar het

momentum door anderen (bedrijven, maatschappelijke organisaties, burgerinitiatieven, kennisinstituten) op gang wordt gebracht en gehouden. In die netwerken draait het om wat je kunt toevoegen, niet wat je bevoegdheden zijn, je parafenlij je voorschrijft, of de bestuurlijke vragen van vorige week.'

Om naast het bestuurlijke en ambtelijke werk ook tijd en energie in externe initiatieven en netwerken te steken, is het van belang om te leren denken in opbrengsten in plaats van kosten. De brede maatschappelijke kennis en kunde gecombineerd met ambtelijke en bestuurlijke expertise kan tot nieuwe inzichten, daadkracht en toekomstbeelden leiden. Meer draagvlak, integraliteit, vernieuwing en verdieping van (beleids)kennis is soms hard nodig, en kan bovendien het imago van de ambtenaar en overheid oppoetsen.

Het is vanuit het management gezien van belang om ambtenaren de ruimte te bieden om zich als een vakman of -vrouw 3.0 te kunnen ontwikkelen. Ook goede trainingen en organisatie modellen kunnen hierbij helpen. Maar de

beste voorbeelden moeten vanuit de ambtenaar zelf komen. Zonder excuses, met stoute schoenen aanschuiven bij initiatiefnemers, netwerkbijeenkomsten en open staan voor nieuwe ontwikkelingen. Daar liggen de grootste kansen. Minister Plasterk vertrouwde ons als ambtenaren een tijdje terug nog publiekelijk toe dat we best eens een beetje brutaal mogen zijn (link). Dus laten we dit niet meer theoretiseren dan nodig en helemaal willen uitwerken tot de verantwoordelijkheden en rollen helemaal helder zijn. Met het essay van 't Hart in de hand gaan we het gewoon doen. Er zijn goede voorbeelden genoeg, en desnoods kunnen we het achteraf nog wel uitwerken in een methodiek. Aan een keukentafel. Met koffie, dat wel.



Reacties essay Paul 't Hart Ambtelijk Vakmanschap 3.0

Concretisering

Christophe van der Maat • Fokke Dijkstra • Martine Bastiaansen • Paulien Pistor

Concretisering

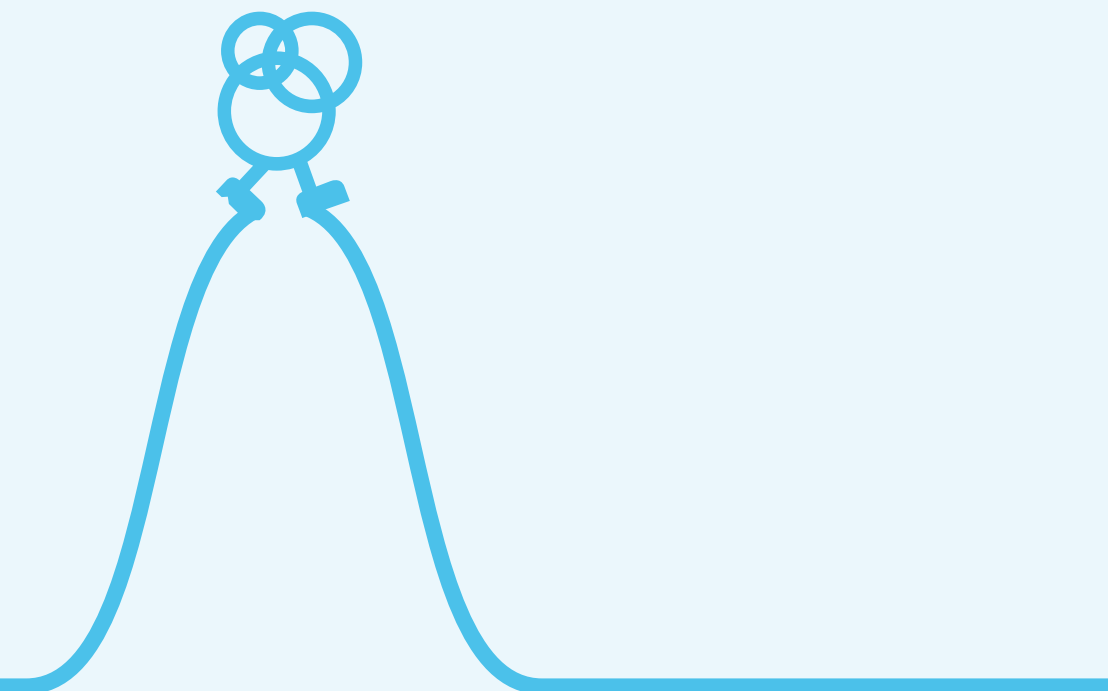
Het Ambtelijk Vakmanschap 3.0, zoals beschreven door hoogleraar Paul 't Hart is een visie die wellicht verschilt van de pure praktische visie, de visie van mensen die werken binnen het veld van het ambtelijk vakmanschap. Karakteristiek op de positieve reacties op het essay, zijn ook de concretiserende reacties die geschreven zijn, door personen uit het ambtelijk vak die de typering van 't Hart onderschrijven.

Het valt op dat vele gemeenten zich werkelijk bezighouden met het vraagstuk van Ambtelijk Vakmanschap. Er worden projecten opgezet om ambtenaren te stimuleren de uitdaging aan te gaan, de nieuwe professional wordt verkend en er wordt lustig gezocht naar samenwerkingsverbanden en netwerkgemeenten. Gemeenten nemen steeds meer de tijd om te investeren in de begeleiding en motivatie van haar medewerkers.

Typerend hierbij is dan ook het grote vertrouwen in de ambtenaar en zijn aanpassingsvermogen en motivatie vanuit de gemeente, zo blijkt uit de reacties. Hoewel er aangegeven wordt dat de menselijke behoefte aan (enige) duiding, sturing en

zekerheid wel degelijk blijft bestaan, lijkt er toch een groeiend geloof te zijn om beter te willen presteren en de wens om permanent in beweging te zijn. Blijven leren is wellicht een kenmerk wat toegevoegd kan worden aan de lijst met gouden kenmerken voor het ambtelijk vakmanschap.

Wel wordt de kanttekening geplaatst dat alle situaties en organisaties verschillend zijn, waardoor best-practices met betrekking tot ambtelijk vakmanschap eigenlijk niet te typeren zijn. De gouden kenmerken van 't Hart zijn dan ook wenselijk, maar tegelijkertijd moet de uitvoering ervan niet onderschat worden.



Christophe van der Maat

Lid van het directieteam van de gemeente Roosendaal, verantwoordelijk voor de portefeuille 'sociaal economie'

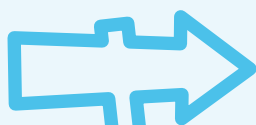
Roosendaal: Op weg naar een slimme netwerkgemeente

'Ik ben niet voor Roosendaal gaan werken om jaarplannen te schrijven!. Met die woorden werd ik weer even wakker geschud door een collega. 'Je hebt groot gelijk' zei ik. 'Waar ligt je hart? Waar ben jij echt van toegevoegde waarde?' Binnen een paar dagen regelden we samen een nieuwe opdracht waar hij meer energie uithaalt en waarvan Roosendaal de vruchten plukt.

Op Twitter lees ik de complimenten voor Paul 't Hart. En terecht. Hij maakt indruk met zijn verhaal over de ambtenarij in het netwerktijdperk. 't Hart wijst de weg door tien

'gouden kenmerken' voor de toekomstige ambtelijke organisatie én acht bijbehorende verwachtingen van ambtelijke professionaliteit te noemen.

De vraag die blijft hangen is hoe de ambtenarij zo snel als mogelijk 'netwerk-proof' wordt. In Roosendaal zijn we volop bezig met die uitdaging. Graag deel ik onze aanpak en wat ons inspireert.



Ambtelijke vakmanschap in het netwerktijdperk (3.0) Volgens Paul 't Hart

10 gouden kenmerken ambtelijke organisatie

- Waardengedreven
- Procesbewust, resultaatgericht
- Kostenbewust
- Zelfbewust dienend
- Tijdsgevoelig
- Slim
- Lerend
- Plat
- Poreus (binnen/buiten)
- Bulk en maatwerk

Acht verwachtingen ambtelijke professionaliteit

- Scherp op resultaat
- Slim op de zaak
- Slim op de relatie
- Slim op de context
- Politiek bekwaam
- Transparant
- Toegankelijk
- Verbonden en verbindend

Lef, lichtvoetig en tempo maken!

Wat een lef. Wie had gedacht dat Philips ooit afstand zou doen van hun lampen? In het bedrijfsleven is het netwerktijdperk al lang aangebroken. Multinationals als Philips durven stevige keuzes te maken om tot meer snelheid en wendbaarheid te komen. Alleen dan kunnen ze de concurrentiestrijd aan.

Ook wij ontkomen niet aan fundamentele koerswijzigingen. De concurrentie voor de ambtenarij gaat toenemen. En dat is goed nieuws voor de publieke zaak. Door toenemende transparantie is kennis voor iedereen beschikbaar en is het steeds makkelijker om prestaties te vergelijken. Daar komt bij dat organisatiekosten historisch laag zijn en (technische) blokkades voor samenwerking worden weggenomen. Publieke en private initiatieven laten zien dat publieke dienstverlening

beter kan en moet. Het resultaat van deze concurrentie is dat ook de ambtenarij steeds meer vanuit de netwerklogica moet gaan werken.

Een slimme netwerkorganisatie heeft de wil en het vermogen om beter te willen presteren. Dat betekent dat voortdurend opnieuw bekeken moet worden hoe maatschappelijke opgaven het beste aangepakt kunnen worden. En ja, dat betekent dat 'de organisatie' permanent in beweging moet zijn. Mijn inschatting is dat de meeste publieke professionals niet anders willen dan dat. Nu zitten ze te vaak vast in het moeras dat bureaucratie heet.

Op weg naar een slimme netwerkgemeente

Als 't Hart of iemand anders nog praktijkonderzoek wil doen naar het 'hoe en wat' van zijn '10+8'... wees dan welkom in Roosendaal. Onze

‘stip aan de horizon’ staat op 2020. Dan willen wij een slimme netwerkgemeente zijn. Via de onderstaande ‘3x3’ deel ik hier alvast hoe wij dagelijks proberen Roosendaal meer ‘netwerkproof’ te maken.

1. Het maatschappelijke doel áltijd voorop

Na een dag werken denk ik regelmatig ‘Is de belastingbetaler beter geworden van mijn inzet vandaag?’ Te vaak is het antwoord toch ‘nee’, of in ieder geval ‘niet genoeg’. Interne systemen, procedures en allerlei vormen van ‘afstemming’ kosten te veel tijd. Ik probeer dit te veranderen door veel meer het maatschappelijke doel centraal te stellen: een veilige stad, een sterkere economie, goede zorg, et cetera. Ik stimuleer mijn collega’s hetzelfde te doen. Ook werken we aan sturingsprincipes die passen bij de beoogde beweging. Onze vernieuwende sturingsprincipes en ondersteunende systemen (zie 3) sluiten goed aan bij de tien ‘gouden kenmerken’ van Paul ‘t Hart.

Wat doen we in de praktijk?

1.1 Nieuwe begroting

Onze (online)begroting legt de focus op de inhoudelijke en participatieve bestuurlijke opgaven. De vernieuwde systematiek helpt ons beter de inhoudelijke opgave en beoogde maatschappelijke effecten centraal te stellen. Daarna definiëren we vanuit de netwerklogica de (eventuele) rol van ons als overheid; de (participatieve) aanpak en de juiste schaal. Tot slot koppelen we daar de middelen aan.

1.2 Nieuwe sturingsprincipes

De interne sturingsprincipes volgen uit de opbouw van de programmabegroting. Alle beleidsvelden met doelen en middelen komen onder eigenaarschap van een ‘programmaregisseur’ van een beleidsteam. Deze programmaregisseur is een belangrijke sparringpartner voor de bestuurlijk portefeuillehouder en coördineert de realisatie van het begrotingsprogramma. Vaak betekent dit invulling geven aan de rol als opdrachtgever richting collega’s of verbonden partijen die opdrachten realiseren.

1.3 Maatschappelijke coalities en participatie

We sluiten op diverse beleidsvelden nieuwe maatschappelijke coalities. Er loopt een rode draad door de vernieuwing. We realiseren met o.a. de schouwburg een breed cultuurcluster, met zorgaanbieders een onafhankelijke

toegang en wellicht binnenkort met onderwijsbesturen de (door)decentralisatie van onderwijshuisvesting. In al die gevallen kijken we met onze partners hoe onze inwoners naast ‘gebruiker’ ook invloed kunnen hebben op bijvoorbeeld de kwaliteit van de dienstverlening. Op die manier werken we samen aan een ‘democratisering van het maatschappelijk middenveld’.

2. Onze professionals zijn slimmer dan de organisatie

De kern van de ‘3.0-gedachte’ is dat werk het juiste talent vindt. Wij proberen een omgeving te creëren waarin, meer dan voorheen, de professionaliteit en intrinsieke motivaties van medewerkers centraal staan. Zo kunnen we de persoonlijke ambities en kracht van onze medewerkers koppelen aan de opdrachten die gedaan moeten worden. Echte verbinding krijg je door goed naar elkaar te luisteren en mensen vanuit hun kracht in te zetten. Dat is de crux voor succes. Dat is de basisvoorwaarde om de ‘8 verwachtingen’ ook in de praktijk terug te zien.

Wat doen we in de praktijk?

2.1 Passie en professionele vrijheid koppelen aan verantwoordelijkheid
Met al onze medewerkers voeren we ‘waar ligt je hart?’ gesprekken. We stimuleren medewerkers om zich uit te spreken


over hun kracht en persoonlijke ambities. Vervolgens proberen we hen verantwoordelijkheden (opdrachten) te geven die daarbij aansluiten. Bij die verantwoordelijkheid hoort ook de professionele vrijheid om – binnen de kaders van de opdracht – de aanpak te bepalen.

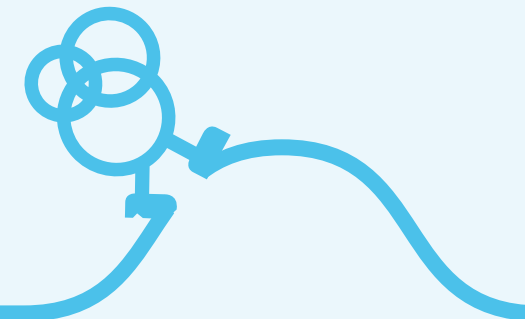
2.2 Vernieuwing van arbeidsrelaties en een ‘pannenkoekorganisatie’

We introduceren meer flexibele arbeidsrelaties waardoor medewerkers sneller de opdrachten kunnen doen die zij ambiëren, het loon krijgen dat bij het werk hoort en privé en werk beter met elkaar gecombineerd kunnen worden. Die arbeidsrelaties passen binnen onze ‘pannenkoekorganisatie’ met een beperkt aantal ‘managers’. Het team is de thuisbasis voor iedere medewerker. Van daaruit wordt steeds meer gewerkt met interdisciplinaire en resultaatgerichte groepen die specifieke onderdelen van de begroting realiseren.

2.3 Permanente inzet op leren, ontwikkelen en kennis delen

We stimuleren onze medewerkers om (intern en extern) deel te nemen aan leer- en

 “De concurrentie voor de ambtenarij gaat toenemen. En dat is goed nieuws voor de publieke zaak.”



ontwikkeltrajecten. In het bijzonder zetten we nu in op versterking van projectmatig werken, 'hostmanship' en het opdrachtgeverschap richting verbonden partijen. Ook gaan we experimenteren met een nieuwe vorm van intranet gericht op inspiratie en kennisdeling. De komst van (o)MooC helpt daarbij.

3. Onze professionals verdienen hoogwaardige ondersteuning

Zonder hoogwaardige ondersteuning kunnen onze professionals niet goed presteren. Het is belangrijk dat het management die ondersteuning organiseert zodat de professionals zich kunnen richten op de zaken waar ze voor aangenomen zijn.

Wat doen we in de praktijk?

3.1 Ontsluiten van sturingsinformatie

Bij de nieuwe begroting hoort ook een nieuw dashboard met real-time sturingsinformatie. Zonder deze informatie kunnen onze professionals hun werk niet goed doen. Denk aan klantmanagers, gebiedsbeheerders en opdrachtgevers van verbonden partijen. Zij hebben 'harde informatie' nodig, zoals uitputting van budgetten, voortgang case-load, en telefonische bereikbaarheid. Maar ook 'zachte informatie', zoals welke emoties komen voorbij op Twitter en aan de publieksbalie, het Klant Contact Center (KCC).

3.2 Slanke 'processen' voor professionals en inwoners

Onze medewerkers moeten snel meters kunnen maken. Daarom gaan we met de stofkam door de organisatie om processen strak te trekken en onnodige obstakels weg te halen. Zo krijgen professionals meer plezier in het werk, omdat ze zich volledig kunnen richten op het maatschappelijke doel van hun werk, in plaats van intern geneuzel. Steeds vaker kunnen we als overheid overigens ook buiten beeld blijven! We onderzoeken hoe we de regeldruk verder kunnen verlagen. De nieuwe omgevingswet is een mooie aanleiding om dat voor het ruimtelijk domein te regelen.

3.3 Goede werkomstandigheden

Faciliteiten moeten gewoon op orde zijn. Of ze nu 'online' of 'offline' zijn. De klantmanager Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) kan alleen een goed 'keukentafelgesprek' voeren en ook meteen afronden als ter plaatse de beschikking wordt gemaakd.

In de komende jaren ontwikkelen we verder naar een hoogwaardige netwerkorganisatie. De 'Zoektocht' daarnaartoe is in volle gang. We experimenteren volop, met ruimte om fouten te maken. We hopen ons voordeel te kunnen doen met goede ideeën en praktijkverhalen elders uit het land. Wees vooral welkom in Roosendaal!

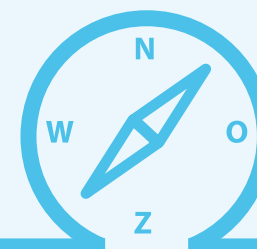
Fokke Dijkstra

Gemeentesecretaris gemeente Hellendoorn

Gemeentelijk vakmanschap anno 2014; 'De taart voor Johan'

De subtitel van het boekje over ambtelijk vakmanschap 3.0 is 'De Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager'. En daarmee wordt de spijker op z'n kop geslagen. Althans zo heb ik de afgelopen jaren ervaren en ik denk veel mensen in mijn gemeentelijke organisatie, met mij.

Ik ga dit illustreren door u kort te vertellen welke zoektocht wij hebben ondernomen. In 2006 werd op initiatief van de toenmalige burgemeester het programma 'Hellendoorn in actie' opgezet. Het programma



“Samen met bewoners werden thema's bepaald met als doel om onderlinge verbindingen tussen diverse groepen en organisatie te verbeteren en een boost te geven aan de sociale innovatie in Hellendoorn.”

bestond uit diverse debatten met de burgers, werkgroepen, kranten, flyers, kortom een campagne. Het doel was vooral om burgers er bewust van te maken dat ze naar elkaar moeten 'omzien', want de overheid kan dat niet allemaal meer opknappen. Het vervolg op deze campagne was in 2009 'de lerende gemeenschap'. Samen met bewoners werden thema's bepaald met als doel om onderlinge verbindingen tussen diverse groepen en organisatie te verbeteren en een boost te geven aan de sociale innovatie in Hellendoorn. De praktische wegwijzer die hieruit is ontwikkeld heet dan ook 'samen

leren, omdenken en vernieuwen'. Na deze experimenten ontstond er behoefte aan borging van deze ontwikkelingen, vooral ook in onze eigen organisatie. Dus is in de loop van 2010 is met ESF-subsidie gestart om overheidsparticipatie¹ – let op dit is dus net een stap verder dan burgerparticipatie- in te bedden in onze organisatie. Ruim 20 betrokkenen zowel intern als extern zijn geïnterviewd om duidelijk te krijgen wat de succesfactoren zijn om overheidsparticipatie blijvend tot een succes te maken. En in deze gesprekken komen dan logischerwijs de gewenste houdingen en competenties van medewerkers voorbij. Laat ik even de drie belangrijkste die naar voren kwamen noemen:

1. Be good en tell it; vertel je successen en inspireer anderen.
2. Benut de x-factor van de ambtelijke medewerkers.
3. En sla meer bruggen tussen de ambtelijke organisatie en de gemeenteraad.


Als ik deze drie vergelijk met de met de gewenste drie belangrijkste houdingen en competenties voor publieke managers zoals die zijn genoemd in het boekje (blz. 31) dan sluit dat verrassend goed op elkaar aan. Immers de drie die daar het hoogst scoren zijn: samenwerkingsgericht, inspirerend en hart voor de publieke zaak.

Nu even weer terug naar Hellendoorn. Op basis van de uitkomsten van de interviews zijn onder meer nieuwe profielen opgesteld voor beleidsmedewerkers en projectleiders en is een 'train de trainer' programma gestart om medewerkers te inspireren en vaardigheden eigen te laten maken om optimaal in te kunnen spelen op deze participatieve ontwikkeling. Het motto was 'de burger aan het stuur, de ambtenaar als TOMTOM'. Eind 2013 is dit afgerond en beschikt de organisatie over ongeveer tien personen die intern trainingen verzorgen, stamtafelgesprekken plannen en leiden, inspiratiebijeenkomsten met internen en externen begeleiden, dit alles om de nieuwe manier van werken levend te houden.

Na dit succesverhaal toch ook even een nadrukkelijke kanttekening. En dan vooral met de bril op van de gemeenteambtenaar. Als gemeenteambtenaar werk je voor de burger, het college en de raad, waarbij de raad het hoogste orgaan is. Als je je als gemeente ontwikkelt van government naar governance, van hiërarchisch naar interactief in een netwerk, dan wil dat prima

met de burger en het college, maar wordt het toch wat moeilijker op raadsniveau. Waarom? Niet voor niets voelt de raad zich het hoogste orgaan die kaders wil stellen, de belangrijkste besluiten wil nemen en het college wil controleren. Immers, daar worden ze elke vier jaar voor gekozen. Maar als de ambtenaar samen met de wethouder in hun netwerken op een interactieve wijze met de burgers de lijn hebben uitgezet dan zijn de marges in de uiteindelijke besluitvorming voor de raad wel erg smal geworden. Ik heb letterlijk een raadslid horen verzuchten, na een presentatie over overheidsparticipatie; waar moet ik nou nog over beslissen. En ik snap dat.

Zoals ik al zei, dit is een opmerking met de gemeentelijke bril op. Of en hoe provinciale staten of de tweede kamer deze ontwikkeling ervaren weet ik niet, maar het lijkt mij essentieel dat ook vroegtijdig deze zoektocht bij hen op de agenda komt te staan omdat het wel iets fundamenteels gaat betekenen voor hun positie en hun rol binnen het openbaar bestuur in Nederland. En misschien is deze discussie wel te koppelen aan de ontwikkeling die er lijkt aan te komen om de burgemeester rechtstreeks te

 “Als je je als gemeente ontwikkelt van government naar governance, van hiërarchisch naar interactief in een netwerk, dan wil dat prima met de burger en het college, maar wordt het toch wat moeilijker op raadsniveau.”

laten kiezen. Als dat doorgaat heeft dat immers ook gevolgen voor de positie van de raad en de wethouders.

Tot slot weer even terug naar Hellendoorn. Vorige week heeft een van onze collega's de Overijsselse prijs voor meest groene ambtenaar in 2014 gewonnen. Johan, want zo heet hij, krijgt deze prijs voor zijn rol als trekker in het in natuurlijke staat terugbrengen van het riviertje de Regge, op de grens van Salland en Twente. Naast een oorkonde bestaat de prijs uit een enorme slagroomtaart. En vol trots vertelde Johan mij dat hij die taart in vier grote stukken heeft opgedeeld; een kwart voor 'landschap Overijssel' als grote inhoudelijke animator, een kwart voor het waterschap Regge-Dinkel als financier om de waterhuishouding te verbeteren, een kwart voor de boeren die hebben mee-

gewerkt of om land te verkopen of te herverkopen en het laatste kwart voor de collega's van de interne begeleidingsgroep. Wat mij betreft blijkt hieruit dat hij slim is op de zaak, slim op de context en slim op de relatie en een dus echte ambtelijke professional is zoals beschreven op blz. 35 en 36 in het boekje. En dat hij wat minder goed is met allerlei Weberiaanse interne planning en control-achtige verplichtingen, neem ik na onze zoektocht van vele jaren, dan ook graag voor lief.

¹ Anders dan bij burgerparticipatie waarbij de overheid in de lead is en de burger erbij betreft, gaat het hier om ondersteunen en aanjagen van initiatieven die bij de burgers vandaan komen.

Martine Bastiaansen

Programma-ondersteuner gemeente Deventer

Organisatie-ontwikkeling op zijn Deventers: don't try this at home!

“Wat staat ambtenaren te doen in de richting van een kompasloze, jachtige maar institutioneel nog steeds dominante ‘oude’ politiek? Hoe opereren zij effectief in de derde ontwikkelingsfase van het Nederlandse

model?” schrijft Paul ‘t Hart in zijn essay Ambachtelijke Vakmanschap 3.0. Gevolgd door de tien gouden kenmerken van de ambtelijke organisatie van de toekomst en een net zo indrukwekkend lijstje voor de ambtelijke professional. Ga er maar aan staan, bekroop ons bij het lezen van die kenmerken. Nu waren wij in Deventer net ook bezig met een verkenning van die nieuwe professional. In ons geval: niet voorspeld naar, maar terug beredeneerd vanuit de toekomst.

Wat hebben we gedaan?

Ingegeven door de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en het besef dat die eerder een trendbreuk dan een vloeiende lijn vormen, werken we in Deventer al een tijdje aan de ontwikkeling van de Organisatie van de Toekomst. Een toekomst waarin grenzen vervaagen en de verwachtingen rondom de overheid continu verschuiven, maar waar de menselijke behoefte aan (enige) duiding, sturing en zekerheid blijft bestaan. We vonden het wel zo fair voor burger, netwerk en eigen medewerkers om hierop voor te sorteren; we komen liever niet over een aantal jaar tot de conclusie dat we dan een hele scherpe bocht moeten maken (lees: drastische maatregelen moeten nemen).

Wat we hebben gedaan is een vijftal organisatie-scenario's ontwikkeld, met als peildatum – om en nabij – 2020. De scenario's variëren van enigszins vernieuwend tot baanbrekend, van de vraag naar een nog betrekkelijk klassieke gemeentelijke rol

tot een in allerlei varianten opgeloste overheid. Ze zijn niet de nieuwe waarheid, wel helpen ze ons de organisatiekoers uit te lijnen en die er over een paar jaar op te kunnen herijken. Voor de liefhebber, bijgevoegd in een matrix een korte duiding van onze organisatiescenario's. Neem voor meer verhaal vooral contact met ons op.

Waar het verhaal spannend wordt, is waar we de scenario's hebben vergeleken op 'de rode draden'. Welke kenmerken voor de organisatie, de ambtenaar, het leiderschap, de professie komen in alle scenario's terug? U raadt het al, het zijn andere woorden maar ze komen in essentie akelig dicht in de buurt van de tien kwaliteiten die Paul 't Hart schetst. En wij dachten ook hier: “Ga er maar aan staan...”



Rode draden in de Deventer scenario's

We hebben gekeken naar de overeenkomsten die uit alle scenario's naar voren kwamen: die leveren de punten op waarop met (betrekkelijke) zekerheid gestuurd kan worden.


- De burger doet/moet het zelf. Dat schept ruimte voor allerlei initiatief, maar levert ook de vraag op in hoeverre de burger dat echt wil
- De gemeente: terug naar de kerntaken/wettelijke taken. Daarnaast: focus op het algemeen belang en (in iets mindere mate) zorgen voor het vangnet. Keuzes maken, loslaten en flexibel zijn
- Betekent ook: danig veranderende rol voor de politiek: beperkter
- Hoe? Meer met partners, in de markt, met het netwerk. En meer digitaal, ook als informatiemakelaar
- Op basis van het bovenstaande: een netwerkorganisatie, schakelbaar, hybride, hyperflexibel
- Met de ambtenaar 2020 een sterk communicatieve, creatieve en hoog competente collega, die al netwerkend in complexe contexten steeds slim mens en resultaat weten te verbinden

Don't try this at home

Nu zou het mooi zijn als u hieronder kon lezen wat ons recept is voor 'eraan gaan staan'. De tien gouden tips bij de overgang naar model 3.0, als het ware. Het slechte nieuws is: wij hebben geen tips voor u. Sterker nog: we hebben wel onze eigen leerpunten, maar raden u van harte aan die te negeren. De reden daarvoor: wat ons betreft is blauwdrukdenken passé. We willen af van de benchmarks en de best practices, de modellen en de rijtjes als maatgevend kompas voor de organisatieontwikkelaars. Simpelweg omdat elke situatie anders is, elke organisatie zijn eigen tempo en eigenaardigheden kent en wat bij ons werkt, bij u wel eens compleet tegendraads kan uitpakken.

De nadelen immers van onze aanpak? Vooraf is niet SMART de uitkomst aan de achterkant te bepalen. Ferme uitspraken om onzekerheid te reduceren zijn niet met goed (netwerk-) fatsoen te doen. De gebaande paden worden verlaten voor ontdekkingsreizen en niet iedereen heeft ingetekend op die reis. Daar zijn we ons bewust van én daar kiezen we voor. Wij ploeteren optimistisch voort, lees in de tussentijd vrolijk met ons mee. Want delen doen we natuurlijk graag, in de verwachting dat u vervolgens vooral uw eigen route zoekt.

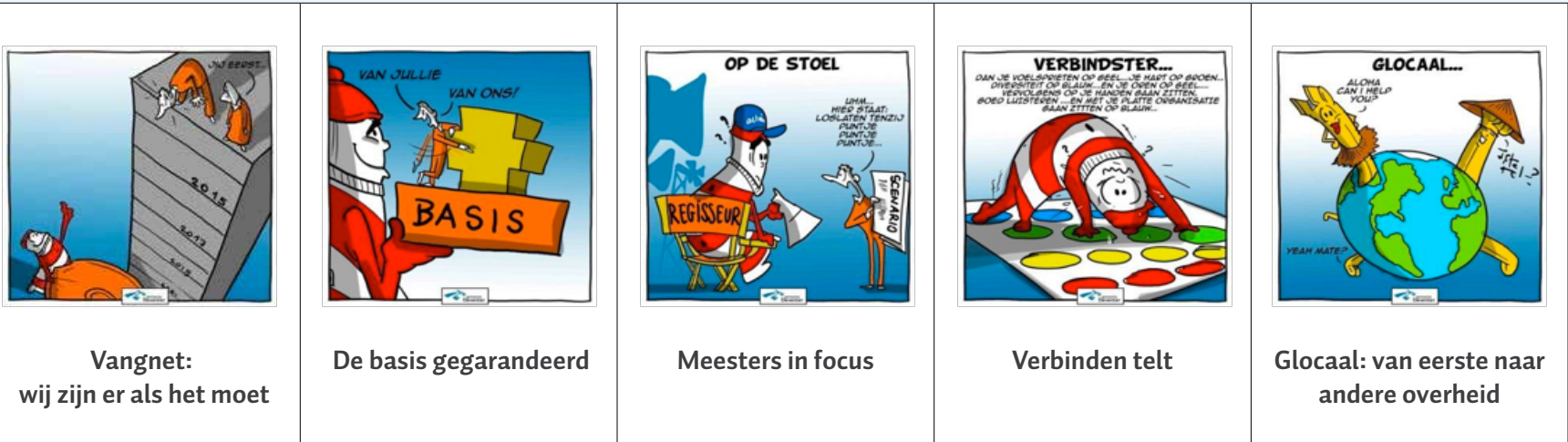
1. We sturen niet op cultuur, maar op de context. Cultuur laat zich niet sturen. Onbegonnen werk. Wat we wel kunnen, is een context (werkomgeving, fysiek, virtueel, in bijeenkomsten, kleinigheden en grote details) maken waar mensen ander gedrag gaan vertonen.
2. We sturen niet op draagvlak, we sturen op verbindingen. Draagvlak is push, verbindingen zijn pull. Draagvlak suggereert hard werken van één kant ('overtuig ons maar'); een verbinding is er pas als beide partijen het lijntje oppakken.
3. We communiceren in het netwerk, niet (alleen) in de lijn. Niet je positie, maar je toegevoegde waarde is wat telt. Iedereen die mee wil doen, is dan uitgenodigd. Mee-doen wel te verstaan. Meepraten om het meepraten? Liefdevol verwaarlozen...
4. We waarderen aanwezigheid, niet afwezigheid. Als er bij een werksessie drie man komt opdagen (en ja hoor, dat komt voor), krijgen zij applaus. En we zeuren niet over al die mensen die zich niet hebben vrijgemaakt. We nodigen uit, de deur staat open; van ons hoeft je de drempel (nu) niet over. Maar – eerlijk is eerlijk – op enig moment stellen we je de vraag wat je daar aan het doen bent in het verleden.
5. We doen en delen onze eigen ontwikkeling zelf. Eigen kracht, delen van kennis, participeren, zelf ontdekken – leren-vallen-opstaan: grappig, we verwachten daarin de

 “We hebben wel onze eigen leerpunten, maar raden u van harte aan die te negeren. De reden daarvoor: wat ons betreft is blauwdrukdenken passé.”

wereld van burgers, maar hebben de neiging bij onze ambtenaren allerhande wijze principes en opvattingen van buiten naar binnen te schuiven. Alsof ambtenaren een apart slag mensen is, dat niet meegaat met al die nieuwe netwerksamenlevingsprincipes. We weten niet hoe het bij u zit, maar wij hebben toch een leuke groep collega's in huis! We hebben alleen sommigen van hen in de loop der tijd afgeleerd ook zo leuk in het werk te doen. Wat we nu in essentie doen, is ze daar weer toe uitnodigen (zie ook: 1).

6. Het is nooit af. Tsja. Daar vinden we geen doekjes om. Verandering is een constante, onzekerheid idem. Dat geldt voor de maatschappij en daarmee net zo bij ons in huis. Hoogste tijd om daar nu maar eens mee te leren omgaan...





	Vangnet: wij zijn er als het moet	De basis gegarandeerd	Meesters in focus	Verbinden telt	Glocaal: van eerste naar andere overheid
Dominante trends	De wereld vergrijsd en de snelheid van veranderen neemt toe, maar: steeds meer mensen kunnen niet meer mee in die veranderingen.	De markt wordt steeds slimmer, met klantgerichte, transparante en individuele oplossingen. Grote en kleine marktpartijen verenigen zich en hebben grote kracht in het aanbieden van flexibele oplossingen.	De kracht van de samenleving is enorm en hoe meer je erop stuurt, hoe meer tegensturing ontstaat.	Technologie maakt oneindig veel mogelijk, óók in het publieke domein. Daarbij hebben mensen van nature de behoefte aan community in losse en vaste verbanden.	Alles is in toenemende mate verbonden. Er wordt razendsnel geleerd, ook in collectief belang.
Onderliggende overtuigingen	'De maatschappij vraagt zorg' 'Niet iedereen kan mee'	'De maatschappij vraagt geleiding, een bodem' 'Ik ga mee als een startpunt heb'	'De maatschappij vraagt om arbitrage' 'Ik doe zelf mijn ding'	'De maatschappij vraagt om verbinding' 'Met meer mensen wordt het beter en leuker'	'De maatschappij vraagt vrijheid' 'Alles is verbonden (en het komt wel goed)'
Bestuurlijk	Kaderstellend op beleid, regie op de uitvoering	Kaderstellend op het gewenste minimum, regie op de uitvoering van dit fundament.	Regie op de ontwikkeling van kaders. Behartiging van de collectieve belangen.	Faciliteren en stimuleren. Spin in het web.	Weg georganiseerd naar andere niveaus. De lokale kleur door lokale partners, op tal van niveaus.
Takenpakket gemeente	Het takenpakket is breed en afhankelijk van de politiek invulling is dit 'dun'of 'dik' (uitbesteed of zelf in huis)	Het takenpakket is breed maar zo veel mogelijk dun (uitbesteed).	Het takenpakket wordt bepaald door wettelijk taken en politieke focus	Er zijn geen specifieke inhoudelijke taken. De wet is het kader waarbinnen de maatschappij opereert	Taken worden uitgevoerd op andere niveaus.
Geld (Euro)	De gemeente gaat over het geld.	De gemeente heeft (een beetje) geld	Geld verdelen we samen.	Geld is een van de middelen. Talent, innovatiekracht, competenties zijn net zo relevant.	Geld?
Medewerker/ manager	De medewerker is een specialist in helpen, de manager ontzorgt de medewerker.	De medewerker heeft een helder takenpakket, de manager stuurt op kaders en resultaten.	De medewerker is zelfsturend, heeft hooguit nog een opdrachtgever.	De medewerker is verbinder. De manager is niet (meer) nodig.	Op lokaal niveau geen medewerkers en managers.
Competenties	Dienstverlenend en zorgzaam	Betrouwbaar en zorgvuldig	Flexibel en zakelijk	Verbinden en netwerken	Loslaten en overbodig maken
Organisatie-principes	Nabij, betrokken en klantgericht	Laagdrempelig, betrouwbaar en gedegen	Co-creatie, flexibiliteit en efficiëntie	Community, evenwaardigheid, open informatie.	Economy of scales, organiseren in de niche.
Organisatie	Herkenbare organisatievorm, hiërarchisch (in enige mate)	Herkenbare organisatievorm. Buiten meer netwerk dan binnen.	Platte kernorganisatie.	Netwerkconstruct met zelfstandige professionals	Opgelost in andere constructen

Paulien Pistor

Gemeentesecretaris gemeente Eindhoven

De samenwerking tussen de linker en de rechter hersenhelft

Met veel plezier heb ik het essay van Paul 't Hart gelezen. De daarin omschreven trends zijn voor ons allen herkenbaar, ook voor Eindhoven. 'Ambtelijk vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager' sluit aan op onze eigen zoektocht. Ons vak verandert snel onder invloed van de steeds complexer wordende wereld om ons heen. Uit het essay blijkt dat overheidsmanagers zien dat het om samenwerken draait. Het aangaan van partnerschappen scoort hoog als belangrijke uitdaging voor publieke managers in de nabije toekomst. Om als overheid daadwerkelijk samen te kunnen werken met partners in de stad, dienen overheidsmanagers minstens met één been in de maat-

schappij te staan. In Eindhoven geloven we dat het mensen en bedrijven zijn die het voortouw nemen in het creëren van een leefomgeving waar het prettig wonen en werken is. Zij weten het beste hoe dit vormgegeven dient te worden. Dankzij deze filosofie zit samenwerken in het DNA van Eindhoven.

Een mooi voorbeeld is de coöperatie Slimmer Leven 2020, waarin partijen (17 zorginstellingen/ziekenhuizen, 11 eerstelijns organisaties/welzijnsorganisaties, 2 woningcorporaties, 7 kennisinstellingen, 9 overheidspartijen, 1 ontwikkelmaatschappij, 1 gebruikersorganisatie, 24 bedrijven en 1 zorgverzekeraar) zich hebben verenigd die samen streven naar technologische doorbraken op het gebied van zorg, wonen en welzijn. Op de lange termijn beogen ze ook kostenbesparing voor de maatschappij en economische meerwaarde op te leveren. Met uiteindelijk als doel dat mensen langer zelfstandig kunnen blijven wonen en zo lang mogelijk kunnen deelnemen aan de maatschappij. E-health en innovatieve concepten staan centraal binnen Slimmer Leven.

Wij als overheidsmanagers moeten deze ontwikkelingen op de voet volgen. En nog belangrijker, de behoefte die in de maatschappij leeft, doorvertalen naar onze organisatie. Door onze

werkwijze daarop aan te passen in een continue veranderde omgeving, moeten wij ook intern blijven innoveren. Hoe doen we dat in Eindhoven? Door terug te grijpen op een ander deel van ons DNA: design.

Met Philips kwam, naast de gloeilamp, design naar Eindhoven. Tijdens de Dutch Design Week komt dit elk jaar weer tot uiting. Ook de gemeentelijke organisatie investeert al tien jaar in design en design thinking als werkwijze. Wij geloven dat design thinking een belangrijk instrument is om tot betere oplossingen te komen voor onze eigen maatschappelijke vraagstukken. Oplossingen die in co-creatie met partners en eindgebruikers zijn ontwikkeld. Daarbij maken we gebruik van de vele designtalenten die onze stad rijk is. Oplossingen waarbij de eindgebruiker centraal staat en niet de kokers waarbinnen organisaties en instellingen zijn georganiseerd. Designers gaan uit van de menselijke maat en begeleiden een gezamenlijke ontdekkingstocht naar zowel probleem als oplossing: een exploratief, iteratief proces waarbij de probleemstelling continu scherp wordt gesteld (geen oplossing voor een probleem wat later niet het echte probleem blijkt te zijn). De designer is niet de 'expert' die



“Wat mij betreft voegen we het criteria ‘blijft leren’ eraan toe, want we moeten de kansen van onze tijd volledig benutten om een goed antwoord op de complexe maatschappelijke vraagstukken te formuleren.”

het pretendeert te weten, maar is wel in staat om de goede vragen te stellen om zo de vraag achter de vraag te achterhalen.

We kennen inmiddels vele geslaagde projecten waar design thinking zijn toegevoegde waarde heeft bewezen. Zo hebben we de nieuwbouw van twee schoolgebouwen met behulp van een designaanpak ingericht. Zowel ambtenaren, als schoolbestuurders, management, leraren, leerlingen én ouders deden mee aan deze co-creatieve trajecten. In eerste instantie



was er sprake van scepsis bij het management-team van de scholen. Nu zijn het grote ambassadeurs van design thinking. Eén conclusie die mij persoonlijk bij blijft is dat we in het verleden geneigd waren wc's in schoolgebouwen 'hufferproof' te maken. Maar juist voor tienermeiden blijkt dit een veilige plek te zijn, waar ze even kunnen ontsnappen aan de dagelijkse spanningen. Dit moet dus juist een prettige, veilige omgeving zijn.

De ontwikkeling van het NRE-terrein is een ander goed voorbeeld. Dit voormalige industrie/haventerrein aan de rand van het centrum was jarenlang aan het oog van de gewone Eindhovenenaar onttrokken. Sinds begin dit jaar transformeren we dit gebied naar een kleinschalige, levendige en creatieve stadsbuurt waar wonen en werken centraal staat. Waar voorheen ontwerp bureaus en projectontwikkelaars ingeschakeld werden om het gebied te ontwikkelen, maken we nu gebruik van de ideeën van degene die de potentie van het gebied gaan benutten. Wij begeleiden en faciliteren de droom van de eindgebruikers. Iedereen kan meedoen: Jong en oud, ondernemer of particulier zolang zij zich maar daadwerkelijk op het NRE-terrein willen vestigen. De designer brengt de verschillende ambities van alle partijen samen. Het uiteindelijke doel is om te komen tot een gezamenlijke gebiedsvisie en een voorlopig ontwerp. Inmiddels hebben de eerste creatieve ondernemers zich hier gevestigd.

Paul 't Hart schetst een goed beeld van de ontwikkelingen in ons vak. De top 8 van nieuwe kwaliteitscriteria van de ambtenaar van de toekomst zijn een goed uitgangspunt. Wat mij betreft voegen we het criteria 'blijft leren' eraan toe, want we moeten de kansen van onze tijd volledig benutten om een goed antwoord op de complexe maatschappelijke vraagstukken te formuleren. Hetzelfde geldt voor de producten die we ontwikkelen. We weten nu al dat een aantal op termijn door de toenemende mogelijkheden van de technologie anders zullen worden.

Van designers leren wij dat voorafgaand aan een proces de uitkomst niet (altijd) duidelijk is. Dat is de essentie van het tijdvak waarin wij leven en vraagt om een fundamenteel andere houding van onze medewerkers. Met deze blijvende onzekerheid moeten we (nog) beter om leren gaan. In Eindhoven zie ik dagelijks slimme oplossingen voorbij komen doordat we de linker hersenhelft verbinden met de rechter: een partnerschap tussen high tech en design. Daarmee benutten wij ons DNA ten volle. Het aangaan van partnerschappen vraagt om een open geest en lef. Dat is wat ik de overheidsmanger van de toekomst toewens.



DE ZOEKTOCHT NAAR HET HANDWERK VAN DE OVERHEIDSMANAGER

IKPOB, de Vereniging voor OverheidsManagement (VOM) en de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) ondernemen de komende jaren een 'Zoektocht naar het Handwerk van de Overheidsmanager'. Deze Zoektocht is een ontdekkingstocht waarbij op een kleurrijke en levendige manier invulling wordt gegeven aan de centrale vraag waaruit de onderscheidende kwaliteiten van overheidsmangers en ambtelijke professionals, nu en in de nabije toekomst, moeten bestaan. En natuurlijk ook, hoe deze kunnen worden verworven en verankerd. Wij nodigen iedereen van harte uit deel te nemen aan deze Zoektocht. De reflectie op het essay 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0' van Paul 't Hart vormt één van de inspiratiebronnen voor De Zoektocht. Zie voor meer informatie www.DeZoektocht.info

Door Paul 't Hart is onderzoek gedaan naar het handwerk van de overheidsmanager. De resultaten van dit onderzoek zijn vormgegeven in een essay 'Ambtelijk Vakmanschap 3.0'. De vraag naar deze verkenning is ontstaan vanuit 'De Zoektocht', een initiatief van VOM, VGS en IKPOB. In De Zoektocht staat de volgende vraag centraal: 'Wat zijn de kwaliteiten die overheidsmanagers nodig hebben om hun verantwoordelijkheden uit te kunnen voeren?'

Aansluitend hierop is een oproep gedaan aan alle lezers om een reactie te geven op dit essay. Hier is enthousiast gehoor aan gegeven getuige de vele reacties. Deze reacties zijn gebundeld in onderhavige reflectiebundel. Overheidsmanagers en ambtenaren reflecteren ieder vanuit hun eigen standpunt op ambtelijk vakmanschap en concretiseren dit met voorbeelden uit de praktijk.

