

Handwerk ambtelijke professional is uitdagende zoektocht



Onze maatschappij verandert sterk en snel. Dit heeft ook veel impact op het openbaar bestuur en de mensen die daar werken. Competentieontwikkeling van deze groep sloot niet altijd aan bij de vragen van de samenleving. Het ontbrak echter ook aan een systematische aanpak om hier verandering in aan te brengen. Om de ontwikkelingen in dit complexe werkveld beter in kaart te brengen, is de Stichting Innovatie, Kwaliteit en Professionaliteit van het Openbaar Bestuur (IKPOB) opgericht. “Wij hebben geconcludeerd dat in de verbinding tussen samenleving, openbaar bestuur en ambtelijke organisaties grote opgaven zijn over hoe gevraagde competenties van ambtenaren moeten veranderen en dat daar maar moeizaam aan tegemoet gekomen wordt,” aldus Annet Doesburg, bestuurslid van de Stichting.

Waardoor is deze afstand ontstaan?

“Toen we de stichting net startten, hebben we geconstateerd dat er eigenlijk geen onderzoek werd gedaan naar de spanning tussen openbaar bestuur en de ambtelijke organisatie als het ging om competentieontwikkeling voor ambtenaren. Het bestuur van een publieke organisatie kan in een heel andere werkelijkheid opereren dan waar in de praktijk behoefte aan lijkt te zijn. De dilemma's waar een politicus zich over buigt, zijn bijvoorbeeld al heel anders dan waar een ambtenaar op dagelijkse basis mee bezig is. Dat is een verschil in 'rationaliteit'. In het publieke domein is bovendien heel sterk merkbaar dat er in de

samenleving sprake is van versterkte individualisering. Men wil niet dat de overheid zich te veel met hen bemoeit, maar als er vervolgens iets misgaat, wordt wel ervaren dat de overheid wat had moeten doen, of op het probleem had moeten anticiperen. Deze paradox werkt voor publieke organen versterkend in het opstellen van meer regels na een incident en het verscherpen van controles en beheersmaatregelen. Voor burgers geeft dit ook een gevoel van geruststelling; het wordt aangepakt. Tegelijkertijd creëert het een cultuur die zich toespitst op risicobeperking, wat weer in schril contrast staat met wat de burger ook wil: meer autonomie."

De burger maakt het de publieke sector dus behoorlijk lastig?

"Burgers willen graag een partner vinden in de overheid. Publieke organisaties willen ook graag de burgerparticipatie versterken, maar weten vaak niet goed hoe, omdat voor veel burgerinitiatieven geen duidelijke regels zijn. Je ziet in de samenleving namelijk wel dat er vanuit de burger nieuwe initiatieven ontstaan, soms vanuit een positief maatschappelijk doel of vrijwilligerswerk, maar soms ook vanuit een boosheid of frustratie. In veel gevallen is er na verloop van tijd wel enige overheidshulp nodig of wenselijk. Dit gaat vaak moeilijk en stroef, omdat publieke organisaties gewend zijn te werken volgens een cyclische aanpak van beleidsplannen en meetbare doelen. Een spontane actie past hier niet in. Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in strakke sturing, terwijl juist meer ruimte geven nodig blijkt."

Op welke manier kan een publieke organisatie de betrokken burger dan wel goed faciliteren?

"Er wordt onterecht vaak enkel naar de bestuurders gekeken, naar het college binnen een gemeente of de burgemeester. Natuurlijk hebben zij de verantwoordelijkheid om op bepaalde zaken te reageren, maar in een eerder stadium van een initiatief is er ook een belangrijke rol weggelegd voor de ambtenaar. Hij of zij wordt vaak gebeld over een nieuw burgerinitiatief of krijgt hierover e-mails onder ogen. Je wilt deze ambtenaren bemoedigen en de verantwoordelijkheid geven om het gesprek met de burger aan te gaan en samen te onderzoeken wat er mogelijk is. Dit versterkt een ander soort competentie bij de ambtenaar, het gaat niet langer om bureaucratie en formulieren invullen, maar hij of zij moet echt bij zichzelf te rade gaan of een initiatief past bij de waarden en doelen van de gemeente. Zij moeten weer naast de burger gaan staan en echt de dialoog aan gaan. Ambtenaren zijn immers vanuit een intrinsieke motivatie bij het publieke orgaan aan de slag gegaan, ze willen echt iets betekenen voor de maatschappij en de samenleving."

Hoe zorg je er dan voor dat een ambtenaar een weloverwogen besluit neemt?

"Aanvankelijk dachten we dat we met de stichting onderzoeken zouden doen die zouden leiden tot een opleiding of cursus. Voorheen kon je mensen de praktische vaardigheden van het cyclische werken gemakkelijk aanleren, dit was heel gestructureerd. Nu moet je echt gaan kijken naar wat per medewerker of afdeling nodig is. Dit laat zich niet in een standaardtraining gieten. Wij hebben geconstateerd dat dit soort kennis en vaardigheden veel meer vorm krijgt door

'training on the job'. De overheid leert samen met andere organisaties van bepaalde ervaringen en deelt deze, zodat ook anderen van deze kennis kunnen profiteren voor een gelijksoortige situatie. We hebben bijvoorbeeld bijgedragen aan 'Platform O', een kennisplatform waarmee we een brug willen slaan tussen de praktijk van openbaar bestuur en de wetenschap."

Welke rol is hierin voor de leidinggevende dan nog weggelegd?

"Goed voorbeeld, doet goed volgen. Je ziet dat de laatste jaren mensen weer op zoek zijn naar ruimte voor hun eigen beleving en waarden, op hun eigen manier dingen doen. Deze trend zal zich nog wel een tijdje doorzetten. Wanneer je laat zien dat je echt bent, je kwetsbaar durft op te stellen, durft te zeggen dat je soms ook iets niet weet, maar ook daadkrachtige beslissingen durft te nemen waar je écht achter staat, zullen mensen je als leider veel meer op waarde schatten. Neem bijvoorbeeld het Zomergasten-interview met Eberhard van der Laan; waarom vinden mensen hem zo inspirerend? Omdat hij oprecht is, hij durft zich uit te spreken en durft keuzes te maken, maar is tegelijkertijd ook gewoon mens. Hierdoor blijf je kort op de bal bij bepaalde beslissingen waar jij verantwoordelijkheid over moet afleggen, zonder dat je terugvalt op een traditionele machtsverdeling waarin je 'de baas' bent. Persoonlijk leiderschap mag in de publieke sector weer meer gaan tellen."

Meer informatie over de stichting

Al deze inzichten zijn mede gevormd op basis van onderzoek waartoe IKPOB opdracht heeft gegeven. De laatste jaren samen met de Vereniging Overheidsmanagement en de Vereniging van Gemeentesecretarissen in de zogenaamde 'zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager/professional'. Kijk eens op de website van de stichting IKPOB, hierop vind je prachtige [publicaties](#) zoals die van Paul 't Hart over ambtenaar 3.0, over de omgang met verschillende waarden of het stuk over botsende rationaliteiten van in 't Veld en Kruithof. Allemaal gericht op hoe ambtenaren in deze complexe netwerksamenleving burgers, bestuur en het publieke belang beter van dienst kunnen zijn.

Met een afsluitend congres getiteld 'Tussen Participatie en Populisme' komt op 20 november aanstaande voor de stichting een einde aan hun zoektocht. Uiteraard zal deze zoektocht op velerlei manieren door andere betrokken en door de stichting geïnspireerde organisaties worden voortgezet. Aanmelden voor het congres, kan op de [website van de stichting](#).