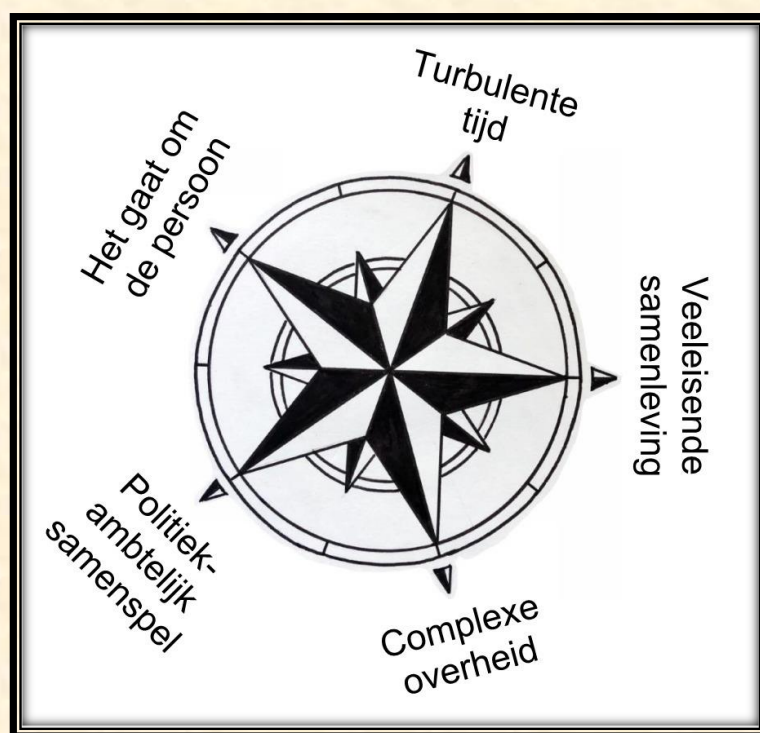


KOMPAS VOOR AMBTELIJK LEIDERSCHAP

MET RICHTING & ROUTES



Motto: 'het gaat niet om het aankomen, maar om het genieten van de reis'

Mark Frequin

18 juni 2021

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING: MET EEN KOMPAS EN ROUTEKAART OP LEIDERSCHAPSREIS	3
1. TOELICHTING: BEWEGEN MET EEN KOMPAS VOOR AMBTELIJK LEIDERSCHAP	4
1.1. HET GAAT OM EEN BEWEGING	4
1.2. RICHTING EN ROUTES	4
1.3. ONWEERSBUI	5
1.4. AMBTELIJK LEIDERSCHAP IS?	5
1.5. VOORSTEL VOOR KOMPAS	6
1.6. HET GESPREK EROVER	7
2. HET KOMPAS	8
I. RICHTING BEPALEN GEGEVEN DE TURBULENTE TIJD	8
II. RICHTING BEPALEN GEGEVEN DE VEELEISENDE SAMENLEVING	9
III. RICHTING BEPALEN GEGEVEN DE COMPLEXE OVERHEID	10
IV. RICHTING BEPALEN GEGEVEN HET BELANG VAN GOED POLITIEK -AMBTELIJK SAMENSPEL	11
V. RICHTING BEPALEN GEGEVEN HET BELANG VAN HET PERSOONLIJKE IN LEIDERSCHAP	13
3. DE ROUTEKAART	14

SAMENVATTING: MET EEN KOMPAS EN ROUTEKAART OP LEIDERSCHAPSREIS

De opgave van ambtelijk leiderschap betreft een reis, een permanente reis zelfs. Er is geen vast gedefinieerd eindpunt. Het gaat om voortdurend in beweging te zijn en om beweeglijkheid. Onderweg moet richting worden bepaald en mogelijk worden bijgestuurd. Onderweg moet besloten worden wat begaanbare routes zijn of moeten mogelijk nieuwe routes worden gevonden of gecreëerd. Het is deels een gezamenlijke reis. Maar, afhankelijk van de positie waar de leider of haar/zijn organisatie zich bevindt, kan het ook een 'eigen' reis zijn. Om richting te bepalen heb ik een kompas voor ambtelijk leiderschap gemaakt en bied ik met een routekaart enkele meer concrete reistips.

Hoe dit kompas te gebruiken? Het kompas is niet een plat ding met een wijzer die in één richting, het noorden, wijst. Nee, in het magnetische veld waarin ambtelijk leiders moeten opereren kent dit kompas vijf dimensies: de context van de turbulente tijd, de context van de veeleisende samenleving, het werken in een complexe overheidsomgeving, het politiek-ambtelijk samenspel en de persoonlijke dimensie van het leiderschap. In het kompas zitten 10 richtingbepalers, de naalden. Deze zijn cruciaal voor de koers die nodig is om vorm en inhoud te geven aan het ambtelijk leiderschap. Tevens voeg ik een aantal mogelijke routes toe. Om het hanteerbaar te houden zijn dat er voor elke dimensie niet meer dan twee.

Met Kompas en routekaart op reis		
Kompas	Naalden	+ Routekaart
<i>Dimensies</i>	<i>Richting bepalers</i>	<i>Mogelijke routes /reistips</i>
I. Turbulente tijd	1. Toon meer leiderschap en benoem de onzekerheid	a. Gebruik crisislogica
	2. Bewaak de lange lijnen	b. Kunnen versnellen én durven vertragen
II. Veeleisende samenleving	3. Sta in verbinding met de samenleving	c. Openheid tonen; niet alles openbaar maken
	4. Zorg voor balans tussen maatwerk en uniformiteit	d. Denk digitaler en internationaler
III. Complexe overheid	5. Meer samenhang en samenwerking	e. Geef meer gezicht aan de overheid; geef meer steun aan 'de uitvoering'
	6. Creëer een veilige werkomgeving, waarin fouten mogen	f. Met meer inclusiviteit meer diversiteit
IV. Politiek -ambtelijke	7. Toon je een professionele autoriteit	g. Meer naar buiten treden
	8. Neem ruimte en geef ruimte	h. Actiever en breder verantwoord
V. Persoonlijke	9. Heb geen pantser wel ruggengraat	i. Meer zelfkennis en zelfkritiek
	10. Deel leiderschap	j. Hard skills, zoals kennis én soft skills
Blijvend het gesprek voeren met alle reisgenoten		

1. TOELICHTING: BEWEGEN MET EEN KOMPAS VOOR AMBTELIJK LEIDERSCHAP

1.1. HET GAAT OM EEN BEWEGING

In maart 2021 heb ik verslag uitgebracht van mijn Zoektocht naar ambtelijk leiderschap, het 'Reisverslag uit het land van overheidsleiderschap'. Aanleiding voor mijn Zoektocht was het verzoek van de Algemene Bestuursdienst (ABD) om de bestaande visie op leiderschap, van 2016, te vernieuwen. Om een nieuwe visie te maken wilde ik eerst zicht krijgen op wat er speelt op het gebied van ambtelijk leiderschap. Immers als je een nieuwe visie moet maken is het noodzakelijk te weten welke vraagstukken om een oplossing vragen en wat dat betekent voor de richting die we op moeten gaan.

In het reisdocument heb ik verslag gedaan van in totaal meer dan 200 persoonlijke gesprekken en meer dan 50 groepsbijeenkomsten over ambtelijk leiderschap. Het is een beschrijving geworden met bijna 100 'verhaaltjes' over positieve en negatieve ervaringen, dilemma's, vraagstukken, enthousiasme, frustraties, hindernissen, verdriet, mogelijkheden, kansen, wensen, opvattingen, ideeën, uitdagingen en problemen. Op dit Reisverslag heb ik commentaar gevraagd en ook gekregen. Tevens zijn er diverse bijeenkomsten aan gewijd, in het bijzonder het seminar Zoektocht naar publiek leiderschap 13 april op initiatief van Bureau ABD.

In het voorliggende document kom ik, mede op basis van alle reacties op het Reisverslag, tot een voorstel voor de richting die ingeslagen 'kan en moet' worden voor ambtelijk leiderschap. 'Moet', omdat de vraagstukken waar de overheid zich voor gesteld ziet noodzaken tot sterker en zichtbaarder ambtelijk leiderschap naast politiek leiderschap. 'Kan', omdat er een groot draagvlak binnen en buiten de overheid is voor meer ambtelijk leiderschap. Net zoals ik mijn persoonlijke ervaring met ambtelijk leiderschap heb ervaren als een reis, meen ik dat we het breed vorm en invulling geven aan ambtelijk leiderschap ook moeten zien als een soort reis. Het is eerder een beweging dan een gedefinieerd eindpunt. Het is eerder een permanente verandering dan een vastgelegde strakke definitie. Het is eerder een gezamenlijke tocht dan een schets van een horizon (die overigens toch verschuift). Op deze tocht komen wij ingewikkelde vraagstukken tegen die niet gelijk oplosbaar zijn, dilemma's die niet één antwoord kennen, paradoxen die mysterieus zijn en belangen die tegengesteld zijn. Het vraagt om denken in beweging en om beweeglijkheid. Ook voor de opgave van ambtelijk leiderschap hanteer ik daarom het motto "het gaat niet om het aankomen maar om de reis". En ambtelijk leiderschap is toch echt een flinke reis, met zowel mooie uitzichten als hinderlijke obstakels. Dat is geen beweging van de ene op de andere dag, maar een kwestie van volhouden, van lange adem. En dat is juist een kerncompetentie van ambtenaren. En gegeven alle opgaven, is het geen korte reis, maar een lange tocht. Een tocht met mogelijk veel 'ontberingen' om de parallel met de Odyssee maar te trekken, een parallel die een aantal reageerders al trok in reactie op mijn Reisverslag. Maar wellicht is het nog beter de vergelijking te hanteren van het zoeken naar de Heilige Graal, desgewenst in de Monty Python versie.

1.2. RICHTING EN ROUTES

Voor een reis is het belangrijk te weten welke richting we op moeten en kunnen gaan. Met dit document wil ik schetsen wat die richting is. Nu is het lastige bij ambtelijk leiderschap dat er verschillende opvattingen bestaan over hoe het eruit moet zien. Ambtelijk leiderschap is niet een eenduidig begrip. Opvattingen hierover kunnen verschillen. Het is veelkleurig in zijn vormen en resultaten. Maar het interessante van mijn Zoektocht is dat er wel veel gedeelde gedachten zijn over de richting die wij als ambtelijke organisatie moeten en kunnen inslaan. Op basis van alle inbreng, zowel de primaire gesprekken als de reacties en reflecties op het Reisverslag, doe ik een voorstel voor de richting die we op kunnen gaan. Over de eindbestemmingen kunnen meningen verschillen, maar over de richting, zo is mij gebleken, kan veel overeenstemming zijn, zowel binnen als buiten de overheid.

Voor het bepalen van richting maak ik gebruik van de 'ordering' die ik heb verankerd in mijn Leiderschapsverslag. De context van 'tijd' (periode waarin wij leven/acteren) en de context van 'de samenleving' waarin wij opereren; de overheidsomgeving waarin ambtelijk leiderschap moet worden getoond; het relatienetwerk, met in het bijzonder aandacht voor de relatie met de politiek; en tot slot de meer persoonlijke dimensie van leiderschap met aandacht voor stijl en gedrag. Deze 'indeling' spoort met de indeling die in de wetenschappelijke en vakliteratuur wordt gehanteerd: context, organisatie, relatienetwerk en de persoon.

In aanvulling op de (hoofd)richting voor ambtelijk leiderschap schets ik ook mogelijke routes die gevolgd kunnen of moeten worden. De routes zijn de paden die kunnen of moeten worden ingeslagen, gegeven de gekozen richting. En er zijn meerdere paden die gevolgd kunnen worden. Om het voorstel hanteerbaar te maken schets ik de belangrijkste. De keuze van routes kan afhankelijk zijn van waar leiders en hun organisaties nu staan en afhankelijk van de veranderingen die de leiders en hun overheidsorganisaties doormaken of willen doormaken. Die kunnen verschillen en dat kan bepalend zijn voor het kiezen van mogelijke routes. Voor degenen die hopen dat alle routes strak geasfalteerde vierbaanswegen zijn, kan ik vrolijk opmerken dat er ook flinke dilemmabergen bij zitten waar het zoeken is naar het geitenpaadje of paradox-tunnels waar extra licht nodig is om aan de andere kant te komen.

1.3. ONWEERSBUI

Het richting bepalen moeten ambtelijk leiders doen in een stevige onweersbui. Althans, zo wordt het ervaren door zowel de leiders als door degenen die geleid worden. Er is veel tumult in en rondom de overheid en dat raakt ook ambtenaren vol in de flank. Het is knap onrustig. Voor een belangrijk deel betreft dit de politieke arena, maar ook de ambtelijke organisatie is daar volop in betrokken of wordt daardoor geraakt. De Corona-pandemie, aardbevingen, stikstofellende, collectief verdriet om kinderopvangtoeslagen, formatieperikelen, onrust in de wereld, digitale onzekerheden over privacy, de groeiende macht van grote veelal Amerikaanse en Chinese bedrijven, de effecten in Nederland van het strijdtoneel in het Midden Oosten en van de armoede in Afrika.... Het lijkt op een 'perfect storm'.

In een stevige onweersbui richting bepalen is niet makkelijk. Veelal ontbreekt dan zicht. En het risico is dat alle aandacht gaat naar het 'uit de slechte omstandigheden' komen. Leiderschap moet daarvoor inderdaad 'vol aan de bak'. Maar ambtelijk leiderschap houdt ook in dat de ogen niet alleen op de hier-en-nu-ellende wordt gericht, maar juist veel energie wordt gestopt in de lange baan, in het uitzetten van lange lijnen. Met daarbij zowel verbinding hebben met de verworvenheden van 'gisteren' als met het perspectief naar 'morgen'. Juist in een stevige onweersbui moeten ambtelijk leiders het vizier gericht houden op de lange lijn. Daarbij gaat het om de goede balans tussen het behoud van het goede en de kunst van het vernieuwen en veranderen. Het gaat om consistentie en voorspelbaarheid in het veranderen. Met daarbij het prachtige dilemma van, hoe voorspelbaar te zijn met zoveel onbekendheid en ingewikkeldheid om ons heen. Kunst is in ieder geval niet te veel te gaan slingeren.

1.4. AMBTELIJK LEIDERSCHAP IS?

Ambtelijk leiderschap heb ik in mijn Reisverslag een oxymoron genoemd. Deze stijfgevoerde zegt dat twee woorden worden gecombineerd die elkaar eigenlijk tegenspreken. Een ambtenaar wordt geacht dienstbaar te zijn, een 'public servant' zoals dat in het Engels goed wordt benoemd. Maar het doet niet volledig recht aan de mogelijkheden en ook de opdracht van ambtenaren. In het dienstig zijn aan de samenleving kan juist leiderschap worden getoond. Het is aan ambtelijk leiders om ambtenaren daarin richting en steun en voorwaarden te geven. Zowel 'binnen' overheidsorganisaties als naar 'buiten' toe.

Het gaat om de maatschappelijk opgaven waarvoor de overheid zich gesteld ziet. Cruciaal voor ambtelijk leiders is dat zij vorm en inhoud moeten geven aan de

maatschappelijke opdracht van ambtenaren. Wellicht is het een goed plan om in Nederland ook verder te spreken over publieke dienstverleners. Het maakt duidelijk dat het gaat om de publieke zaak en om publieke waarden waarvoor ambtenaren staan.

Ambtelijk leiders moeten vooropgaan in zowel het voorbereiden van als in het uitvoeren van maatschappelijk veranderingen die gewenst zijn. Ambtelijk leiderschap gaat over vooropgaan in het veranderen. Met daarbij zelfs de merkwaardige paradox dat dit ook kan betekenen dat er niet veranderd wordt. En het is ook goed mogelijk dat veranderingen niet door de overheid moeten worden vormgegeven, maar dat het juist wordt overgelaten aan de samenleving. De overheid is niet het antwoord op alle problemen. Sterker nog, de overheid is vaak ook een deel van het probleem. Cruciaal is dat in de samenleving opvattingen en wensen over wat anders moet of juist niet anders moet sterk kunnen verschillen. Ambtelijk leiderschap moet kunnen werken met een diversiteit in opvattingen en zelfs met tegenstrijdigheid daarin. Hoe richting te bepalen in een samenleving die niet één richting kent of aanvaardt?

Dat leiderschap kan zowel in de top als elders in de organisatie worden getoond. In het laatste geval is er dan eerder sprake van informeel leiderschap. In ieder geval is het de opgave voor de top dat leiderschap wordt getoond: geen woorden zonder daden. Het is zichtbaar als in de top géén leiderschap wordt getoond. Het gaf mij al eerder aanleiding om te stellen dat je leiderschap vooral ziet als het er niet is (vrij naar Johan Cruijff).

1.5. VOORSTEL VOOR KOMPAS

Met het schetsen van de richting en van de routes wil ik een kompas bieden voor ambtelijk leiderschap. Het is mijn voorstel. Weliswaar gebaseerd op veel interviews, op inmiddels nu meer dan 75 bijeenkomsten en opleidingen over ambtelijke leiderschap, op het doornemen van de nodige literatuur en op veel adviezen en rapporten die het laatste jaar zijn uitgebracht over het beter functioneren van de overheid. Maar het is wel mijn voorstel. Dat voorstel vraagt om reacties, vraagt om bespreking, vraagt om wetenschappelijke reflectie. Dat kan in de zomermaanden gebeuren. Op basis daarvan ga ik een meer definitief document opstellen in het najaar.

Ik heb bewust het woord kompas gebruikt voor ambtelijk leiderschap en niet het woord visie. Visie is een zwaar woord dat beter gehanteerd kan worden door anderen die spreken over een goede of slechte visie, dan door degene die het opstelt. Maar belangrijk is dat ik met het woord kompas beter kan aangeven dat het gaat over een richting die we moeten inslaan. Voor de slimmeriken, die zeggen dat een kompas altijd naar het noorden wijst, moet ik vermelden dat we in een magnetisch veld zitten dat aardig ontregelend werkt. Een ambtelijk leiderschapskompas helpt richting bepalen. De richtingbepalers kunnen verder heel goed worden verwerkt in een code voor ambtelijk leiderschap, met het bijbehorende 'esprit de corps'. Want bij een gedeelde code hoort ook de saamhorigheid en de groepsveerkracht, die nu nog vaak ontbreekt bij de ambtelijk leiders. We mogen elkaar meer tot steun zijn, zeker bij gure politieke winden.

Ambtelijk leiderschap is een complexe opgave, gegeven de vele vraagstukken en dilemma's. En iets dat complex is, moet je niet versimpelen. Tegelijk vraagt de complexiteit om 'hanteerbaarheid', anders blijf je met veel puzzelstukjes zitten. Maar dat moet niet de 'hanteerbaarheid' worden van enkele stoere slagzinnen of een paar al dan niet brave spreuken. Complexiteit moeten we accepteren. Die mag ons niet verhinderen te bewegen. Het gaat mijns inziens om koers bepalen, de richting dus. En vervolgens ook echt op pad gaan en routes kiezen. We moeten 'meer in de benen komen', de grote opgaven vragen om meer ambtelijk leiderschap. Het gaat om, zoals we dat in wielerland zeggen, echt gaan koersen, het gaat om het bewegen en liefst daarbij flink tempo maken en lang volhouden.

1.6. HET GESPREK EROVER

Ik hoop dat de komende maanden verder wordt gesproken over zowel richting als over routes. Het gesprek hierover is zeer gewenst en uitermate belangrijk. Het gesprek over keuzes is bijna nog belangrijker dan het maken van keuzes. Dit heb ik zelf ten volle mogen ervaren in de prachtige gesprekken die ik met velen mocht voeren, zowel één-op-één als in groepen en bij opleidingen. Gewenst is om samen koers te bepalen. Dat kan niet zonder veel in gesprek te zijn met elkaar en met onze omgeving. Het Kompas moet daarmee een 'levend document' zijn waarover veel wordt gesproken.

Dit document heeft nog het predicaat 'concept'. Op basis van alle reacties die hierop komen zal ik na de zomer van 2021 tot een definitief voorstel komen. Ik dank alle mensen die mij input hebben gegeven in mijn Zoektocht, alle mensen die hebben gereageerd op het Reisverslag, alle (leer- en gespreks-) groepen met wie ik over leiderschap heb mogen stoeien, hooggeleerde vrienden met wie ik (met name in opleidingen) mocht samenwerken, de leiding van de ABD die mij ruimte heeft gegeven en alle betrokkenen die mij onderweg scherp hebben gehouden. Ik heb schaamteloos gebruik gemaakt van al jullie kennis en ervaring en inzichten. Het is een document zonder voetnoten en bronvermelding geworden. Alleen Aristoteles en Cruijff heb ik vernoemd, maar die zijn van een buitencategorie. Ik heb de nodige begrippen en woorden en duidingen 'geleend' van velen van jullie. Dank daarvoor.

2. HET KOMPAS

Het Kompas bestaat uit vijf dimensies. Deze meervoudigheid moet recht doen aan de complexiteit van de opgaven van ambtelijk leiders. Om met de opgaven aan de slag te gaan biedt het Kompas 10 richtingbepalers, 'naalden' zogezegd die de richting aangeven voor ambtelijk leiderschap. Bij het kompas zit ook een routekaart, waarop wat begaanbare en wat minder begaanbare paden zijn aangegeven. De routekaart bevat slechts een deel van de mogelijke reistips, maar - naar ik hoop - wel zeer interessante tips.

Kompas	Naalden
<i>Dimensies</i>	<i>Richting bepalers</i>
I. Turbulente tijd	1. Toon meer leiderschap en benoem de onzekerheid 2. Bewaak de lange lijnen
II. Veeleisende samenleving	3. Sta in verbinding met de samenleving 4. Zorg voor balans tussen maatwerk en uniformiteit
III. Complexe overheid	5. Meer samenhang en samenwerking 6. Creëer een veilige werkomgeving, waarin fouten mogen
IV. Politiek -ambtelijke	7. Toon je een professionele autoriteit 8. Neem ruimte en geef ruimte
V. Persoonlijke	9. Heb geen pantser wel ruggengraat 10. Deel leiderschap

I. RICHTING BEPALEN GEGEVEN DE TURBULENTE TIJD

De richting waarheen de naalden wijzen zijn:

1. Toon meer leiderschap en benoem onzekerheid

Er is sprake van grote turbulentie. Eigenlijk een reeks van turbulenties; maatschappelijk turbulentie, politieke turbulentie, agenda-turbulentie, temporele turbulentie, electorale turbulentie, bestuurlijke turbulentie, internationale turbulentie, (gezondheids)-angst-turbulentie, complot-denken-turbulentie... Deze opgetelde turbulentie brengt veel onduidelijkheid en zelfs onzekerheid met zich mee. Dat geldt met name voor degenen aan wie leiderschap moet worden getoond. Zij vragen om duidelijkheid, zo niet zelfs zekerheid. En het interessante is dat er ook voor de leiders sprake is van onduidelijkheid en onzekerheid. Opgave is dan toch te handelen in onzekerheid. Je moet verantwoordelijkheid nemen voor beslissingen. Daarbij mag de onzekerheid worden benoemd. Het voelt als sturen in de mist, wat het mogelijk ook is. Het betekent 'getting the dots connected'. Of de opgaven die wij kennen nu worden ervaren als ingewikkelde puzzels of als onbegrijpelijke mysteries, het kan niet betekenen dat niet gehandeld wordt. Het moet echter geen verkeerde stoerheid worden. Want dat kan verkeerd uitpakken. De paradox is: wees helder over wat onhelder is. De slogan uit de politieke wereld van 100% besluiten nemen op basis van 50% van de kennis die voorhanden is, is goed bruikbaar. Het vraagt wel helderheid scheppen welke 50% bekend is en welke 50% niet. Wees duidelijk over onduidelijkheid.

Belangrijk is dat het leiderschap zichtbaar en voelbaar getoond wordt. Dat kan worden gedaan door velen, zoals door sleutelpersonen in de samenleving en door politiek bestuurders. Maar zeker ook door ambtelijk leiders. Voor de goede orde, ook besluiten niets te doen kan een handeling zijn. Toon ambtelijk leiderschap is de opgave. Tonen betekent doen door daden te verrichten en zichtbaar te zijn, voor zowel de samenleving als voor de eigen organisatie. Waarbij de mooie paradox een rol speelt: mensen willen wel geleid worden en dus leiderschap, maar houden niet van leiders.

2. Bewaak de lange lijnen

Ten tweede is voor ambtelijk leiders aan de orde dat zij vooral op de lange lijnen moeten sturen. Het gaat om de lange baan waarop geschaatst moet worden. Ook als er sprake is van glad ijs. Dat is zeker het gladde ijs van het 'hier-en-nu-denken'. Zo denken is dominant in de politieke omgeving en in de mediawereld en dat versterkt elkaar ook nog.

Ambtelijk leiders moeten zorgen voor het verbinden van het verleden met het heden en met de toekomst. Het is juist de opgave voor ambtenaren om in lange lijnen te denken en die ook te bewaken. Dit raakt het belang dat in de samenleving wordt gehecht aan voorspelbaarheid. De overheid moet consistent zijn en betrouwbaar en degelijk en duidelijk. Daar ligt de opgave voor het ambtelijk apparaat en voor de leiding die daaraan moet worden gegeven. Ambtelijk leiders past de rol van de tuinman die moet zorgen dat op tijd wordt gezaaid, dat het niet alleen gaat om eendagsbloemen maar ook om groot onderhoud, dat alle planten en struiken goed bij elkaar passen en dat continu schoffelen en maaien en wieden nodig is om de tuin blijvend mooi en groen te houden.

Lastig vraagstuk hierbij is het verbinden van het 'lange lijnen bewaken' met het 'korte termijn denken' dat vaak in de politieke arena dominant is. Vooral als het korte termijn denken de vorm krijgt van snel beloftes doen en het nemen van snelle, soms niet doordachte, besluiten. Belangrijk is in iedere geval niet te gaan slingeren. We moeten meer gaan 'tweaken'. Het is de opdracht voor ambtelijk leiders om de lange termijn te verbinden met de korte termijn. Dit kan betekenen dat in de lange lijn moet worden bijgestuurd, maar het kan ook inhouden dat nee wordt gezegd tegen politieke beloftes en het oplaten van eendagsvliegers.

II. RICHTING BEPALEN GEGEVEN DE VEELEISENDE SAMENLEVING

De richting waarheen de naalden wijzen gegeven de veeleisende en steeds minder accepterende samenleving, waarbij 'de' samenleving uiteraard een complexe optelsom is van veel verschillende meningen, wensen, posities en vraagstukken:

3. In verbinding staan met de samenleving

In de meest recente maatschappelijke en daarmee politieke debatten rijst de vraag of de overheid nog wel in verbinding staat met wat in de samenleving speelt, zowel qua wensen als qua opvattingen. In debatten zijn wensen als meer menselijke maat, nieuwe sociale contracten en minder bureaucratie te horen. Het is daarmee aan de ambtelijke organisaties en hun leiders om te zorgen voor het meer in verbinding staan/komen met de samenleving. Het gaat om én de samenleving begrijpen én het als overheid voor de samenleving begrijpelijk zijn. Dat is de kern van de 'publieke waarde' waarvoor de overheid staat.

Ambtelijk leiders moeten ervoor zorgen dat de ambtelijke organisatie kennis van en gevoel voor de samenleving heeft. Daar moet de overheid voor open staan. Het vraagt om veel kennis van zaken en om een ontvankelijke houding. Het vraagt om uitvoering en beleid en inspectie niet vanachter een bureau te doen, maar in scholen, ziekenhuizen, wijken, bedrijven, maatschappelijke organisaties en (desgewenst) kroegen en cafés je licht op te steken. Het vraagt om kennis van 'de praktijk'. Ambtenaren moeten de 'bril' van burgers of bedrijven opzetten en niet (alleen) redeneren vanuit de positie van de overheid. Waarbij 'de bril' staat voor heel veel verschillende 'brillen', gegeven de diversiteit aan opvattingen en gedachten. Het vraagt om samen met 'stakeholders' tot oplossingen te komen. Hier past een herwaardering van publiek-private samenwerking. Het vraagt om afwegingen wat de overheid wel of niet moet doen en wat wel of wat niet beter aan maatschappelijke partijen kan worden overgelaten. De overheid is niet het antwoord op alle vragen en opgaven in de samenleving.

Ambtelijk leiders moeten er eveneens voor zorgen dat de overheid dichtbij is en begrijpelijk. Het vraagt om het organiseren van heldere loketten, soms om één duidelijk loket. Geen complexe ondoordringbare overheid, maar een helder adres. Het vraagt om het geven van een gezicht en een naam aan de overheid. Niet verwijzen naar anderen in de overheid, als van het kastje naar de muur' (niet het bekende concept uit de horeca;

'mijn collega' komt zo bij u'), maar er staan voor de hele overheid. Niet anonieme ambtenaren, maar aanspreekbare mensen met gevoel en inlevingsvermogen. Het vraagt om het zorgen voor heldere taal en goede toon. Geen juridische spaghetti-taal, maar duidelijkheid. En dan kan overigens ook een antwoord 'nee' zijn. De overheid is geen geluksmachine.

4. Zorg voor balans tussen maatwerk en uniformiteit

De samenleving bestaat uit een diversiteit aan mensen met (soms grote) verschillen in positie, achtergrond, kansen, ervaringen, wensen en stellingnames. Als 'ieder het zijne' (geven) uitgangspunt is, is het denken en werken vanuit standaardregels niet in alle gevallen logisch en wenselijk. Toch zijn de overheidsregels en overheidssystemen veelal uniform. Meestal vanuit de gedachte 'gelijke behandeling vraagt uniformiteit'. Wat daarbij ook een rol speelt/heeft gespeeld is dat door efficiency regels, bezuinigingen en it-logica, maar ook door de omvang van problematiek, overheidsantwoorden uniformer zijn geworden. Uniformiteit heeft vanuit oogpunt van rechtvaardigheid waarde. Opgave voor ambtelijk leiders is om een nieuwe balans te vinden tussen het belang van meer 'maatwerk' en het belang van uniformiteit. Gelijke behandeling hoeft niet te betekenen dat alles uniform is. Behoorlijk bestuur vraagt juist om omstandigheden bij besluiten te betrekken. Het kan betekenen dat met kennis van zaken wordt gedifferentieerd. Als het hanteren van standaardregels 'buikpijn' oplevert, moeten ambtelijk leiders ruimte geven aan specifieke oplossingen. Het vraagt ambtelijk leiderschap dat dit mogelijk maakt en het geeft ruimte aan competente ambtenaren om dit te kunnen toepassen. Ambtenaren worden niet aangesteld om met oogkleppen op te werken. Het past om discretionaire ruimte te geven. Wat wel goed in de gaten moet worden gehouden is dat er geen sprake is van willekeur of van vriendjespolitiek. Zorg voor voldoende tegen-denken en verantwoordeden. Een weg die goed gevolgd kan worden is om bij 'maatschappelijke buikpijn' voor te stellen dat regels moeten worden aangepast of om regels globaler te maken. Als blijkt dat standaardoplossingen niet werken, moeten nieuwe wegen worden ingeslagen. Dat maakt innovatie zo belangrijk. Het is zeker een fragiele balans die in ieder geval vraagt om stevige 'checks and balances'.

III. RICHTING BEPALEN GEGEVEN DE COMPLEXE OVERHEID

De overheid is een complex bouwwerk, dat bestaat uit verschillende 'lagen': gemeenten, provincies en waterschappen en het rijk; dat bestaat uit verschillende rollen: uitvoering, beleid en inspectie/toezicht; en dat bestaat uit heel veel grote en kleine organisaties: zoals de belastingdienst, de gemeente Gulpen-Wittem, Hoogheemraadschap Rijnland, provincie Flevoland, het RIVM, etc. Bij elkaar een diversiteit aan organisaties, een groot aantal ambtenaren en heel veel spelregels en codes.

Daarbij komt dat opvattingen over wat de overheid wel of niet moet zijn of moet doen sterk kunnen verschillen. Het ontbreekt aan een duidelijke visie op de overheid. Dit laat onverlet dat ambtelijk leiderschap moet worden getoond. De naalden wijzen in de richting:

5. Meer samenhang en meer samenwerking

De diversiteit aan overheidsorganisaties vraagt om samenwerking. De 'grenzen' van de organisaties mogen niet verhinderen dat wordt samengewerkt. Uitvoering kan niet zonder toezicht en gemeenten kunnen niet zonder het rijk. Niets is hopelozeler voor burgers en bedrijven dan de ervaring van overheidsinstanties die elkaar tegenwerken. Het moet gaan om opgetelde kracht. Het moet gaan om 'grenzeloos' samenwerken. Waarbij 'de opgave' centraal staat.

Samenwerking is echter niet vanzelfsprekend. Het vraagt om ruimte te geven aan anderen; het vraagt om zaken gezamenlijk op te pakken, maar het kan ook vragen om het aan de andere organisatie over te laten en daar vertrouwen in te hebben; het vraagt om de andere(n) in positie te brengen. Samenwerking is niet wensen dat anderen doen wat jij als organisatie wil, maar gaat om het ervoor zorgen dat ook de andere invalshoeken er beter uit komen. Ambtelijk leiderschap moet uitnodigen tot

samenwerken over grenzen heen en die samenwerking stimuleren en daaraan waarde toekennen.

Cruciaal voor samenwerken is het belang van gelijkwaardigheid van organisaties en instanties. Helaas is die gelijkwaardigheid niet vanzelfsprekend. Er is bijvoorbeeld sprake van een machts-asymmetrie tussen gemeenten en rijk en tussen beleid en uitvoering. Hier ligt een opgave voor ambtelijk leiderschap, bijvoorbeeld door het creëren van betere condities voor uitvoering of meer ruimte voor gemeenten.

Wat samenwerking in overheidsland ingewikkelder, maar daarmee ook spannender maakt is dat er voortdurend nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan. Wisselende coalities maken deel uit van het ambtelijk bestaan. Dat kan het samenwerken onrustig maken. Het kan geen kwaad dat ambtelijk leiders kritisch bezien of voor alles nieuwe vormen moeten worden gevonden dan wel welke samenwerkingsverbanden kunnen worden opgeheven.

6. Creëer een veilige werkomgeving waarin fouten mogen worden gemaakt en innovatie wordt beschermd

Een veilige omgeving is cruciaal voor het goed presteren van de overheid.

Wil de overheid een 'lerende organisatie' zijn, dan moet er ruimte zijn voor het maken van fouten. Dit is geen uitnodiging voor slordigheid of onkunde. In een omgeving waar mensen werken, worden fouten gemaakt. Het gaat om de balans tussen presteren en leren. Dan moeten medewerkers zich beschermd voelen als zij fouten maken en moeten zij bij fouten niet aan de hoogste boom worden opgeknoopt. Er moet tegendruk worden gegeven aan de afrekencultuur die vanuit de media en de politieke arena nu ook de ambtelijke organisatie in sluipt. Anders worden overheidsorganisaties nog voorzichtiger en daarmee minder doeltreffend in het antwoorden geven aan burgers en bedrijven. Het zet ook een rem op de openheid van handelen, een openheid die juist van ambtenaren wordt gevraagd.

Het gaat niet om persoonlijke moed van ambtelijk leiders, ook al kan die heel effectief zijn. Het streven moet een veilige overheidsomgeving zijn die bescherming biedt, waardoor heldendom niet nodig is. Dit laat onverlet dat af en toe goede leiders op een voetstuk mogen worden geplaatst.

In het verlengde hiervan moet ook innovatie worden beschermd. Bij innovatie hoort fouten mogen maken. Het betekent ruimte geven aan het opzoeken van grenzen en buiten lijntjes kleuren. Innovatie is nodig om tot betere publieke antwoorden te komen voor ingewikkelde samenlevingsvraagstukken. Als je de 'oude' antwoorden blijft geven, kan geen recht worden gedaan aan nieuwe vraagstukken. Innovatie moet beschermd worden door ambtelijk leiders. Leiderschap is het organiseren van het leren, zo kwam prominent naar voren in mijn Zoektocht naar gewenst leiderschap.

IV. RICHTING BEPALEN GEGEVEN HET BELANG VAN GOED POLITIEK-AMBTELIJK SAMENSPEL

De naalden wijzen in de volgende richtingen:

7. Toon je een professionele autoriteit

Ambtenaren zijn niet aangesteld om ministers uit de wind te houden. Ministers, en dat geldt ook voor wethouders en gedeputeerden, zijn aangesteld om in de wind te staan. Toch lijkt het erop dat (top)ambtenaren steeds meer het 'uit de wind houden' als een grote taak zien. Ja, uiteraard moet de minister goed worden ondersteund. Maar nee, het hoofddoel is niet een minister 'overeind te houden'. Centraal staan maatschappelijke opgaven.

Bij goed samenspel gaat het erom dat er over-en-weer tussen politiek bestuurders en (top)ambtenaren respect is voor hun rol, opdracht en kennis en ervaring. Ministers hebben belang bij sterke, soms eigenzinnige, ambtenaren. Ambtenaren hebben belang

bij sterke besluitvaardige bestuurders. Het gaat om de kunst van het 'gelijk over steken'. Het gaat om reciprociteit. Ieder brengt eigen taakvaardigheid, motivatie, kennis, achtergrond en overwegingen in. Met waarde toekennen aan beide invalshoeken krijg je een goede overheid. Het kan betekenen dat ambtenaren moeten snappen dat in de politieke arena compromissen moeten worden gesloten. Het kan betekenen dat politieke bestuurders moeten snappen dat niet alle politieke wensen morgen uitvoerbaar zijn.

(Top)ambtenaren worden niet aangesteld om politieke redenen, maar vanwege hun vaardigheden, kennis en geheugen. Dit is een sterk kenmerk van het Nederlandse ambtelijk apparaat. Dan is het aan (top)ambtenaren om die kennis en vaardigheden en dat geheugen te tonen. Belangrijk voor de richting van ambtelijk leiderschap is dat het belang van professionele autoriteit wordt uitgedragen en gestimuleerd. Kennis en vaardigheden en geheugen geven (top)ambtenaren recht van spreken. In het weten hoe uitvoeringsorganisaties in elkaar zitten, wat wetgeving inhoudt, wat in het verleden is gedaan, hoe de rechtsstaat functioneert, wat financieel verantwoord is, welke scenario's voor de toekomst er kunnen zijn en wat politieagenten of leerkrachten in het basisonderwijs nodig hebben, zit de ambtelijke professionaliteit. En die professionaliteit is de basis voor autoriteit. Die ambtelijke professionaliteit is er natuurlijk al heel lang, maar moet meer als professionele autoriteit worden getoond.

8. Neem ruimte en geef ruimte

Bij professionele autoriteit hoort ook professionele autonomie. Dat is niet het 'op de stoel van politieke bestuurders gaan zitten'. Het is wel het 'ruimte nemen en krijgen' om de gewenste professionaliteit te tonen. Ook al kan die politiek onwelgevallig zijn. Dat is niet het als een olifant door een politieke porseleinkast gaan. Dat is wél het aangeven hoe een politieke wens mogelijk is, maar ook aangeven wat niet kan. Het geven van tegenspraak is daarbij belangrijk. Ambtenaren hebben de plicht om bestuurders tegen te spreken. Dat dit niet makkelijk is, is een gegeven. Want het gaat om 'speaking truth to power'. Zonder wrijving geen glans, maar het is wel wrijving. Wrijving in de richting van een persoon die over jou kan beslissen. Het is onlosmakelijk verbonden aan ambtelijke professionaliteit. Politiek bestuurders moeten daartoe ruimte geven, ambtelijk leiders moeten daartoe ruimte nemen. Met als motto: 'naar binnen toe maximaal kritisch en naar buiten toe maximaal loyaal'. De kunst is om én een sterke relatie te hebben met politieke bestuurders en daarmee nabijheid én tegelijk voldoende afstand te houden van de politiek. Mijn eerdere suggesties om de bierfiets, die staat voor te veel nabijheid, in de stalling te zetten en voor herintroductie van de hofnar, die als geen ander dichtbij en toch afstandelijk kon opereren, passen in deze redenering (en dank voor de steunbetuigingen voor het opzetten van een hofnar-opleiding). Voorkomen moet worden dat de ambtelijke top meegezogen wordt in de politieke drukte en daarmee politieker wordt in denken en handelen.

Het ruimte krijgen én nemen om de ambtelijke professionaliteit te tonen zit een beetje op slot. Dat vastzitten komt door oude politieke paaltjes die zijn geslagen. Daar is de (inmiddels versoepelde?) Oekaze Kok een voorbeeld van. Dat er politieke paaltjes zijn en worden geslagen is logisch. Ambtenaren werken tenslotte onder politiek gezag. Maar het wordt inmiddels gevoeld als een te strak keurslijf. Mogelijk is het niet eens een gereguleerde beperking van ambtelijke professionaliteit, maar ook een door ambtelijk leiders zelf ingevulde beperking in handelen. Tijd in ieder geval om de richting van meer ruimte op te gaan. De voorzichtigheid belemmert actief handelen.

Die ruimte moet ook aan medewerkers worden gegeven. Het is vreemd om competente medewerkers aan te trekken of te hebben en die vervolgens te vertellen wat zij allemaal niet mogen doen. De kracht van de overheid zit in de vele goede mensen. En ook hier is de ervaring die ik opdeed in mijn Zoektocht dat het mogelijk niet eens het stellen van grenzen door leiders is, maar zeker ook het gevoel bij medewerkers dat grenzen niet mogen worden overschreden. Er is sprake van grote voorzichtigheid bij de overheid. Opgave voor ambtelijk leiders is het slechten van drempels.

V. RICHTING BEPALEN GEGEVEN HET BELANG VAN HET PERSOONLIJKE IN LEIDERSCHAP

Het draait om 'de persoon' in leiderschap. Dat leiderschap kan overal in overheidsorganisaties worden getoond, van 'hoog tot laag'. Maar in ieder geval moet het getoond worden door leidinggevend. Zeker gezien het belang van voorbeeldgedrag. De naalden wijzen in de richting van:

9. Geen pantser maar wel een ruggengraat

Bij de verbinding met mensen aan wie je leidinggeeft, gaat het om 'open te staan' oftewel geen 'pantser' dragen én om duidelijk aan te geven waar je voor staat als ambtelijk leider, om het tonen van de eigen 'ruggengraat'.

De kern van de ambtelijke ruggengraat zit in taakvaardigheid. Het hebben van kennis is daarbij cruciaal. Ambtelijk leiders moeten permanent investeren in het hebben van veel kennis van zaken. En die kennis moet ook getoond worden. Met dank aan Aristoteles gaat het om "ethos, pathos en logos". Waarbij "ethos" staat voor de inhoudelijk deskundigheid en integriteit, die de basis vormen van de ambtelijke autoriteit. "Pathos" staat voor de kracht van overtuiging die verbonden moet zijn aan de deskundigheid. En "logos" staat voor de wijze van het naar voren brengen van deskundigheid, voor hoe de kennis wordt verwoord. Het gaat om de optelsom van kennis, ervaring, attitude, energie en plezier.

Deze ruggengraat moet ook getoond worden. Het moet duidelijk zijn waarvan jij bent en waar jij voor staat en ook waar jij niet van bent en niet voor staat. Dat is ook de basis voor het geven tegenspraak. En omdat dit niet makkelijk is, is het hebben van een stevige ruggengraat nog belangrijker. Want tegenspraak zonder verstand van zaken of stevige ervaring is niet effectief. En deskundigheid zonder die te tonen of te gebruiken is slap. Ambtelijk leiders moeten het motto hanteren van 'tegenspraak graag', zowel bij het geven van tegenspraak richting politiek bestuurders als ook in het zelf ontvangen van tegenspraak van mensen die zij leiden

'Geen pantser' staat voor het in verbinding staan met de mensen die worden geleid. Leiderschap kan niet zonder hen die geleid worden. De verbinding met hen vraagt om in gesprek te zijn met hen over wat zij nodig hebben, om er voor hen te zijn als dat nodig is, om vertrouwen te geven zodat zij naar de leider toekomen als zij aan hun grens zitten en liefst voor die tijd, om oog te hebben voor de diversiteit aan mensen binnen de organisatie, om empathie naar de mensen die geleid worden, om... : 'geen pantser' maar openheid en aandacht en zorg en luisteren en respect en empathie.

10. Deel leiderschap

Ambtelijk leiderschap in deze tijd is 'gedeeld leiderschap'. Voor het delen van leiderschap met anderen zijn drie redenen. Allereerst is de complexiteit van het ambtelijk leiderschap in de loop van de tijd sterk toegenomen. Oude Weberiaanse waarden moeten worden gecombineerd met opgaven uit de digitale wereld waarin moet worden geopereerd. In de loop van de tijd zijn er geen opgaven afgegaan, nee alleen maar erbij gekomen. Dat vraagt om een breder repertoire aan vaardigheden dat in een hoog tempo onder grote druk moet worden getoond. Dat bredere repertoire kan bijna niet meer door één persoon worden gehanteerd. Daarbij vragen de complexe opgaven waar ambtelijk leiders, en eigenlijk alle ambtenaren, voor staan om intensief samenwerken met partners buiten en binnen de overheid. In samenwerken zit het belang van delen van leiderschap. En tot slot zorgt het delen van leiderschap ervoor dat 'macht' niet in één hand zit. Het zorgt voor 'balance of power'. Het draagt bij aan de 'checks and balances' die belangrijk zijn voor goed leiderschap.

3. DE ROUTEKAART

Gegeven de gekozen richtingen, kunnen meerdere paden worden bewandeld. Dit kan afhankelijk zijn van de veranderingsambities van de betreffende overheidsorganisatie of afhankelijk van de persoonlijk ambities van betrokken ambtelijk leider. Hieronder zal ik enkele interessante paden schetsen. Het is niet een volledige schets, maar een selectie van paden die kunnen helpen vorm en inhoud te geven aan de hiervoor geschetste richtingen. En alvast een waarschuwing. Het zijn niet allemaal strak geasfalteerde Macadamwegen. Er zitten ook kleine paradox-doolhofjes bij, stuijterende-kasseien routes, dilemma's waar het zoeken is naar het geitenpaadje en af en toe flinke bulten. Dat maakt het werken bij de overheid nu juist zo leuk, vind ik, omdat het vraagt om het vinden van nieuwe wegen. Daarbij memoreer ik nog even twee van mijn fietswetten: 1. Als alles op je afkomt...zit je op de verkeerde weghelft en 2. Welke kant je ook opgaat...je hebt altijd wind tegen.

Ik heb veel vragen gekregen die gaan over 'wat moeten we nu precies gaan doen'. Vanuit een oogpunt van behoefte aan 'hanteerbaarheid' bij ingewikkelde opgaven, snap ik dat. Maar in onze 'overheidswereld' is het toch al teveel 'jumping to solutions'. Beter is het te bespreken wat en waarom het dilemma's, paradoxen, lastige puzzels of mysteries zijn. Het is toch een lange reis, dan mag er best veel aandacht zijn voor het doorgronden van de complexiteit van de opgaven van ambtelijk leiders. Het past bij de leerhouding die we moeten aannemen. Leiderschap is het organiseren van het leren. Elke ambtelijk leider zou de 'bumpersticker' op zijn auto moeten hebben 'learn to lead and lead to learn'.

Routekaart
<i>Mogelijke routes /reistips</i>
a. Gebruik crisislogica
b. Kunnen versnellen én durven vertragen
c. Openheid tonen; niet alles openbaar maken
d. Denk digitaler en internationaler
e. Geef meer gezicht aan de overheid; geef meer steun aan 'de uitvoering'
f. Met meer inclusiviteit meer diversiteit
g. Meer naar buiten treden
h. Actiever en breder verantwoord
i. Meer zelfkennis en zelfkritiek
j. Hard skills, zoals kennis én soft skills

a. Maak gebruik van 'crisislogica'

Er is veel bekend over wat in en na crises gebeurt. Nu wij nog midden in de Corona-pandemie zitten is het mogelijk en gewenst om gebruik te maken van lessen die uit de 'crisisleer' te trekken zijn. Dat is niet vanzelfsprekend. Want één van die lessen is dat we meestal de crisis zo snel mogelijk willen vergeten, zodat we er geen lessen uit trekken. Liefst laten we de ellende zo snel mogelijk achter ons en willen we er niets meer over horen. Waardoor wij ons mogelijk weer stoten aan eenzelfde steen. Het 'oude' motto 'never waste a good crisis' blijft gelden. In crisistijd blijken wij veel kordater te kunnen zijn dan in rustige tijden. Minder eindeloos 'gepolder', maar knopen doorhakken, niet voor alles eerst toestemming vragen, maar verantwoordelijkheid nemen en vertrouwen geven aan mensen die het weten. Dat mag worden vastgehouden na de crisis. Met aandacht voor het niet overreageren. Dat gebeurt bijna in elke 'ramp' of het nu gaat om aardschokken of fouten in toeslagen of in het vastlopen van stikstofregels of bij kernrampen elders. Waarbij grote crises vaak meerdere lagen kennen en ambigu kunnen zijn. Meestal zijn dat niet plotselinge rampen, maar crises die je 'creeping crises' noemt. Denk aan het toenemende aantal ouderen, de groeiende vraag naar zorg en de ongelijkheid in de wereld die leidt tot migratiestromen. Er broeit vaak al langere tijd

wat. Onder crises zitten vaak stelselvraagstukken. En juist dat moeten ambtelijk leiders zien (aankomen). Het is hun opgave om beter voorbereid te zijn op crises. En dan heb ik het nog niet over de crisis na de crisis. Dat is het feest van de verantwoording en het rekenschap afleggen. Daarop moeten we altijd voorbereid zijn. In de crisiswetenschap is bekend dat de stap van respons op crisis naar herstel na de crisis meestal een zeer grote opgave is. Crises hebben lange schaduwen. Ambtelijk leiderschap moet klaar staan met al deze crisislogica.

b. Kunnen versnellen én durven vertragen

Het klinkt als een paradox, maar de opgave is én kunnen vertragen én kunnen versnellen.

Eenzijds moet ambtelijk leiderschap tegenwicht bieden aan de hijg-cultuur in de media en daarmee in de politiek. Er moet ook nee gezegd worden tegen de 'alles-moet-onmiddellijk-nu-bestuurscultuur'. De kunst is om te kunnen onthaasten. Iedere topambtenaar moet beschikken over een beademingsapparaat voor de naar adem snakkende politiek bestuurders met wie wordt samengewerkt. In dat apparaat zit als kern het bewaken van de lange lijnen. Daarbij mag ook het nodige tegenwicht worden geboden tegen de op relletjes en gedoe gerichte (sociale) mediawereld, waarin ambtelijk leiders moeten opereren. Het ambtelijk leiderschap moet getoond worden in een wereld vol met toetsenbordterroristen, snabbeldeskundologen en televisie-orakels. Het hijgerige en ongenueanceerde van twitter of andere media mag meer tegengeluid krijgen. Of beter nog het eigen-geluid; dat is het geluid van verworven kennis en inzicht. Het gaat daarbij niet om 'ratio' tegenover 'emotie'. Het gaat ook om het snappen van de ratio achter emoties. Dat hoort bij ambtelijk leiderschap.

Anderzijds moeten ambtelijk leiders ook zelf gaan versnellen, gezien het hogere tempo in de samenleving. Met de digitalisering is het onvermijdelijk dat ambtelijk leiders ook in een hoger tempo denken en handelen. Daarbij is kennis van de platformsamenleving en ervaring met sociale media essentieel. De toenemende digitalisering zorgt voor een veel hoger tempo. Maar het verandert ook de context waarin de ambtelijke organisaties moeten opereren. De platformsamenleving lijkt enerzijds een parallelle wereld, maar is tegelijk sterk verweven met de 'gewone' wereld, met én nieuwe opgaven én verbinding met 'oude' issues. Met het pregnanter worden van publieke waarden als transparantie, veiligheid, inclusiviteit en gelijkheid. Digitalisering levert tegelijkertijd de paradox op dat we denken dat daardoor alles langer duurt en tegelijk dat we minder tijd hebben.

c. Openheid tonen en niet alles openbaar maken

Ambtenaren vormen de ruggengraat van het openbaar bestuur. En bij openbaar bestuur hoort openheid. Ambtelijk leiders moeten ruimte geven aan openheid. Dat houdt in zowel het open staan voor wat in de samenleving speelt, als openheid geven over hoe wij opereren als ambtenaren. Het toegankelijk zijn voor burgers en bedrijven is essentieel om goed in verbinding te zijn met de samenleving. En bij ambtelijke professionaliteit hoort ook het uitleg geven hoe tot besluiten en uitvoering van beleid wordt gekomen. Dat moet begrijpelijk worden gemaakt.

Openheid is echter niet hetzelfde als 'alles openbaar'. Dat lijkt zo te zijn, maar is wat ik noem het internet-effect. Het effect dat, door de grote hoeveelheid informatie-bomen, het inzicht-bos niet meer gezien wordt. Het is juist aan ambtelijk leiders om inzicht te bieden. Dat is geen ongesorteerde hoeveelheid tweetjes, maar ordening zodat het kennis en inzicht wordt. Daarbij hoort dat uitleg wordt gegeven over adviezen, verduidelijkt wordt wat de overwegingen waren bij besluiten en wat lastig was bij uitvoering of inspectie. Dat is niet het verhullen. Daarbij krijgen wij gelukkig, veelal ongevraagd, hulp van velen, zoals de (sociale) media, toezichthouders, onderzoekers, doorlichters, zelfbenoemde rechercheurs en bezoekers. Zij houden ons alert. Ambtelijke leiders moeten zorgen dat het ambtelijk apparaat open staat voor kritiek en tegenspraak. Maar het is ook aan ambtelijk leiders om beducht te zijn voor de keerzijde van openbaarheid. Die kan leiden tot terughoudendheid en voorzichtigheid. Net als voor burgers, die privacy koesteren, past een zekere prudentie ook in het openbaar bestuur.

d. Denk digitaler en internationaler

Nederland is geen eiland. Het maakt deel uit van de Europese Unie en kent verbanden als de Benelux en de NAVO en heeft samenwerkingsafspraken met veel landen. Veel vraagstukken komen van over de grens. En veel oplossingen moeten ook worden gevonden in internationaal verband. In die context is het goed te beseffen dat Brussel geen vijandige mogendheid is die ons in de flank aanvalt. Maar Europa, dat zijn wij zelf. Wij hebben te werken met veel regels die in EU-verband zijn of worden opgesteld. Dan is het slim om vroegtijdig zelf actief mee te doen aan het maken van goede regelgeving. De internationale dimensie moet in de rugzak van iedere ambtelijk leider zitten.

De digitalisering is inmiddels een onvermijdelijk deel van de ambtelijke wereld. We worden er bijkans door overspoeld. Het heeft invloed op ons dagelijks functioneren, het bepaalt in belangrijke mate welke informatie beschikbaar is, het vormt meningen, het beschadigt medewerkers, het zorgt voor tempoversnelling, het maakt ook de overheid afhankelijk van techreuzen ... Opgeteld zijn het meer en grotere problemen én meer en grotere kansen. Het vraagt om een actieve houding van ambtelijk leiders in het reguleren van de digitalisering, in het inbrengen van kennis en informatie, in het delen van expertise, in het voorbereid zijn op aanvallen op sociale media, in het doorzien van privacy gevaren... Ambtelijk leiders moeten, dankzij de digitalisering, digitaal vaardig en digitaal bewust zijn in deze informatiesamenleving.

e. Geef meer gezicht aan de overheid; geef meer steun aan 'de uitvoering'

Gemeenten en rijksuitvoeringsorganisaties zijn feitelijk het gezicht van de overheid. Als dit zo is, dan moeten medewerkers van de 'rijks-uitvoering' en van gemeenten ook de kans krijgen én nemen om dat gezicht te zijn. Het meest directe contact van burgers en bedrijven met de overheid zit bij gemeenten en bij 'rijks-uitvoeringsorganisaties'. Natuurlijk moeten ook 'beleid en inspectie' in verbinding staan met de samenleving en dat geldt eveneens voor waterschappen en provincies. Maar het meest direct vindt dit plaats bij gemeenten en 'rijks-uitvoering'. Het belang daarvan verdient waardering, mogelijk herwaardering. Dat kan langs diverse wegen, zo is ook al aangegeven in recente rapporten over de uitvoering. Ik noem daarvan een aantal:

Minder complexe wetgeving en regels, niet voor elk nieuw vraagstuk een nieuwe spelregel, hak in het woud van regels, een betere digitale basis, ruimte voor medewerkers in het directe contact met burgers en bedrijven en daarmee ruimte voor meer maatwerk, consistentie om tot goede uitvoering te komen, niet bezuinigingen over het 'beleidsschutting-kieperen', voldoende tijd krijgen om tot goede uitvoering te komen en bestuurlijke aandacht voor uitvoeringskwesties. Samengevat gaat het om de versterking van de rol en positie van uitvoering bij gemeenten en rijk. Het gaat om het vergroten van de statuur en de kwaliteit van de uitvoering. Mogelijk moeten we het niet langer 'uitvoering' noemen maar 'publieke dienst' of op een andere manier duidelijk maken wat het doel is: 'het loket zijn voor publieke waarden'. In meerdere opzichten gaat het om het herwaarderen van uitvoering.

Het kan geen kwaad als 'rijksorganisaties' te buurt gaan bij gemeenten die op dit vlak een goed voorbeeld kunnen zijn van direct contact met burgers en bedrijven. Overheidsorganisaties kunnen sowieso meer 'over en weer' van elkaar leren.

f. Met inclusiviteit zorgen voor werkende diversiteit

Met de mond wordt het belang van diversiteit volop beleden. De praktijk is echter weerbarstiger. En het 'diverser' denken en handelen als overheid is niet een nobele doelstelling, maar een voorwaarde voor het zijn van een goed functionerende overheid. Het in verbinding willen staan met de samenleving vraagt om een diversiteit aan achtergronden en ervaringen van ambtenaren. Die diversiteit moeten ambtelijk leiders vanzelfsprekend maken.

Daarbij is diversiteit een groot palet van verschillen in opleiding, herkomst, culturele achtergrond, stijl van werken, persoonlijkheid, het hebben van een 'beperking', leeftijd, loopbaan, expertise, opvattingen en dergelijke. Opgave voor ambtelijk leiders is om geen klonen van zichzelf aan te stellen, maar juist om te kiezen voor andere opties in

het palet. Dat helpt ook bij het vorm geven aan tegenspraak. Diversiteit voegt iets toe. En het werken aan eigen (voor)oordelen kan daarbij een goede opstap zijn.

Ambtelijk leiders horen meer inclusief te denken en te handelen. De overheid kan nooit een precieze afspiegeling zijn van de samenleving. Het gaat om inclusief denken en handelen en daarmee krijg je een werkende diversiteit.

g. Meer naar buiten treden

Bij ambtelijke professionaliteit hoort ook dat zelfbewust naar buiten wordt getreden. Over het vak van ambtenaar moet meer worden verteld. Een samenleving mag horen wat ambtenaren doen. En ook welke zaken worden ingebracht, welke kennis in besluiten zit, welke ervaring ten grondslag ligt aan uitvoerende maatregelen. Ambtenaren, en zeker ambtelijk leiders, moeten geen politiek bedrijven. Daar moeten zij juist ver van blijven. Maar over kennis en ervaringen kan en moet worden gesproken, evenals over uitoefening van het vak. Zeker in 'de uitvoering' kan dit meer vanzelfsprekend zijn. Uiteraard met oog en oor voor politieke verantwoordelijkheid. Maar niet met de Oekazekramp die nu nog rondwaart in overheidsland. Nu gaat nog de bekende spreuk op van 'de mens lijdt het meest door het lijden dat hij vreest'. We moeten af van de bangigheid, voor dat wat men vreest. Ambtelijke leiders moeten het voorbeeld geven en meer met trots gaan vertellen over het ambtelijk vak. Zij moeten ervoor zorgen dat de uitdijende directies communicatie niet als hoofddoel hebben dat er niet gecommuniceerd wordt.

h. Actiever en breder zelf verantwoorden

Aan professionele autonomie zit verantwoordelijk vast. Verantwoordelijk wat ambtelijke professionaliteit inhoudt en hoe autonomie wordt benut. Ambtelijke verantwoordelijkheid mag zich niet verschuilen achter politieke aansturing. Het verantwoordelijk kan in de richting van de politieke arena zijn. De Parlementaire wens van meer openheid met betrekking tot ambtelijke adviezen en ambtelijke uitvoering biedt daartoe een goede kans. Gemeenten geven daar al het goede voorbeeld van. Gemeenteraadsleden kunnen direct vragen stellen aan ambtenaren. Ook in de EU verantwoordelijk topambtenaren zich direct naar het Europees parlement. Op rijksniveau moet dit ook mogelijk zijn. En dan niet vast zitten in beperkingen van een enkele technische briefing, maar vaker en directer openheid geven en niet in afwachting maar proactief.

Verantwoordelijk kan ook langs paden buiten de politieke arena. En die paden kunnen als optie voor ambtenaren weleens meer relevant zijn. Dan gaat het om verantwoordelijk aan stakeholders in de samenleving, directe bevraging door burgers en bedrijven, onderzocht worden door wetenschappers of doorgelicht worden door ombudsvrouwen/mannen en visitatiecommissies, maar ook verantwoordelijk naar de eigen omgeving en organisatie. Wenselijk is het om hier niet reactief in te zijn, maar proactief door ombudsman(nen)/vrouw(en), wetenschappers, toezichthouders, collega's uit buurlanden of om burgerpanels actief uit te nodigen om te reflecteren op het doen en denken van de ambtenaren. Niet afwachten, maar zelf kritische bevraging opzoeken.

i. Meer zelfkennis en zelfkritiek

Bij leiderschap draait het om de persoon. Stijl, werkwijze, kennis, energie en ervaring zijn bepalend voor het succes van leiderschap. Dan moet je wel weten wat jouw kracht is als leider. Daarover open vragen stellen aan degenen die jij leidt moet tot het te volgen pad horen. En dan liefst niet zoals ikzelf doe met de (open ☺) vraag: "Zeg eerlijk wat jij van mij denkt, ikzelf vind mij heel goed maar wat vind jij van mij?". Reflectie op de eigen sterktes is een pad dat permanent bewandeld moet worden.

Bij die reflectie hoort zeker ook het pad te worden bewandeld van het zicht krijgen op de eigen zwaktes. Een leider moet zich bewust zijn van de risico's van tunnelvisie, norm-erosie, (over)macht, oogkleppen, beperkt zicht, niet open staan voor het nieuwe en eigen (voor)oordelen. Bij leiderschap hoort een grote dosis zelfkennis en liefst ook

zelfkritiek. Lukt je dat zelf slecht, dan moet je dat om je heen organiseren. Schakel anderen daarbij in, liefst personen die niet te veel afhankelijk van jou zijn.

Het leren is daarmee een permanent pad dat moet worden afgegaan. Bij dat lerend vermogen hoort ook het erkennen van fouten. Ambtelijk leiders mogen daarin het goede voorbeeld geven.

j. 'Hard skills', zoals kennis, en 'soft skills'

Er is geen verschil van mening, zowel buiten als binnen de overheid, over het belang van kennis van zaken. Voor het adviseren van politiek bestuurders, voor het leiding geven aan de eigen organisatie en voor het samenwerken met maatschappelijke 'stakeholders' is kennis van de materie essentieel. Bij selectie voor nieuwe leiders en bij het beoordelen van functioneren moet dit evident zijn. Het is de basis van het vakmanschap dat getoond moet worden. Dit kan betekenen dat niet alle topfuncties eindig zijn binnen de 7 jaar termijn, want op sommige posities is meer tijd nodig om de benodigde kennis op te bouwen. Het kan ook betekenen dat er meer inhoudelijke logica in loopbanen moet zitten en dat kennis van zaken voorwaarde is voor benoemingen. Het kan ook betekenen dat we de overheid niet continu blijven verbouwen, want ook daardoor gaat veel continuïteit in kennis verloren.

Ook de 'soft' skills zijn belangrijk. En dan heb ik het niet over bomen knuffelen of praten met dolfinnen. Dan gaat het om kwaliteiten als: lerend vermogen, kunnen luisteren, kwetsbaar durven zijn, een moreel kompas hebben, gevoel voor timing hebben, integer zijn, kunnen samenwerken, moedig kunnen zijn, buiten de lijntjes durven kleuren, ruimte geven aan anderen, complimenten uitdelen, intuïtief kunnen handelen, kunnen reflecteren en dergelijke. En ambtelijk leiders moeten zeker bereid zijn te sneuvelen. Sneuvelbereidheid is een kerneigenschap voor leiderschap. Leiden en lijden liggen etymologisch niet voor niets dicht bij elkaar. Je moet jezelf kunnen wegcijferen. Het gaat niet om het eigen ego, maar om de publieke zaak en om de mensen die dat moeten (helpen) vormgeven.

En uiteindelijk gaat het om het tonen van de 'skills'. De uitdaging is het om een combinatie te laten zien van warme passie en koele oordelen. Leiderschap zit niet in mooie woorden, maar in het gedrag en houding. Leiderschap moet zichtbaar en voelbaar zijn.

