

# Comenianen omarmen

## Lecture spirituelle

#2

### Haagse Bluf: Over ambtelijk leiderschap

De waan van de dag

We draven en dolen steeds meer. Het huis van Thorbecke kraakt en piept. Er is toenemend politiek ongeduld, de druk op de overheid en individuele ambtenaren neemt voelbaar toe. En ambtenaren voelen zich onmachtig het tij van publieke onvrede te keren. Die onmacht heeft te maken met moeilijk te herstellen fouten uit het verleden, vastgelopen en doorgeschoten wetgeving, het ontbreken van stabiele politieke meerderheden en een consistente koers, maar ook met hoe we ons werk doen.

De waan van de dag bepaalt te vaak de agenda. Processturing domineert te veel de samenwerking. Goede bedoelingen lopen te vaak vast in de uitvoering. Het gesprek over waarden en waarheid, over wat er echt toe doet en wat er echt aan de hand is in de leefwereld van mensen krijgt te weinig ruimte.

#### De zoektocht naar leiderschap in de publieke sector

Wellicht een sombere constatering, maar ook een aanmoediging tot beter en anders.

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur heeft boven op de fundamenten van de Weberiaanse overheidsbureaucratie een hele bibliotheek opgebouwd van nieuwe handelingsperspectieven. De algemene bestuursdienst heeft een kompas ontwikkeld met zoekrichtingen voor leidinggevend in deze nieuwe tijd.

Geen blauwdrukken maar wel handvatten voor grenzeloos samenwerken en persoonlijk leiderschap. De oproep om moreel-ethische dilemma's niet uit de weg te gaan. Zoals de vraag of ambtenaren mogen deelnemen aan de klimaatprotesten van Extinction Rebellion en of zij zich publiekelijk mogen uitspreken tegen de opstelling van de Nederlandse regering in het conflict in het Midden-Oosten. Actueel omdat de politieke koers schuurt met de liberale en progressieve waarden van veel ambtenaren.

Dat levert indringende gesprekken op over de grenzen van het ambtelijk mandaat en van de ambtelijke loyaliteit. Gesprekken die in het kader van het programma Dialoog en Ethiek al enkele jaren breed binnen het rijk gevoerd worden. De visie van Hannah Arendt over de democratie als waarde en de banaliteit van het kwaad is daarbij een belangrijke inspiratie.

#### De verzuchting om tijd voor reflectie

Hoewel deze gesprekken plaatsvinden hoor ik vooral van jonge ambtenaren de verzuchting dat er te weinig tijd is voor reflectie. Dat zij van het moreel leiderschap in de top van de departementen nog weinig terugzien. Die constatering is mede aanleiding geweest voor het opstarten van de Comenius leergang Emerging leaders in de publieke sector. Een vrijplaats waarin jonge talentvolle ambtenaren de kans krijgen te werken aan hun eigen moreel kompas en persoonlijk leiderschapsverhaal en zich te bekwamen in het voeren van het goede ambtelijke gesprek.

De les die we in deze leergang aan jonge ambtenaren proberen mee te geven is dat reflectie de kern van het ambtelijke werk is. Dat we in al die overleggen veel meer tijd moeten nemen voor de wezenlijke vragen. Waarom doen we dit zo? Kloppen de aannames en de feiten wel? Gaat dit echt werken? Dat vraagt dat we afscheid moeten nemen van plichtmatige vergaderagenda's en procesantwoorden, en veel meer inhoudelijk in de diepte met elkaar aan het werk gaan. Steeds opnieuw. Als een broodnodige dagelijkse gewoonte.

#### Wat is ambtelijke kwaliteit?

Hoe het goede ambtelijke gesprek te voeren is een vraag naar kwaliteit. En dat is iets dat je kunt herkennen, leren en overdragen, zoals bijvoorbeeld in de muziek. Het begint vaak bij de passie die ergens in je leven aan je is overgedragen. Vervolgens de langdurige studie, het ontwikkelen van een eigen stijl en visie. Het realiseren van echte verbinding en samenspel, waardoor het publiek een ervaring krijgt die hen raakt, ontroert en overtuigt. Ze herkennen kwaliteit.

En juist dat is wat we ook in het ambtelijk vakmanschap en goede ambtelijke gesprek moeten nastreven. We moeten meer luisteren, harder studeren en beter samenspelen om het vertrouwen van burgers in de overheid terug te winnen en te vergroten. Verantwoordelijkheden niet afschuiven en niet vluchten in procesafspraken. De burgers recht in de ogen durven kunnen kijken met ons beleid.

#### Het politieke primaat en het leiderschap in de publieke sector

Gaan we met dat goede ambtelijke gesprek de problemen waar we nu mee worstelen oplossen? Natuurlijk niet direct. Maar we kunnen wel het gevoel van onmacht wegnemen. En de moed ontwikkelen burgers en ministers tegen te spreken en alternatieven bespreekbaar te maken.

Daarbij gaat het niet om het tegenspreken vanuit persoonlijke of politieke opvattingen, maar om ruimte voor het spreken over wat er echt toe doet en echt nodig is. Leidinggevend in de publieke sector hebben hierin een cruciale rol. Zij kunnen die ruimte maken. Zij moeten zich niet laten instrueren door de minister, of weg laten sturen met een boodschap, maar borgen dat alle ambtelijke kennis en ervaring op het speelveld komt. Zij moeten durven staan voor de ambtenaren in gewetensnood en ambtenaren uitdagen om het verschil te maken en virtuoos vakmanschap te laten zien. Dat vergt moed maar kan ook geleerd en overgedragen worden. En dat is wat we met onze jonge ambtenaren doen.



#### Biografie

Ferdi Licher (1958) is arbeid- en organisatiepsycholoog met ruim 30 jaar ervaring in het beleid bij de rijksoverheid. Momenteel werkt hij als programmadirecteur Verduurzaming Groningen bij het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. Hiervoor bekleedde hij ook directeursfuncties bij de ministeries van BZK, OCW en SZW.

Ferdi is zijn loopbaan begonnen in het bewegingsonderwijs waar hij zijn passie voor het ontwerpen van leersituaties en opleiden van jonge mensen heeft ontdekt. Intuïtie en improvisatie zijn leidend in zijn werk en dit vindt hij ook terug in de schoonheid van het schaken en het dansen van de tango. Ferdi is als moderator verbonden aan de Comenius leergang Emerging leaders in de publieke sector, een vrijplaats voor jonge talentvolle ambtenaren die willen groeien in hun persoonlijk leiderschap en ambtelijk vakmanschap. Ferdi is alumnus van Comenius' On rules and values en American leadership course.