

Leiderschapsopdracht voor jonge ambtenaren

'We hebben voorvechters nodig'

Hoe kun je als jonge ambtenaar het verschil maken wanneer de context waarin je werkt aan alle kanten onder druk staat? Het vertrouwen in de overheid is nog nooit zo laag geweest. Het gasdossier Groningen, de toeslagenaffaire, de (vermeende) asielcrisis en het verschil tussen arm en rijk dat alleen maar groter dreigt te worden, zijn enkele voorbeelden van de intensiteit waarin een jonge ambtenaar moet werken. Er is in Nederland en in de wereld een shift gaande die één ding duidelijk maakt: het oude dient niet meer en het nieuwe dient zich nog niet aan. Hoe navigeer je in complexe tijden als deze?

Essay door **Lot Vegter**.



Lot Vegter, opgeleid als criminoloog, geeft leiderschapstrainingen aan jonge ambtenaren. Ze is medeoprichter van De Vuurmakers, een

coöperatie die zich inzet voor een menselijke en geloofwaardige overheid. Sinds 15 jaar houdt zij zich bezig met stadsontwikkeling en sociale innovatie in relatie tot kunst en wetenschap. Daarnaast is zij medeoprichter van kunstenaarscollectief De Nieuwplaats en Liquid Society in Leiden, en lid van de raad van toezicht van de Leidse Schouwburg – Stadsgehoorzaal.

Een persoonlijke inleiding (IK)

‘Zo doen we het hier nu eenmaal meisje, wen er maar aan’. Deze anekdote van een deelnemer, een aantal jaar geleden, bracht mij terug naar de tijd dat ik ambtenaar was. Net afgestudeerd als criminoloog werkte ik bij een veiligheidshuis. Dit paste bij waartoe ik was opgeleid als criminoloog: interdisciplinair kijken naar een maatschappelijk vraagstuk. Vanuit verschillende organisaties probeerden we jeugdcriminaliteit op te lossen. Eén keer per week kwamen we samen en bespraken we de ‘casussen’. Een prachtig

idee, de uitvoering werkte niet. Er bleek onvermogen om voorbij het eigen perspectief te kijken en het belang van de eigen organisatie opzij te schuiven. Ik raakte iedere dag meer gefrustreerd. Zo jong als ik was wist ik dat als ik echt iets wilde veranderen, dit niet ging gebeuren vanuit de overheid. Want ‘de overheid’ moest veranderen. Ik groeide op met een vader die 25 jaar bij de politie heeft gewerkt en een moeder die 25 jaar leiderschapstraining bij het rijk heeft gegeven aan topambtenaren. De pijn, de struggles, de overheidstaal, ik ben ermee opgegroeid. Ik was jong, maar kende meer verhalen dan mijn ervaren collega’s toen ik net begon.

‘Ik herinner me hoe ik als jong meisje van twaalf naar de parkeerplaats voor ons huis liep om de chauffeur van een directeur-generaal (dg) soep te brengen. Hij moet toch ook eten, dacht ik.’

De afgelopen dertien jaar heb ik mij als adviseur sociale innovatie beziggehouden met bruggen bouwen tussen overheden en ‘de energieke samenleving’; burgerinitiatieven, wijk- en buurthuizen, ngo’s, stichtingen, en zo voort. In het begin vanuit het perspectief van gemeenschappelijke belangen op organisatieniveau, daarna vanuit mens tot mens en professional tot professional. De mens in de organisatie, in

het systeem, is wat mij fascineerde. Welke impact en invloed hebben jouw en mijn handelen op het grotere geheel? Wat is de consequentie als ik bepaalde beslissingen neem? Wat leidt tot onderlinge commitment en verbinding en hoe krijgen we mensen mee? Dit zijn leiderschapsvragen die mij sindsdien niet meer hebben losgelaten en mij terugbrachten naar het vuur dat ik voelde toen ik als jonge ambtenaar begon.

Bescherming van het hart en het bestaansrecht

Als jonge ambtenaar kom je in systemen terecht die door voorgaande generaties gevormd zijn. Na iedere crisis, verkiezing en belangrijke ontwikkeling in de samenleving verandert de opdracht, het gebouw, de inrichting, het briefpapier, de collega's, het takenpakket en het beleid. Hoe bescherm je het hart en het bestaansrecht van een organisatie in een systeem dat aan verandering onderhevig is? Het bestaansrecht van de overheid is gelegen in de dienstbaarheid die zij heeft aan de samenleving. Zij moet het publieke belang dienen. Een groeiend aantal Nederlanders twijfelt of de overheid deze kernambitie nog wel waar kan en wil maken.

Dit bestaansrecht lijkt uit het oog te zijn verloren, met een zoekend systeem als gevolg. Hier is op zich niets mis mee, tenzij wordt ontkend dat het zoekende is en verzuimd wordt nieuwe verbindingen te leggen en de relatie met het hart te herstellen. Dit geldt ook voor de mens: er ontstaat begrip en verbinding met nieuwe perspectieven en een autonome beweging als de feiten onder ogen worden gezien en de realiteit gevoeld mag worden in al haar facetten. Alleen dan kunnen er keuzes worden

gemaakt die gegrond zijn, en de rijkdom van het verworven kapitaal recht doen.

Systeendenken

Het lukt de overheid moeilijk om jonge mensen vast te houden. Het 'boeien en binden' van jonge ambtenaren staat hoog op de agenda's. De gevolgen van jarenlang nieuwe systemen (afdelingen, departementen, ministeries) opbouwen heeft geleid tot een wildgroei van taken en opdrachten die elkaar overlappen, elkaar bezighouden en in de weg zitten. Een jonge generatie probeert hier haar weg in te vinden en ook op haar manier nieuwe systemen te bouwen. Je moet sterk in je schoenen staan om te durven duiden wat er mankeert aan bestaande systemen en met ideeën te komen voor vernieuwing. Eén van de functies van een systeem is dat het zichzelf beschermt en in stand probeert te houden. Dus weerstand is gegarandeerd.

De kracht van verhalen

'A story communicates fear, hope and anxiety, and because we can feel it, we get the moral not just as a concept... That's the power of story.'

(Ganz)

Het is bijzonder om na te gaan hoe een cultuur geworteld raakt in het DNA van een organisatie. De verhalen die we elkaar vertellen over 'zo doen we het nu eenmaal hier' of 'natuurlijk mogen we experimenteren en falen' creëren de mores die gelden binnen een afdeling, departement, team, ministerie, gemeente.

Professor Marshall Ganz (Harvard), onder andere campagneleider van Obama in 2008,

'Je moet sterk in je schoenen staan om te durven duiden wat er mankeert aan bestaande systemen en met ideeën te komen voor vernieuwing'

schrijft in zijn werk over een geïnspireerde beweging die ontstaat als er drie verhalen samenkomen: het verhaal van IK, het verhaal van WIJ en het verhaal van NU. Hij noemt dit het 'publiek narratief'; waarden die overgaan in geïnspireerde actie. Hij spreekt over de kracht van verhalen. Verhalen die de potentie hebben om culturen en beschavingen te vormen. Om religies te verklaren. En vooral verhalen die het vermogen hebben om te inspireren; om groepen mensen te raken en in beweging te krijgen. Deze verhalen vragen om aandacht en tijd om gehoord te worden.

Echokamers en de angst voor verandering

Het lijkt soms alsof we niet meer bij de authentieke verhalen van hoop en verbinding komen door alle complexe lagen van: 'wat als'. Angst voor keuzes maken, angst voor tegenspraak, intimidatie en confrontatie. Peter-Paul Verbeek, hoogleraar filosofie Mens en Techniek, schrijft in het boek *Wie kies je om te zijn. Gesprekken en gedachten over een nieuwe tijd* van Roek Lips, over 'echokamers'. Zonder tegenspraak ontstaat er een cultuur waarin je jouw denkbeelden versterkt en bevestigd ziet. Dit zien we terug in de verschillende lagen van de overheid; bij de top en het middenmanagement. Hier zit een

leemlaag van leidinggevendenden die niet het vermogen hebben om ruimte te maken voor het nieuwe. Vaak ook onbedoeld; ze zitten al jaren vast in hun echokamers en die van hun voorgangers waarbij deze, door de verhalen die we elkaar vertellen, zijn overgedragen van generatie op generatie.

Openstaan voor het nieuwe betekent het in twijfel trekken van het bestaande en dat kan beangstigend zijn. Vernieuwing toelaten vraagt om moed, om kwetsbaar te zijn om in het onbekende te stappen, het niet te mogen weten. Dit is een kwaliteit waar we niet graag mee te koop lopen, zeker niet op ons werk, want stel je voor wat je collega's daarvan zouden vinden. Overal een antwoord op hebben komt sterk en krachtig over, het geeft schijnbare status, maar leidt nooit tot vernieuwing. En dat is precies waar de jonge generatie om schreeuwt en waarom overheden moeite hebben met het vasthouden van jonge mensen. Ze willen erbij horen, maar ze nemen wel een koffer met nieuwe ideeën mee.

#HoeDan?

Jonge bevolgen ambtenaren willen het verschil maken en zijn betrokken bij de wereld. Dit kapitaal wordt met gemak de deur uitgewerkt omdat leidinggevendenden bang zijn om ruimte te maken en hun eigen positie te verliezen. Het vuur wordt niet gezien en benut door de verslavende werking van de echokamers. 'Kom over een paar jaar maar terug', 'Je moet eerst ervaring opdoen voordat je leidinggevende kunt worden'. Ja, maar waar dan, als niemand je de kans geeft?

Iedere professional zou zichzelf regelmatig de vraag zou moeten stellen of hij/zij (nog)

de juiste persoon voor de job is met zijn of haar kernwaarden als leidraad. Het is een heel verfrissend idee dat je iets niet de rest van je werkende leven hoeft te blijven doen. Je mag als mens vernieuwen, onderzoeken, falen en stoppen. En datzelfde mag je anderen gunnen. Wat een verademing. Stoppen. Marije van den Berg roept in haar boek *STOP. Stopstrategie voor organisaties op om te stoppen met 'Overbodige overlegspaghetti, bureaucratische gedrochten, eindeloos dooremmerende projecten en vergaderingen die alleen maar gehouden worden omdat ze nu eenmaal gehouden worden'*. Deze behoefte hoor ik ook bij jonge generatie ambtenaren.

Deze tijd nodigt uit om moedig te zijn

De wereld om ons heen confronteert ons met de schaduwkanten van het leven: oorlog, angst, polarisatie, onveiligheid, armoede, wanhoop en desillusie. Als het ons lukt om een autonome beweging te maken in onszelf van angst naar liefde: erkennen dat ieder mens beide kanten kent en jezelf de vraag stellen wat je nodig hebt om vanuit liefde en vertrouwen te denken, voelen en te handelen, als we de moed hebben dit te doen, dan zal dit zichtbaar worden in de systemen die wij met elkaar creëren. Dit is een proces dat jaren kan duren en waar wij voorvechters bij nodig hebben. Dit is de taak en opdracht voor de jonge generatie én de top van de overheid. Wij hebben inspirerende leidinggevenden nodig om te laten zien wat het betekent om mens te zijn in een professionele organisatie die de samenleving dient. Dit betekent een dubbele verantwoordelijkheid; naar jezelf en naar jouw rol als publiek functionaris. En dit betekent zoeken, niet

'Overbodige overlegspaghetti, bureaucratische gedrochten, eindeloos dooremmerende projecten en vergaderingen die alleen maar gehouden worden omdat ze nu eenmaal gehouden worden'

weten, keuzes maken en uit durven leggen hoe er tot een besluit gekomen is.

De opdracht van de jonge generatie is om zich te verbinden met een nieuwe toekomst. Dit is per definitie vaag. Het is niet duidelijk hoe de toekomst eruit gaat zien en de regels van het verleden bieden geen houvast voor de verlangens en acties van de jonge generaties. Deze verbinding vraagt moed. Moed om je open te stellen, je oordelen te herkennen en ze overboord te gooien als dit nodig is, en te 'kijken wat er ontstaat'.

Vrije dagen voor overheidspijn

Erkenning en waardering voor het harde werken, het doorzetten wanneer de rest de moed heeft opgegeven, je uitspreken wanneer niemand zijn mond open durfde te doen, is noodzakelijk. Evenals het rouwen om collega's die na een reorganisatie geen plek meer kregen. Het rouwen om projecten waar jaren voor geploeterd is en waar ineens de stekker wordt uitgetrokken. Het rouwen

om die promotieplek die je niet gegund is of niet kreeg door vriendjespolitiek.

Er is veel pijn en trauma binnen de overheid waar geen plek en aandacht voor is (ge-weest). Wanneer dit niet gebeurt, zadel je de volgende generatie hiermee op. De verhalen over intimidatie, onveiligheid en onrechtmatig en onwetmatig handelen beginnen op te vallen. Hier moet ruimte voor ontstaan. Want het wil gezien en gehoord worden. Ook hierbij kun je denken aan je eigen systeem en leven. De mens (en een systeem) is wonderbaarlijk goed in staat om te erkennen, schuld te dragen, te vergeven en weer los te laten om ruimte te maken voor het nieuwe dat mag ontstaan. Dit is een voorbeeld van hoe de beweging van angst naar liefde kan plaatsvinden.

Communities bouwen (WIJ)

De sleutel voor dit proces is een community van gelijkgestemden die zonder oordeel kan luisteren en helpen om samen te dragen wat er gezien mag worden. En er vooral niet te veel van vinden. Emoties willen gevoeld worden. Ze hoeven niet altijd worden begrepen. Zo kan er voortgebouwd worden op het gigantische kapitaal en de rijkdom aan successen en ervaringen die vorige generaties nalaten.

'Ik roep jonge en ervaren ambtenaren op om zich uit te spreken en zich aan te sluiten bij gelijkgestemden'

De humane revolutie is van alle tijden (NU)

Er is een ogenschijnlijk stille en radicaal humane revolutie gaande van een nieuwe generatie, gesteund door een oude generatie, die verhalen bloot durft leggen over wat niet deugt, niet klopt en niet mag. Zij vangen de troep op van tientallen jaren ongeschreven regels die hebben geleid tot een waanzin aan wet- en regelgeving, protocollen, kaders en ongewenst gedrag. Er is een groep ervaren ambtenaren die hier al meer dan twintig jaar tegen strijdt. Dit zijn de helden die de tocht zijn voorgegaan. Ambtenaren die het klappen van de zweep kennen, die reorganisatie na reorganisatie hebben meegemaakt en met karakter en verbinding een vruchtbare bodem hebben gelegd voor de volgende generatie. Emoties als hoop, boosheid, solidariteit en urgentie leiden tot verbinding en leggen gemeenschappelijke waarden en ervaringen bloot.

Ik roep jonge en ervaren ambtenaren op om zich uit te spreken en zich aan te sluiten bij gelijkgestemden, waarbij je mag rouwen en vieren en met hoop de toekomst tegemoet treedt.

